Tribunal Regional Eleitoral
da Paraíba

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA

Presidente

Desembargador João Alves da Silva

Vice-Presidente e Corregedor Regional Eleitoral

Desembargador José Aurélio da Cruz

Membros

Tércio Chaves de Moura

Sylvio Pelico Porto Filho

Breno Wanderley César Segundo

Ricardo da Costa Freitas

Emiliano Zapata de Miranda Leitão

Procurador Regional Eleitoral

João Bernardo da Silva

Diretor Geral da Secretaria

Fábio de Siqueira Miranda

Desenvolvimento da metodologia e elaboração do manual

Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão - ASPLAN

Suênia Bernardo Carneiro – Assessora

Patrícia Soares Lemos

Ana Gilka Barbosa de Medeiros Oliveira

Setembro de 2015

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

1 Apresentação 06

2 Introdução ao Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) 07

3 Metodologia de Gestão de Processos 10

2 ETAPA 1: DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

1 DEP. 01 - Definir Cadeia de Valor, Indicadores e Metas de Processos 16

2 DEP. 02 - Prospectar Ideias e Demandas de Transformação 18

3 DEP. 03 - Elaborar Portfólio de Projetos de Transformação 20

4 DEP. 04 - Monitorar Portfólio de Projetos de Transformação 22

5 DEP. 05 - Disseminar Cultura e Resultados de BPM 24

3 ETAPA 2: EXECUÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO

1 EPT. 06 - Gerir Projeto e Mudança 27

2 EPT. 07 - Construir Visão de Futuro 30

3 EPT. 08 - Entender e Analisar Processos 33

4 EPT. 09 - Conceber Soluções e Redesenhar Processos 35

5 EPT. 10 - Implementar Soluções 37

6 EPT. 11 - Ativar Processos e Realizar Operação Assistida 41

SUMÁRIO

4 ETAPA 3: GESTÃO DO DIA A DIA

1 GDD. 12 - Monitorar Desempenho e Resultados 44

2 GDD. 13 - Realizar Análise Crítica do Processo 46

3 GDD. 14 - Executar Plano de Ação e Padronizar processo 47

5 GOVERNANÇA

1 GOV. 15 - Governança 49

6 ANEXO

1 Anexo: Glossário de Conceitos 58

2 Anexo: Glossário de Ferramentas 61

3 Notação BPMN 81

INTRODUÇÃO

1

1 Apresentação

Os modelos de gestão praticados pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas, vêm evoluindo sistematicamente ao longo das últimas décadas. Tal aprimoramento busca a obtenção de ganhos de desempenho, cumprimento de exigências legais, ajuste às práticas de governança e excelência corporativa, alcance de produtos e serviços de qualidade.

Nesse contexto, a Gestão de Processos apresenta-se como uma prática que direciona as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as instituições estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. O comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é seu o principal objetivo, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.

O fundamento principal da Gestão de Processos encontra-se na ideia de que as organizações só podem agregar valor a seus clientes, a si mesmas e as demais partes interessadas através de processos de trabalho funcionais e interdependentes. É por meio destes que a instituição executa sua estratégia, sendo primordial que eles sejam geridos e otimizados continuamente, tornando-os mais eficientes e eficazes.

Em 2015, como resultado de um contrato de consultoria firmado com a empresa ELOGROUP, o Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba elaborou a sua Metodologia de Gestão de Processos. A maneira como a instituição deve aplicar o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) na análise e melhoria dos seus processos de trabalho encontra-se descrita neste manual.

A metodologia foi desenvolvida com base no modelo de referência da EloGroup denominado "*Framework* de Gestão por Processos", devidamente adaptado para atender à realidade do Tribunal. Tal método origina-se na abordagem BPM (*Business Process Manegement*) para gestão, que tem como principal objetivo viabilizar o alcance de melhores resultados sustentáveis através da estruturação de métodos e de boas experiências de gestão de processos. O aprimoramento dos processos é realizado por meio da análise, definição, execução e monitoramento dos mesmos, com foco em pessoas e aplicações informatizadas, visando ao alcance de resultados consistentes e alinhados com as metas estratégicas da organização.

A principal finalidade da metodologia consiste em expurgar os fluxos de trabalho desconexos e as atividades sem qualquer valor agregado, responsáveis, em parte, pela redução da eficiência e da qualidade do serviço prestado ao cidadão.

O Escritório de Processos Organizacionais - EPO, unidade vinculada à Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão - ASPLAN, é o responsável por atualizar, disseminar e replicar o conteúdo desta metodologia e, ainda, pelo esclarecimento de eventuais dúvidas que possam vir a surgir a partir da leitura deste manual. Porém, as unidades finalísticas e de suporte da organização também devem atuar de maneira colaborativa na adoção dos métodos e ferramentas aqui propostos.

Espera-se que esta ferramenta seja útil para a melhoria dos processos de trabalho e para o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, devendo ser aperfeiçoada à medida que o órgão evolua em maturidade na sua aplicação.

Escritório de Processos Organizacionais
Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina gerencial que tem por objetivo promover o controle, a sustentação e a transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados.

As bases para a formação dos conceitos que permeiam o BPM surgiram muito antes de sua titulação como disciplina gerencial. Quatro importantes pilares formam as origens do Gerenciamento de Processos de Negócio, são elas:

- **Especialização do Trabalho**: Os princípios da administração científica estipulados por Frederick Taylor (Taylorismo) e, posteriormente, impulsionados por Henry Ford (Fordismo) ofereceram as bases para a especialização do trabalho, produção em larga escala e aumento de produtividade.
- **Movimento da Qualidade**: Movimento caracterizado pela preocupação com a qualidade do produto/serviço final entregue considerando preço, confiabilidade, prazo de entrega, celeridade e satisfação do cliente, além da aplicação de técnicas estatísticas para controle da qualidade.
- **Gestão Estratégica do Negócio**: Refere-se ao entendimento da organização como um conjunto de processos que entregam determinado valor ao cliente. A vantagem competitiva de uma organização somente é alcançada por meio da transformação dos resultados daqueles processos que reforçam a sua proposta de valor.
- **Tecnologia da Informação**: A evolução do suporte tecnológico a processos de negócio é evidente nas últimas décadas com o surgimento de diversas tecnologias como, por exemplo: sistemas ERP, *workflows*, integração de aplicativos (EAI), sistemas BI e arquiteturas orientadas a serviço (SOA). A orientação do desenvolvimento de sistemas de informação de maneira aderente ao desenho dos processos de negócio é uma tendência trazida pelo BPM.

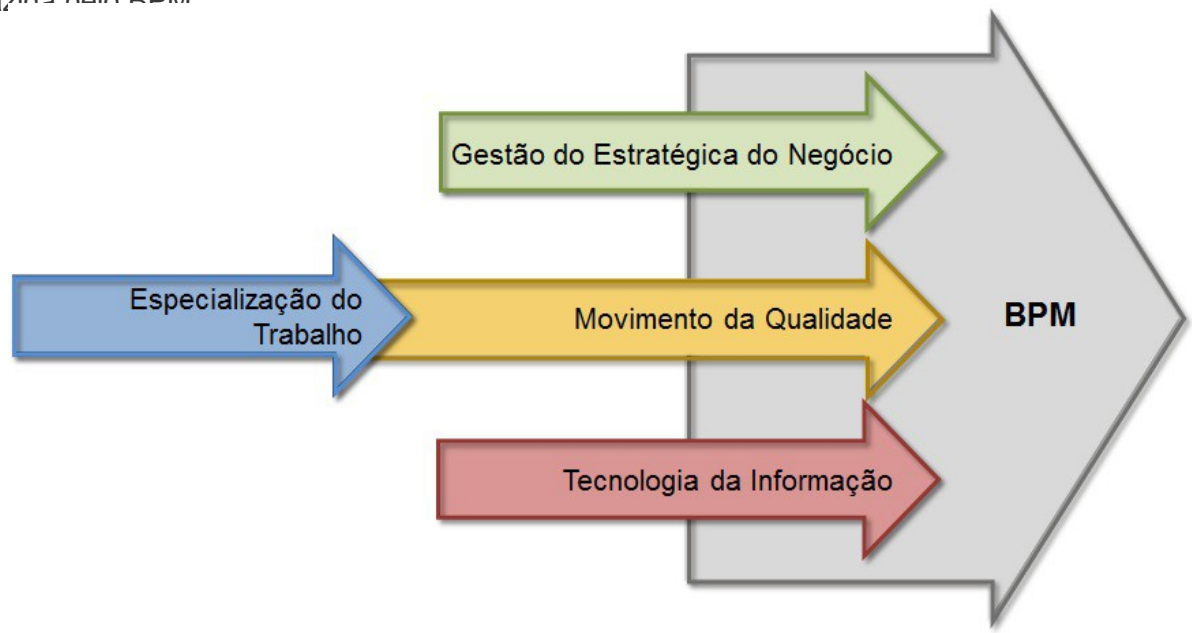


Figura 1: Pilares conceituais do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)

Dadas as influências históricas, a evolução dos estudos acadêmicos e das aplicações práticas de mercado, na década de 2000, o Gerenciamento de Processos de Negócio consagrou-se como uma disciplina gerencial. As organizações públicas e privadas estão se valendo dos conceitos, boas práticas, métodos e ferramentas propostos pelo BPM para aprimorar o dia a dia de seus processos.

Para entender o que é o Gerenciamento de Processos de Negócio e como aplicá-lo na prática é fundamental definirmos, primeiramente, o que é um processo de negócio. Processo de negócio é uma coleção de atividades que possuem um ou mais insumos e geram um ou mais resultados que representam agregação de valor ao cliente. Reconheçamos ou não, processos existem nas organizações: a questão é se vamos gerenciá-los de maneira sistemática e estruturada ou permitir que fluam livremente.

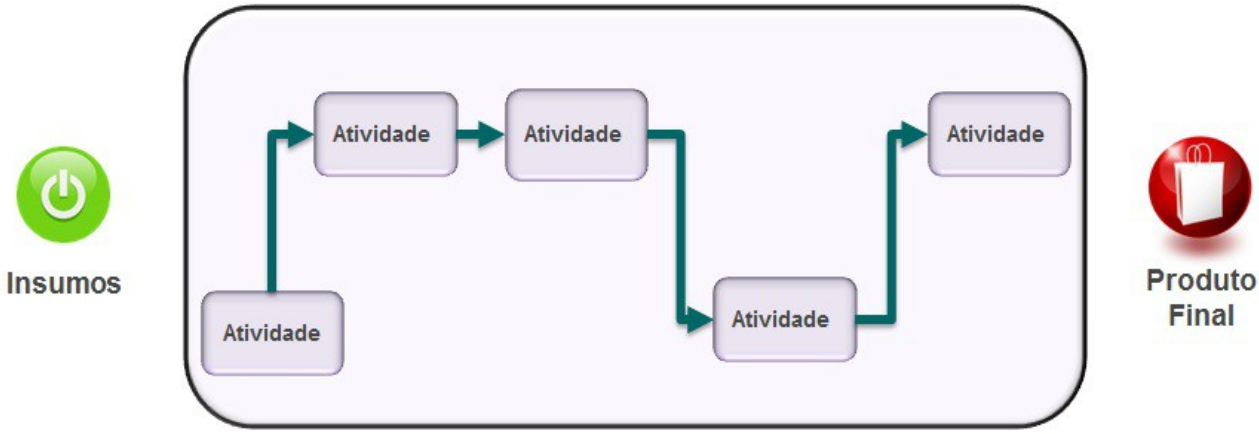


Figura 2: Representação básica de um processo

Os processos de uma organização podem ser classificados em três tipos básicos:

- **Gerencial**: direcionam a evolução da organização, através de planejamento e controle;
- **Finalístico**: associados às atividades-fim da organização ou diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos seus cidadãos,
- **Suporte**: sustentam as atividades primárias fornecendo recursos, tais como insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e outras funções de apoio.

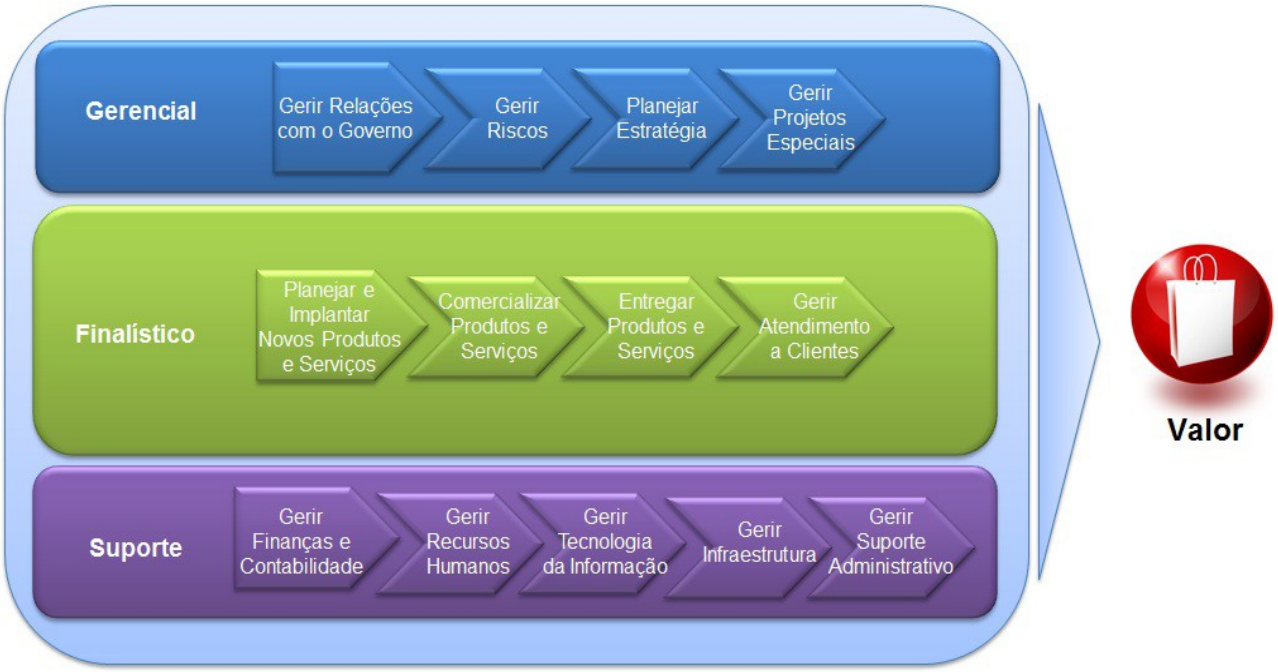


Figura 3: Cadeia de Valor de uma organização genérica

A figura acima ilustra a Cadeia de Valor de uma organização genérica que é composta por processos gerenciais, processos finalísticos e processos de suporte. Cadeia de Valor é uma representação do conjunto de processos que compõem uma organização para a entrega de valor final ao cliente e atores externos, sendo esta uma visão em nível executivo dos processos que são executados no seu dia a dia. Esta ferramenta vem sendo utilizada como um importante instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas como, por exemplo, a priorização de processos críticos que precisam ser transformados visando ao atendimento de objetivos estratégicos.

Tendo em vista que o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina gerencial que tem por objetivo promover o controle, a sustentação e a transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados, é preciso ater-se ao aspecto prático e aplicável ao contexto organizacional da instituição.

A fim de institucionalizar a aplicação prática de BPM, o Escritório de Processos Organizacionais, com o apoio da empresa EloGroup, desenvolveu a Metodologia de Gestão de Processos, objeto principal deste documento. Acredita-se que sua aplicação proporcionará processos com maior agilidade, qualidade e confiabilidade, viabilizando o alcance de melhores resultados.

3 Metodologia de Gestão de Processos

A Metodologia de Gestão de Processos é composta por três etapas básicas: “Desdobramento da Estratégia para Processos”, “Execução de Projetos de Transformação” e “Gestão do Dia a Dia”. Além disto, também é previsto um trabalho contínuo de manutenção da “Governança” do modelo proposto. Juntos, os quatro elementos compõem o *Framework* da Metodologia de Gestão de Processos, representado abaixo:

Figura 4: *Framework* da Metodologia de Gestão de Processos, visão geral

O *Framework* deve ser analisado como um modelo que comunica, de maneira clara e pragmática, a aplicação do Gerenciamento de Processos de Negócio.

O **“Desdobramento da Estratégia para Processos”** visa a capturar os anseios estratégicos da Administração e os *gaps* (lacunas, omissões) advindos da experiência operacional das unidades a fim construir um portfólio de projetos de transformação dos processos que precisam ser melhorados. Utiliza-se a Cadeia de Valor como o instrumento de referência para realizar este desdobramento. Além da concepção de projetos, são definidas as metas dos processos (nível tático-operacional), que são alinhadas às metas estratégicas (nível executivo) já definidas. Cada projeto priorizado é executado de acordo com a etapa de “**Execução de Projetos de Transformação**”.

Os projetos de transformação almejam grandes saltos de desempenho para processos que estão apresentando resultados abaixo do esperado. Grandes transformações exigem maiores esforços de mobilização. Usualmente, projetos deste porte demandam implementações de alto investimento, aquisição/manutenção de sistema de informação, aplicação de treinamentos, além de envolverem maiores riscos, alta quantidade de atores envolvidos e, possivelmente, maior necessidade de interlocução política. A etapa de transformação foi desenhada para encarar realidades complexas e que demandam uma equipe mobilizada em torno do mesmo propósito para operacionalizar a gestão da mudança.

Após grandes transformações em processos, surge a necessidade de uma abordagem gerencial que vise à sustentação do desempenho e que promova uma cultura de melhoria contínua. A etapa que propõe esta prática é a "**Gestão do Dia a Dia**". Todo processo precisa ter informações confiáveis que retratem a sua "saúde" para que o mesmo seja interpretado, analisado e as decisões certas sejam tomadas para mantê-lo com desempenho e resultados satisfatórios. Para tal, a "Gestão do Dia a Dia" propõe a implementação de indicadores, planos de ação e rotinas de acompanhamento, além da denominação de um responsável por manter tais mecanismos em função. Este papel é atribuído ao Líder de Processo. A partir da experiência do dia a dia, demandas complexas podem vir à tona nas reuniões de análise crítica, havendo a necessidade de criação de novos projetos de transformação que precisam ser priorizados em detrimento do portfólio já em andamento.

Para manter-se a fluidez na implementação de tais etapas, criou-se a engrenagem do *Framework* denominada "**Governança**". A governança tem por objetivo garantir a sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio por meio da manutenção dos seguintes elementos: papéis e responsabilidades de BPM, avaliação de maturidade da aplicação das práticas de BPM, manutenção de métodos, ferramentas e serviços oferecidos pela metodologia. Tais itens garantem a melhoria contínua da metodologia que aplica o Gerenciamento de Processos de Negócio de maneira a viabilizar o alcance de melhores resultados.

O *Framework* pode ser visualizado em seu formato detalhado, a fim de comunicar claramente o passo a passo para a execução de cada uma das etapas oferecidas.

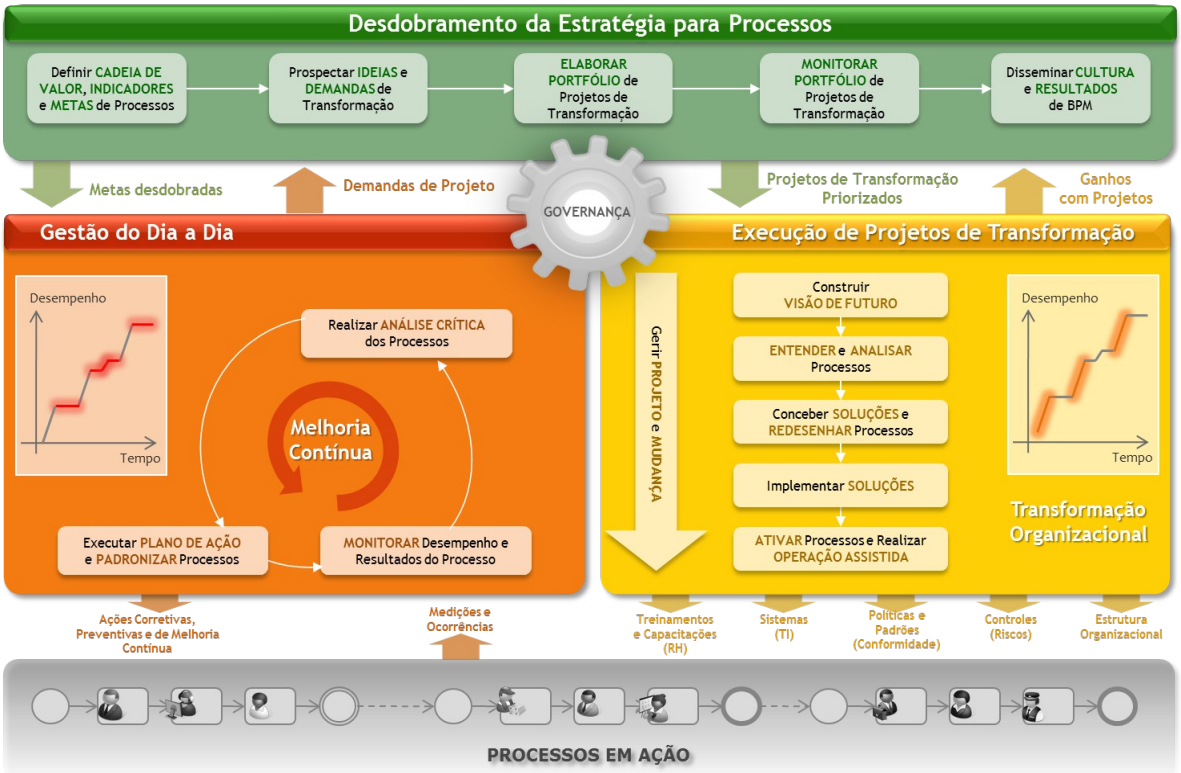


Figura 5: *Framework* da Metodologia de Gestão de Processos, visão detalhada

A seguir, será apresentado, de maneira resumida, o propósito de cada uma das três etapas que compõem a metodologia.

ETAPA 1: DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS	
Desdobrar os anseios estratégicos e os principais *gaps* operacionais da organização para a evidenciação dos processos críticos que precisam ser transformados por meio de um portfólio de projetos de transformação.	
PROCESSOS	**DESCRIÇÃO**
1. Definir Cadeia de Valor, Indicadores e Metas de Processos	Definir a Cadeia de Valor que visa a atender os anseios estratégicos do período, os indicadores que irão mensurar os processos e as metas que irão direcionar o desempenho e os resultados desejados para os processos.
2. Prospectar Ideias e Demandas de Transformação	Prospectar ideias e demandas que visam à transformação de processos com resultados abaixo do esperado, a partir da análise dos anseios estratégicos e dos *gaps* operacionais evidenciados pela experiência da Gestão do Dia a Dia.
3. Elaborar Portfólio de Projetos de Transformação	Elaborar um portfólio de projetos de transformação a partir das ideias e demandas consolidadas e analisadas para que sejam priorizados, definindo-se a programação de projetos para o período.
4. Monitorar Portfólio de Projetos de Transformação	Monitorar desempenho e resultados alcançados pelo portfólio de projetos de transformação em execução a fim de decidir a respeito da continuidade, readequação, congelamento, encerramento ou inclusão de projetos de transformação.
5. Disseminar Cultura e Resultados	Disseminar a cultura e os resultados estratégicos alcançados com a aplicação da metodologia.

ETAPA 2: EXECUÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO	
Executar projetos de transformação visando ao alcance de grandes saltos de desempenho e resultados para um determinado processo.	
PROCESSOS	**DESCRIÇÃO**
6. Gerir Projeto e Mudança	Gerenciar a execução do projeto por meio do monitoramento de escopo, prazo, custo, dentre outros fatores, além de viabilizar o gerenciamento das expectativas das pessoas envolvidas na mudança.
7. Construir Visão de Futuro	Construir uma visão de futuro inspiradora para o processo a partir da confirmação do escopo do processo que será trabalhado, da definição de ganhos e do levantamento de ideias de melhoria.
8. Entender e Analisar Processos	Entender a situação atual do processo, caracterizando o passo a passo de atividades e problemas identificados, além de analisar as causas que geram problemas e mensurações.
9. Conceber Soluções e Redesenhar Processos	Conceber e priorizar soluções de melhoria que visam a eliminar a causa dos problemas e aproveitar eventuais oportunidades com o objetivo de viabilizar o alcance dos ganhos definidos na visão de futuro.
10. Implementar Soluções	Implementar soluções de melhoria que visam ao desenvolvimento dos fluxos de trabalho, das regras de negócio, das pessoas, da organização e de sistemas e infraestrutura para viabilizar os ganhos definidos na visão de futuro.
11. Ativar Processos e Realizar Operação Assistida	Detalhar informações do processo a fim de migrar a atuação de melhoria para a gestão do dia a dia e realizar uma operação assistida para retirar eventuais dúvidas e garantir que o processo seja executado da forma como foi definido.

ETAPA 3: GESTÃO DO DIA A DIA	
Ativar um rito de gestão periódico e contínuo entre diversas áreas a fim de sustentar o desempenho de determinado processo e promover melhorias incrementais.	
PROCESSOS	**DESCRIÇÃO**
13. Monitorar Desempenho e Resultados	Mensurar o desempenho e os resultados do processo a fim de viabilizar uma análise crítica a respeito da saúde do mesmo aos atores envolvidos.
14. Realizar Análise Crítica dos Processos	Realizar uma reunião de análise crítica do processo entre os diversos atores envolvidos na execução do mesmo a fim de levantar problemas e melhorias para a construção de planos de ação e consequente sustentação do desempenho e resultados desejados.
15. Executar Planos de Ação e Padronizar Processos	Execução dos planos de ação definidos a fim de sustentar ou otimizar de maneira incremental o desempenho e os resultados alcançados, além de atualizar a padronização vigente do processo.

Cada etapa apresenta um detalhamento de seus processos, que será apresentado por meio de fichas ao longo deste documento. Cada ficha é estruturada em torno dos seguintes elementos:

- **Produtos Esperados**: entregas palpáveis que deverão ser disponibilizadas pelos responsáveis pela execução da etapa aos atores envolvidos;
- **Ferramentas de Apoio**: *templates* que suportam a execução do processo;
- **Atores Envolvidos**: atores que são envolvidos ao longo da execução do processo;
- **Principais Etapas**: etapas que compõem o processo;
- **Descrição das Etapas**: descrição geral das etapas que compõem o processo;
- **Conceitos e Dicas**: conceitos fundamentais para o entendimento da etapa, além de dicas para a aplicação prática do método levando em consideração experiências e lições aprendidas.

Ao fim deste documento, é apresentado um "**Glossário de Conceitos**" e um "**Glossário de Ferramentas**" que podem ser consultados ao longo da leitura, além de um guia para aplicação da **notação BPMN** utilizada para o mapeamento de processos.

ETAPA 1: DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

2

DEP.01

Definir Cadeia de Valor, Indicadores e Metas de Processos

Definir a Cadeia de Valor que visa a atender os anseios estratégicos do período, os indicadores que irão mensurar os processos e as metas que direcionarão o desempenho e os resultados desejados para os mesmos.

01 Produtos Esperados

- Cadeia de Valor
- Lista de Indicadores de Processos

02 Ferramentas de Apoio

- Lista de Indicadores de Processos
- *Status Report* do Projeto

03 Atores envolvidos

- Alta Administração
- Gestores dos Processos
- Escritório de Processos

04 Principais Etapas

05 Descrição das Etapas

- **Avaliar Desempenho e Resultados dos Processos**

A análise do desempenho e dos resultados dos processos referentes ao ciclo de gestão anterior é fundamental para seja levantada uma visão completa da situação atual da Cadeia de Valor. Para o entendimento da situação atual em profundidade, é necessário verificar os resultados de indicadores e se as metas estabelecidas previamente foram alcançadas.

- **Aprovar Cadeia de Valor, Indicadores e Metas**

Considerando os resultados indesejáveis evidenciados pela avaliação da situação atual dos processos, além de considerar os novos direcionamentos estratégicos da Alta Administração para o próximo ciclo de gestão, faz-se uma proposição de Cadeia de Valor, indicadores de processos e metas para estes. Tais proposições devem ser baseadas e desdobradas do Plano Estratégico e, então, debatidas e aprovadas.

- **Atualizar Cadeia de Valor, Indicadores e Metas**

A equipe técnica responsável, portanto, atualiza a nova versão dos instrumentos de desdobramento da estratégia para processos (Cadeia de Valor, Indicadores e Metas) a fim de viabilizar o posterior levantamento de *gaps* e proposição de projetos de transformação.

DEP.01

Definir Cadeia de Valor, Indicadores e Metas de Processos

Definir a Cadeia de Valor que visa a atender os anseios estratégicos do período, os indicadores que irão mensurar os processos e as metas que direcionarão o desempenho e os resultados desejados para os mesmos.

06 Conceitos e Dicas

- **Cadeia de Valor**

Cadeia de Valor é uma representação do conjunto de processos que compõem uma organização para a entrega de valor final ao cliente e atores externos, sendo esta uma visão em nível executivo dos processos que são realizados no seu dia a dia. Esta ferramenta vem sendo utilizada como um importante instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas como, por exemplo, a priorização de processos críticos que precisam ser transformados visando ao atendimento de objetivos estratégicos.

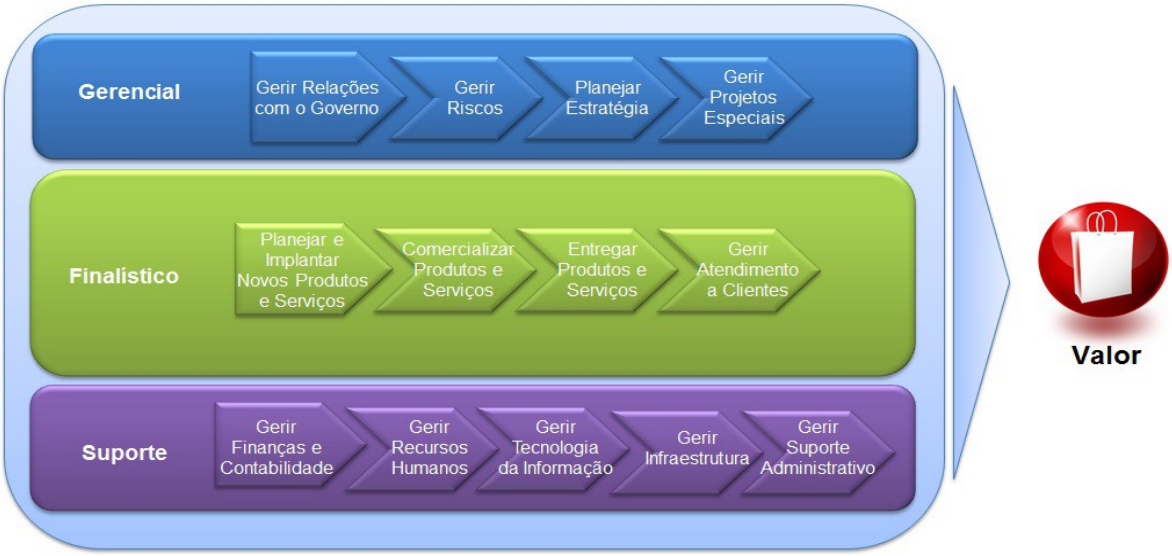


Figura 6: Cadeia de Valor de uma organização genérica

- **Indicador de Processo**

O indicador de processo tem como objetivo mensurar o desempenho/resultado de um determinado processo de negócio da organização. Um indicador de processo pode ser também um indicador estratégico quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico.

- **Meta de Processo**

Desempenho futuro desejado para um determinado indicador de processo. Uma meta de processo pode ser também uma meta estratégica quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico.

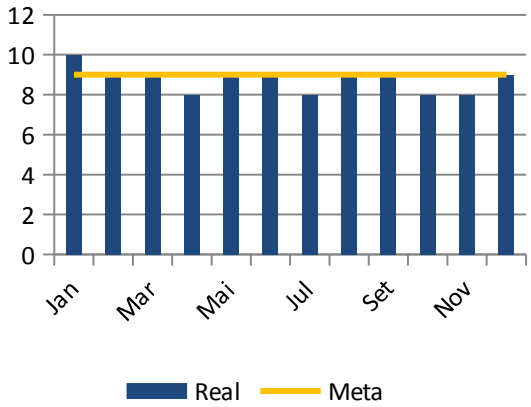


Figura 7: Indicador e Meta de Processo

DEP.02

Prospectar Ideias e Demandas de Transformação

Prospectar ideias e demandas que visam à transformação de processos com resultados abaixo do esperado a partir da análise dos anseios estratégicos e dos gaps operacionais evidenciados pela experiência da Gestão do Dia a Dia.

01 Produtos Esperados

- Portfólio de Projetos de Transformação (versão preliminar)

02 Ferramentas de Apoio

- Cadeia de Valor / Arquitetura de Processos
- Matriz de Desdobramento de Estratégia
- Canvas de Transformação
- Agenda de Melhorias

03 Atores envolvidos

- Alta Administração
- Gestores dos Processos
- Executor dos Processos
- Escritório de Processos

04 Principais Etapas

PREPARAR ESTRUTURA DO WORKSHOP → REALIZAR WORKSHOP DE PROSPECÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO → CONSOLIDAR PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO

05 Descrição das Etapas

- **Preparar Estrutura do *Workshop***

A preparação do material do *Workshop* de Prospecção de Projetos de Transformação consiste na impressão dos materiais que serão utilizados, como a Cadeia de Valor e eventuais painéis para a geração de ideias de novos projetos. Além disso, o cronograma do evento deve ser estabelecido, bem como a pauta que será conduzida para cada momento.

- **Realizar *Workshop* de Prospecção de Projetos de Transformação**

Realização de um *workshop* que tem como objetivo a apresentação da Cadeia de Valor já considerando os direcionamentos estratégicos da Alta Administração e, principalmente, a geração de ideias de projetos de transformação, considerando a visão *bottom-up* daqueles que vivenciam os problemas que ocorrem nos processos.

- **Consolidar Projetos de Transformação**

A partir das informações levantadas, é necessário consolidar as propostas de projetos de transformação, considerando as visões *top-down* (da Alta Administração) e *bottom-up* (levantada por meio do *workshop*), definindo as informações básicas sobre eles. As ideias que não foram enquadradas como projetos mas, sim, como melhorias pontuais, devem ser encaminhadas para a Gestão do Dia a Dia e tratadas pelos respectivos Líderes de Processo.

DEP.02

Prospectar Ideias e Demandas de Transformação

Prospectar ideias e demandas que visam à transformação de processos com resultados abaixo do esperado a partir da análise dos anseios estratégicos e dos gaps operacionais evidenciados pela experiência da Gestão do Dia a Dia.

06 **Conceitos e Dicas**

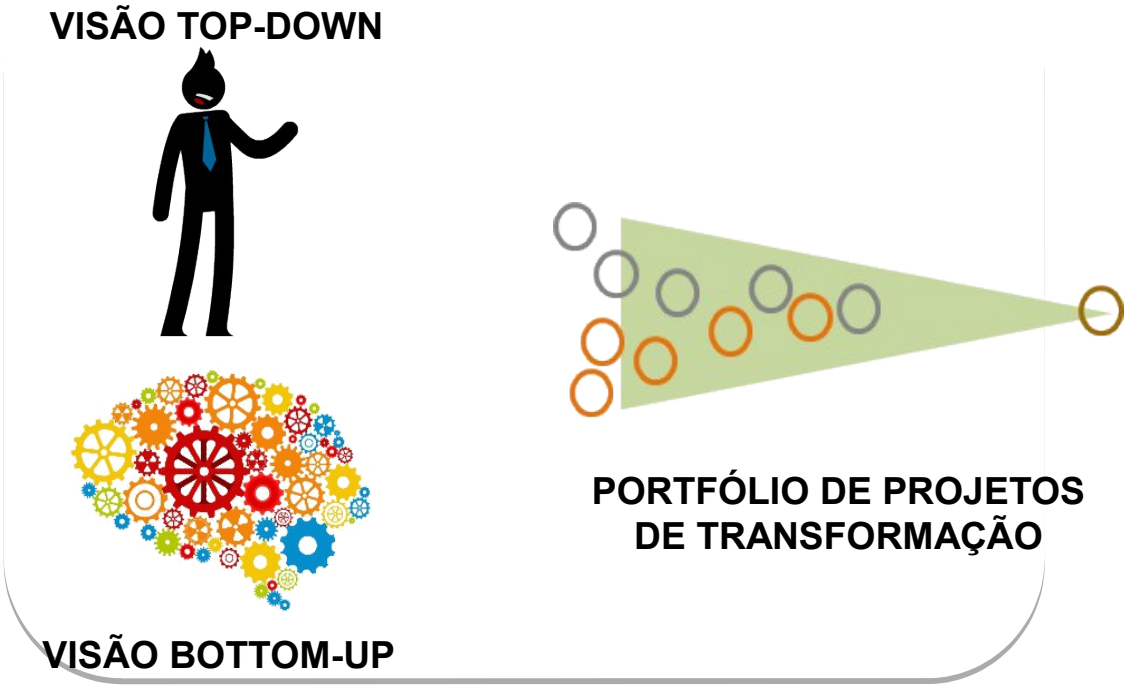


Figura 8: Alinhamento entre a visão *top-down* e visão *bottom-up* para construção do portfólio.

- Visão *Top-Down*

Visão da Alta Administração em relação aos projetos de transformação necessários para a organização, trazendo a perspectiva do Plano Estratégico definido.

- Visão *Bottom-Up*

Visão dos executores e Líderes de Processo em relação aos projetos de transformação necessários para a organização, trazendo a perspectiva de quem vivencia o dia a dia dos processos.

- Portfólio de Projetos de Transformação

O portfólio é uma ferramenta que permite organizar todos os projetos propostos de maneira agregada, considerando a visão *top-down* e a visão *bottom-up*, priorizá-los de acordo com critérios pré-definidos, além de monitorar os resultados do conjunto de projetos selecionados .

DEP.03

Elaborar Portfólio de Projetos de Transformação

Elaborar um portfólio de projetos de transformação a partir das ideias e demandas consolidadas e analisadas para que sejam priorizados, definindo-se a programação de projetos para o período.

01 Produtos Esperados

- Portfólio de Projetos de Transformação (versão consolidada)

02 Ferramentas de Apoio

- Portfólio de Projetos de Transformação

03 Atores envolvidos

- Alta Administração
- Gestor do Processo
- Escritório de Processos
- Escritório de Projetos
- Gestores/Executores de TI

04 Principais Etapas

05 Descrição das Etapas

- **Analisar Portfólio de Projetos de Transformação**

A fim de consolidar um portfólio de projetos de transformação adequado, as demandas são analisadas considerando critérios como ganhos operacionais esperados, os riscos e o alinhamento estratégico de cada projeto de transformação.

- **Priorizar Portfólio de Projetos de Transformação**

Baseando-se nos cenários de portfólio elaborados, é realizada uma reunião de priorização dos projetos apresentados considerando as restrições de recursos humanos e tecnológicos, além de pontos fortes e fracos de cada um. Os projetos são, então, priorizados de acordo com os direcionamentos da Alta Administração considerando os argumentos técnicos levantados pela equipe.

- **Consolidar Portfólio aprovado de Projetos de Transformação**

É definida a programação de início de cada projeto de transformação priorizado que irá compor o portfólio para que seja realizado o cronograma geral deste, tendo-se, assim, uma visão do todo. Os materiais que representam a consolidação do portfólio são disponibilizados aos envolvidos para que tenham ciência a respeito dos novos direcionamentos da Alta Administração para o próximo ciclo de gestão.

DEP.03

Elaborar Portfólio de Projetos de Transformação

Elaborar um portfólio de projetos de transformação a partir das ideias e demandas consolidadas e analisadas para que sejam priorizados, definindo-se a programação de projetos para o período.

06 Conceitos e Dicas

- **Critérios de Priorização**

São fatores estabelecidos antes da priorização dos projetos de transformação que objetivam balizar a tomada de decisão com elementos técnicos que favorecem ou não cada um dos projetos propostos. Sugere-se a utilização de três principais critérios:

1. **Ganhos Operacionais**
2. **Riscos**
3. **Alinhamento Estratégico**

Todos os projetos sugeridos devem ser avaliados de acordo com cada um dos três critérios acima. Aqueles que obtiverem as melhores pontuações serão os mais indicados "tecnicamente". Porém, na tomada de decisão, os gestores podem levantar outros fatores que influenciam na mesma, inclusive as restrições de recursos para a execução.

- **Restrições**

Limitações internas do projeto que limitam a atuação da equipe do projeto. As restrições para a execução de um projeto podem ser da seguinte ordem:

1. **Restrição de recursos humanos**: Não existe quantidade de pessoas suficiente para a condução do projeto ou implementação das melhorias que serão propostas com o projeto;

2. **Restrição tecnológica**: A intervenção sugerida sugere a aquisição ou desenvolvimento de uma tecnologia que não está dentro das condições da organização;

3. **Restrição financeira**: Não existe orçamento suficiente que cubra as despesas e investimentos que serão originados pelo projeto;

4. **Restrição temporal**: O tempo necessário para o desenvolvimento do projeto ultrapassa o tempo desejado para o alcance dos resultados pretendidos.

DEP.04

Monitorar Portfólio de Projetos de Transformação

Monitorar o desempenho e os resultados alcançados pelo portfólio de projetos de transformação em execução, a fim de decidir a respeito da continuidade, readequação, congelamento, encerramento ou inclusão de projetos de transformação.

01 Produtos Esperados

–

02 Ferramentas de Apoio

- Portfólio de Projetos de Transformação

03 Atores envolvidos

- Alta Administração
- Gestor do Processo
- Escritório de Processos
- Escritório de Projetos

04 Principais Etapas

05 Descrição das Etapas

- **Consolidar informações do Portfólio**

Consiste na atualização de informações dos projetos como: orçamento realizado, apuração dos ganhos, *status* do cronograma e *status* de implementação de soluções. Novas proposições de projetos poderão ser incluídas, desde que tenham a visão geral do projeto já detalhada para que sejam priorizadas ou não em detrimento das demandas que já estão em andamento.

- **Realizar reunião de análise do s*tatus* do Portfólio**

A reunião tem por objetivo analisar as principais informações do portfólio considerando as restrições de orçamento, recursos humanos e tecnológicos a fim de tomar decisões sobre a readequação, continuidade, congelamento ou encerramento de projetos em andamento ou mesmo sobre a inclusão de novo projetos.

- **Encaminhar decisões do Portfólio aos envolvidos**

Após a reunião, o portfólio de projetos de transformação é consolidado para o próximo período e disponibilizado aos Líderes de Processos e demais envolvidos para que tenham conhecimento a respeito das decisões tomadas.

DEP.04

Monitorar Portfólio de Projetos de Transformação

Monitorar o desempenho e os resultados alcançados pelo portfólio de projetos de transformação em execução a fim de decidir a respeito da continuidade, readequação, congelamento, encerramento ou inclusão de projetos de transformação.

06 Conceitos e Dicas

- **Decisões de gestão de Portfólio**

As decisões tomadas em uma reunião de gestão do portfólio podem seguir os seguintes caminhos:

1. **Continuidade**: Manutenção dos elementos decididos no planejamento, sem haver alterações nos rumos do projeto, julgando-se que o mesmo caminha em direção a bons resultados;

2. **Readequação**: Alteração de escopo, prazo, pessoas envolvidas, objetivos desejados, entregas ou método de condução, a fim de redirecionar os rumos do projeto para o alcance dos resultados esperados;

3. **Congelamento**: Paralisação temporária do projeto em função de mudanças estratégicas, aumento das restrições operacionais, necessidade de redistribuição de recursos, entre outros fatores;

4. **Encerramento**: Encerramento do projeto antes mesmo do alcance dos resultados que pretendia-se alcançar devido à previsão antecipada de que o propósito do projeto não seria alcançado por meio do esforço empreendido ou mesmo por mudanças estratégicas,

5. **Inclusão**: Inclusão de novos projetos no portfólio devido à mudança de estratégias, mudança de prioridades para o momento ou necessidade de aproveitamento de novas oportunidades. A inclusão de novos projetos incorre na necessidade de aumento da capacidade de execução ou mesmo na necessidade de congelamento ou encerramento de outros projetos em andamento.

DEP.05

Disseminar Cultura e Resultados de BPM

Disseminar a cultura e os resultados estratégicos alcançados com a aplicação da metodologia por meio de um Plano de Comunicação e um Plano de Capacitações em Gerenciamento de Processos de Negócio.

01 Produtos Esperados

- Plano de Comunicação e Treinamento BPM
- Planejamento de Treinamentos

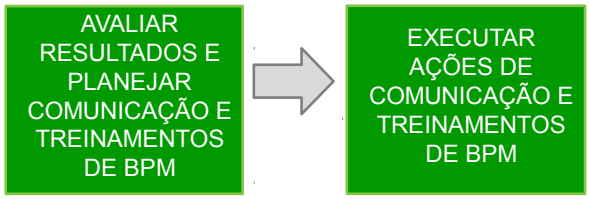
02 Ferramentas de Apoio

- Lista de Indicadores de Processos
- Boletim de Processo

03 Atores envolvidos

- Alta Administração
- Gestor do Processo
- Escritório de Processos
- Escritório de Projetos

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

- **Avaliar Resultados e Planejar Comunicação e Treinamentos de BPM**

Consiste na avaliação dos resultados de BPM na organização, podendo ser avaliados os ganhos dos projetos de transformação e os ganhos de produtividade com os treinamentos realizados juntamente com o Escritório de Processos Organizacionais. Também são definidos os meios de divulgação e os treinamentos necessários.

- **Executar Ações de Comunicação e Treinamentos de BPM**

Etapa em que os materiais de divulgação são publicados e os treinamentos são realizados.

DEP.05

Disseminar Cultura e Resultados

Disseminar a cultura e os resultados estratégicos alcançados com a aplicação da metodologia por meio de um Plano de Comunicação e um Plano de Capacitações em Gerenciamento de Processos de Negócio.

06 Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação é o instrumento que centraliza todas as ações de comunicação da Metodologia de Gestão de Processos previstas para o ano. O objetivo das ações de comunicação é disseminar informações, notícias, conteúdos, eventos e resultados alcançados referentes à aplicação da metodologia no dia a dia da organização. Para um primeiro ciclo de implantação da gestão de processos, propõe-se o seguinte esquema:

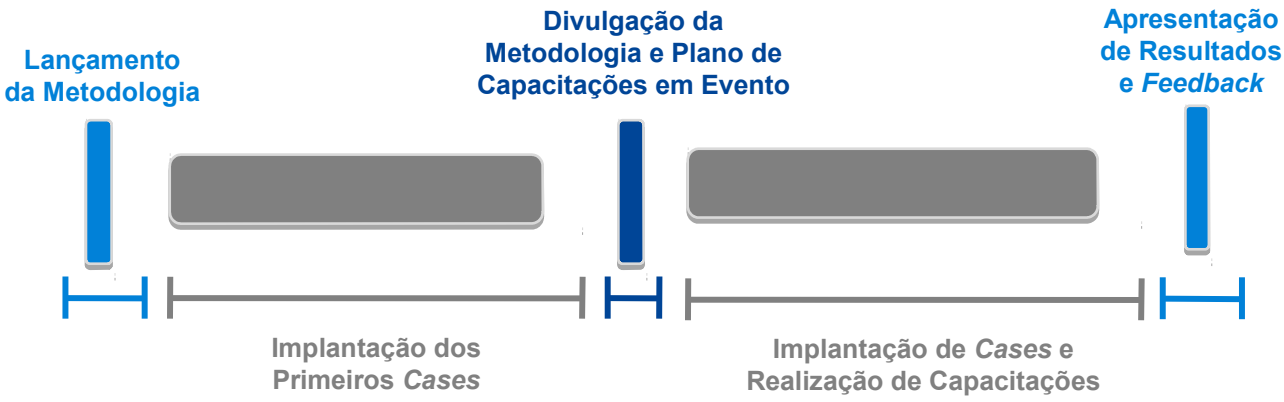


Figura 09:Plano de Comunicação – Ciclo de Implantação da Gestão de Processos

Inicialmente, será feito um lançamento da metodologia somente aos gestores. Após a implantação dos primeiros *cases* com resultados práticos, o Escritório de Processos estará apto a apresentar a metodologia em um evento para a organização somado ao Plano de Capacitações. Em seguida, dá-se continuidade aos *cases* e também à realização de capacitações. Ao final do ciclo, o Escritório de Processos apresenta os resultados, coleta os *feedbacks* e corrige sua atuação para o ciclo de continuidade.

O Plano de Comunicação que visa à continuidade da disseminação da gestão de processos para os próximos ciclos precisa ser desenvolvido em momento apropriado, levando em consideração os públicos, canais e possíveis ações de comunicação.

É importante sempre considerar a visão pragmática de que a comunicação precisa ser sustentada por meio dos *cases* de sucesso que foram traduzidos em melhores resultados para a organização. Todo o resto é periférico e gira em torno deste ponto central.

ETAPA 2: EXECUÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO

3

EPM.06

Gerir Projeto e Mudança

Gerenciar a execução do projeto por meio do monitoramento de escopo, prazo, custo, dentre outros fatores, além de viabilizar o gerenciamento das expectativas das pessoas envolvidas na mudança.

01 Produtos Esperados

- Boletim do Projeto

02 Ferramentas de Apoio

- Guia de Diretrizes do Projeto
- *Status Report* do Projeto
- Mapa de Riscos
- Cronograma

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Gestor do Processo
- Líder do Processo

04 Principais Etapas

PLANEJAR PROJETO E MUDANÇA → MONITORAR PROJETO E MUDANÇA → ENCERRAR PROJETO E MUDANÇA

05 Descrição das Etapas

- **Planejar Projeto e Mudança**

As informações fundamentais para o planejamento do projeto devem ser registradas como objetivo, descrição do projeto, duração, equipe, possíveis ganhos, premissas e diretrizes. Após o levantamento de tais informações, deve ser conduzida uma reunião de planejamento do projeto a fim de confirmar os dados fundamentais do mesmo, além de estabelecer as diretrizes que serão levadas em consideração em cada etapa, bem como as entregas esperadas.

- **Monitorar Projeto e Mudança**

Realização do monitoramento do projeto considerando a execução das etapas previstas em cronograma e a implementação das melhorias já aprovadas. As informações a respeito do andamento do projeto devem ser consolidadas a fim de subsidiarem a realização da Reunião de *Status Report* do projeto. Na reunião, é importante debater sobre problemas, desempenho do projeto, percepção da equipe em relação às expectativas e resistências das pessoas envolvidas na mudança, ajustes de escopo, expectativas de ganhos e ações que visem ao melhor desempenho do projeto. Os encaminhamentos e decisões tomadas em reunião são disseminadas para os envolvidos no projeto.

- **Encerrar Projeto e Mudança**

Registro de lições aprendidas do projeto de transformação analisando boas práticas que podem ser aproveitadas no gerenciamento de futuros projetos. A documentação do projeto, que caracteriza a entrega final do mesmo, deve ser disponibilizada para acesso de todos os interessados.

EPM.06

Gerir Projeto e Mudança

Gerenciar a execução do projeto por meio do monitoramento de escopo, prazo, custo, dentre outros fatores, além de viabilizar o gerenciamento das expectativas das pessoas envolvidas na mudança.

06 Conceitos e Dicas

- **Gestão de Projetos**

A gestão de projetos, assim como a gestão de processos, é uma disciplina gerencial que contempla conceitos, ferramentas e boas práticas. As contribuições desta disciplina são perfeitamente aplicáveis à realidade de um projeto de transformação de processo, que precisa ter escopo, prazo, qualidade, custo, dentre outros fatores, gerenciados. Este documento não tem como propósito detalhar em profundidade a disciplina de gestão de projetos mas é importante para o entendimento desta etapa do método a elucidação dos seus conceitos principais.

Segundo o Guia do Corpo de Conhecimentos da Administração de Projetos, ou Guia PMBOK (como é mais conhecido), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Ainda segundo o mesmo guia, a gestão de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. É realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. Abaixo um resumo das nove áreas do conhecimento tratadas pelo PMBOK:

1. **INTEGRAÇÃO**: garantir que os vários elementos do projeto estejam propriamente coordenados
2. **ESCOPO**: garantir que o projeto inclua todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para completar o processo com sucesso
3. **TEMPO**: garantir que o projeto seja completado dentro do prazo
4. **CUSTOS**: garantir que o projeto seja completado dentro do orçamento aprovado
5. **QUALIDADE**: garantir que o projeto vai satisfazer as necessidades pelas quais ele foi feito
6. **RECURSOS HUMANOS**: fazer o uso mais efetivo das pessoas envolvidas no projeto
7. **COMUNICAÇÃO**: garantir rápida e adequada geração, coleção, disseminação, armazenamento e disposição final das informações do projeto
8. **RISCOS**: identificar, analisar e responder aos riscos do projeto
9. **AQUISIÇÕES**: adquirir bens e serviços de fora da organização "dona" do projeto.

Figura 10:Gestão de Projetos – Nove áreas do conhecimento

EPM.06

Gerir Projeto e Mudança

Gerenciar a execução do projeto por meio do monitoramento de escopo, prazo, custo, dentre outros fatores, além de viabilizar o gerenciamento das expectativas das pessoas envolvidas na mudança.

- **Gestão da Mudança**

Mudança organizacional é ir da situação atual à visão de futuro, onde as pessoas são solicitadas a implementarem a nova forma de operação definida, introduzir novas tecnologias, mudar suas atitudes e a adquirir novas competências com o intuito de aprimorar e melhorar seus desempenhos e se adequar à nova realidade.

Toda mudança organizacional, inclusive a transformação de processos, envolve dois lados da moeda:

Figura 11:Os dois lados da moeda na mudança organizacional

Para o sucesso da mudança é necessário considerar estas duas dimensões fundamentais:

Dimensão Organização

- Necessidade de mudança ou oportunidade é identificada
- Mudança é planejada
- Mudança ativada
- Cria-se a rotina e a governança de acompanhamento da implementação da mudança e realiza-se o teste do novo processo
- Mudança é encerrada de forma a modificar a cultura para que os novos hábitos sejam, de fato, enraizados e os resultados alcançados

Dimensão Pessoas

- Gestão das expectativas das pessoas
- Definições de alocação de pessoas
- Conhecimento de como realizar a mudança
- Habilidade para implementar a mudança
- Desejo de participar e apoiar a mudança
- Reconhecimento para realizar e manter a mudança e seus resultados

A transformação de processos, fundamentalmente, exige trabalhar a expectativa das pessoas e os anseios da organização. Sendo assim, a equipe deve estar consciente do desafio e aplicar não somente técnicas tradicionais de gestão de projetos, mas, também, trabalhar a gestão da mudança.

EPM.07

Construir Visão de Futuro

Construir uma visão de futuro inspiradora para o processo a partir da confirmação do escopo que será trabalhado, da definição de ganhos e do levantamento de ideias de melhoria.

01 Produtos Esperados

- Agenda de Melhorias
- Diagrama de Escopo
- Canvas de Transformação

02 Ferramentas de Apoio

- Diagrama de Escopo
- Guia de Documentos para Análise
- *Status Report* do Projeto
- Agenda de Melhorias
- Canvas de Transformação

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Gestor/Executor de TI
- Líder de Transformação

04 Principais Etapas

CONDUZIR ESTUDO DO PROCESSO → REALIZAR ALINHAMENTO ESTRATÉGICO → MOBILIZAR ENVOLVIDOS → CONDUZIR *WORKSHOP* DE VISÃO DE FUTURO

05 Descrição das Etapas

- **Conduzir Estudo do Processo**

Após o planejamento do projeto de transformação, é necessário estudar os documentos e informações previamente desenvolvidos sobre o processo a fim de definir e nivelar os envolvidos sobre o escopo do mesmo, abrangendo informações como: principais regulamentações e normas que regem o processo, suas principais atividades, interfaces de entrada e saída, sistemas envolvidos, indicadores, insumos, produtos e escopo. Antes de qualquer intervenção, é fundamental entender as frustrações e tentativas anteriores de se melhorar a atual realidade do processo por meio dos registros formais e diálogos informais.

- **Realizar Alinhamento Estratégico e Mobilizar Envolvidos**

A fim de engajar todos os envolvidos na transformação que está por vir, em torno de um mesmo propósito, propõe-se a realização da reunião de visão de futuro. A mobilização dos envolvidos é fundamental para a iniciação da gestão da mudança, tendo em vista que serão as pessoas que trabalham no processo os maiores responsáveis pelo sucesso ou fracasso da iniciativa.

- **Conduzir *Workshop* de Visão de Futuro**

Condução de um *Workshop* de Visão de Futuro, em que se busca criar um ambiente criativo para a geração de ideias em busca de uma visão de futuro inspiradora para ao processo e, ao mesmo tempo, alcançável. O objetivo do *workshop* é confirmar o escopo do processo que será transformado e os ganhos que deverão ser alcançados, além de debater sobre as dores dos clientes e levantar ideias de melhoria para o processo que habilitem os ganhos estabelecidos.

EPM.07

Construir Visão de Futuro

Construir uma visão de futuro inspiradora para o processo a partir da confirmação do escopo que será trabalhado, da definição de ganhos e do levantamento de ideias de melhoria.

06 Conceitos e Dicas

- **Escopo do Processo**

Escopo do processo é a definição dos principais elementos que o compõem: missão, reguladores, indicadores, atores envolvidos, sistemas, infraestrutura, instrumentos, evento inicial, evento final, interfaces de entrada e saída, entradas, principais etapas do processo e saídas. O escopo também determina os "limites" do processo.

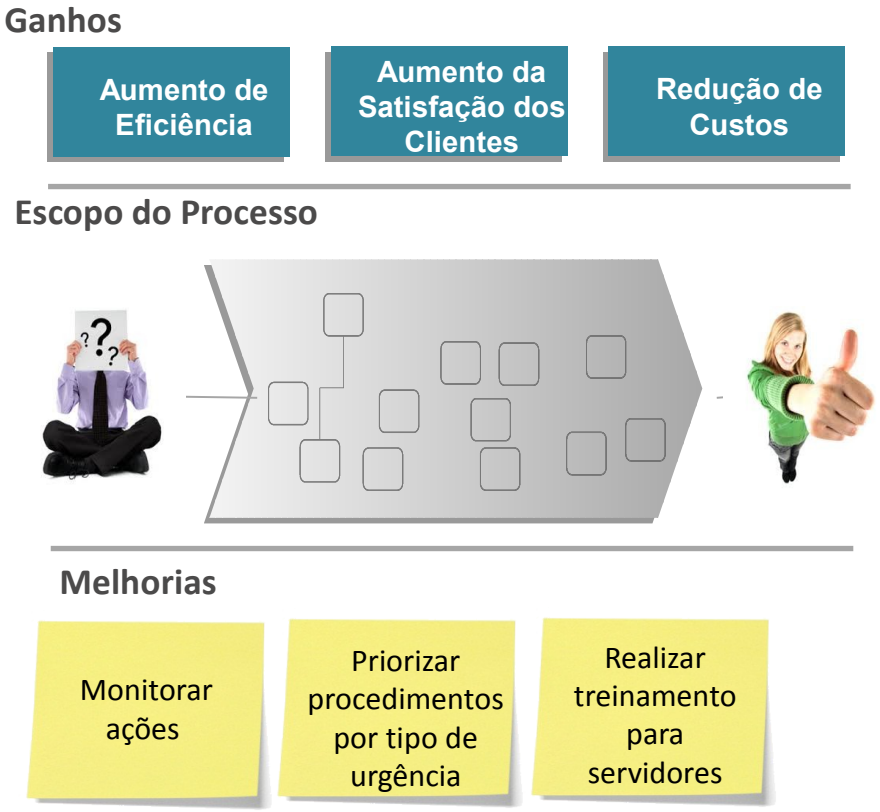


Figura 12: Relação entre escopo, ganhos e melhorias de um processo

- **Ganhos**

Diferença entre o desempenho atual do processo e o desempenho desejado, pactuado na visão de futuro de um projeto de transformação. O ganho é o propósito do projeto. Ele direciona a atuação e é o mecanismo capaz de unir as pessoas em torno de um mesmo propósito. É importante que o ganho seja mensurável e de fácil comunicação.

EPM.07

Construir Visão de Futuro

Construir uma visão de futuro inspiradora para o processo a partir da confirmação do escopo que será trabalhado, da definição de ganhos e do levantamento de ideias de melhoria.

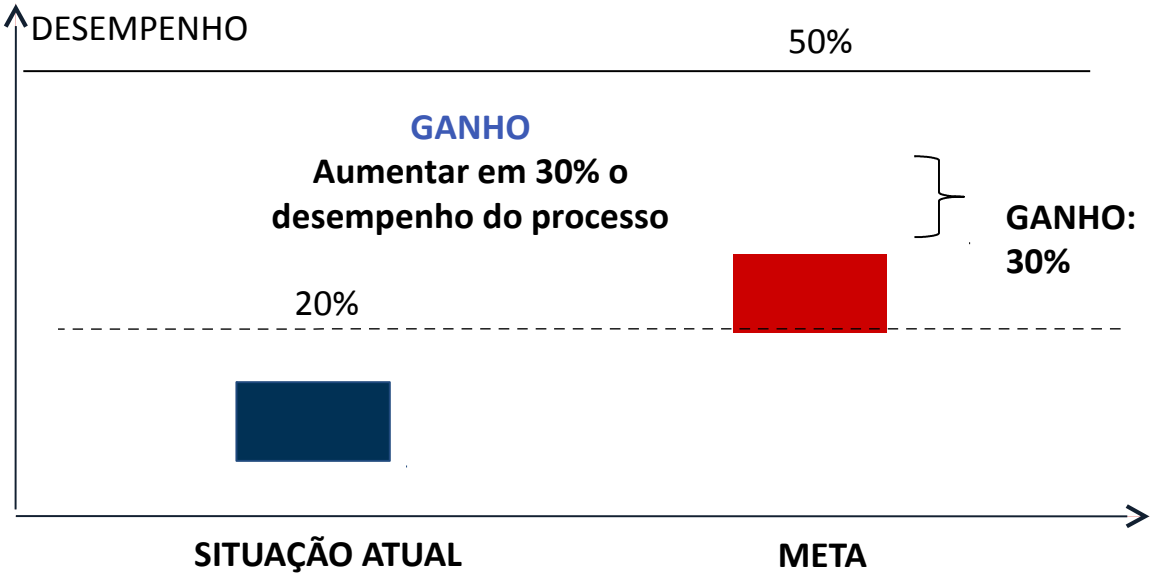


Figura 13: Ilustração do conceito de ganho: diferença entre o desempenho desejado e a situação atual

- **Melhorias**

Solução de negócio que visa a contribuir para o alcance dos ganhos propostos para o projeto. O conjunto de melhorias proposto é o meio que visa a alcançar um determinado fim (ganhos). Exemplos de melhorias são: realização de treinamento, integração entre sistemas, alteração em regra de negócio, criação de indicador de controle e alteração nos mecanismos de reconhecimento da equipe.

- **Visão de Futuro**

A visão de futuro para um processo é a busca de um “céu azul”, ou seja, de um cenário ideal de desempenho em que tudo funciona como desejamos. Entre o que desejamos e como é de fato a realidade, existe uma lacuna a ser preenchida. Esta lacuna é mensurada por meio dos ganhos, conceito descrito acima.

A transformação de um processo exige a mudança de cultura, possivelmente a implementação de um novo sistema ou mesmo a alteração de funções. A reunião de visão de futuro do processo é um marco inicial que engaja os atores envolvidos em torno de um mesmo propósito.

EPM.08

Entender e Analisar Processos

Entender a situação atual do processo caracterizando o passo a passo de atividades e problemas identificados, além de analisar as causas que geram problemas e mensurações.

01 Produtos Esperados

- Fluxogramas AS IS
- Painel de Indicadores
- Agenda de Melhorias

02 Ferramentas de Apoio

- Agenda de Melhorias
- Fluxogramas
- Painel de Indicadores
- Canvas de Transformação
- Mapa de Experiência do Cliente

03 Atores envolvidos

- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Gestor/Executor TI
- Líder de Transformação

04 Principais Etapas

CONDUZIR REUNIÕES DE ENTENDIMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL → VALIDAR ENTENDIMENTO E MENSURAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL → CONDUZIR ANÁLISE DE PROCESSO

05 Descrição das Etapas

- **Conduzir Reuniões de Entendimento da Situação Atual**

Após a definição da visão de futuro é necessário conduzir reuniões para o entendimento da situação atual do processo. Nestas reuniões são levantadas informações sobre o detalhamento do passo a passo de execução do processo, como os sistemas são utilizados, quais são os problemas enfrentados, além de serem identificadas novas melhorias para o processo do ponto de vista de quem está sendo entrevistado.

- **Validar Entendimento e Mensuração da Situação Atual**

As informações levantadas referentes ao passo a passo do processo são consolidadas em fluxogramas de processos. Dados quantitativos a respeito do processo também são levantados a fim de entender, por meio dos números, a situação atual. Os dados precisam ser consolidados em gráficos para que sejam analisados posteriormente. Ambas as ferramentas são validadas em reunião para que, após, sejam objeto de análises.

- **Conduzir Análise de Processo**

A partir do mapeamento e da mensuração da situação atual, são conduzidas análises básicas como a verificação de tendências nos gráficos ou a evidenciação de *gaps* de maneira visual no próprio fluxograma. O resultado da análise é a consolidação de um conhecimento maduro a respeito do processo e de suas principais problemáticas.

EPM.08

Entender e Analisar Processos

Entender a situação atual do processo caracterizando o passo a passo de atividades e problemas identificados, além de analisar as causas que geram problemas e mensurações.

06 Conceitos e Dicas

- **Mapeamento de Processo**

Representação visual da situação atual do processo, desenvolvido em ferramenta especializada, que tem por objetivo explicitar um processo de negócio ponta a ponta. O fluxograma não é somente um instrumento de documentação de processos mas é, principalmente, uma poderosa ferramenta de entendimento e análise de processos. A construção do mesmo é fundamental para construir-se a visão do todo, independente das áreas funcionais.

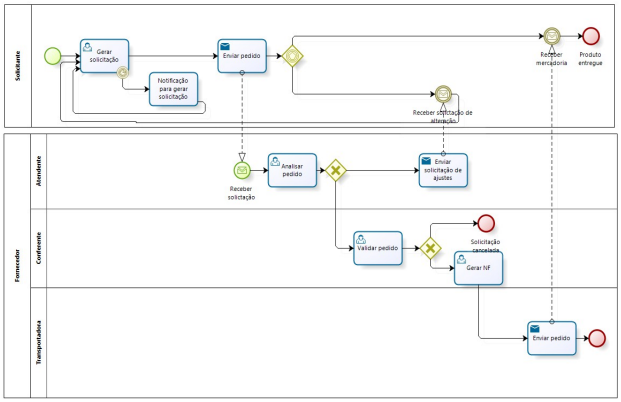


Figura 14: Fluxograma desenhado na notação BPMN

- **Mensuração de Processo**

Representação gráfica e numérica do desempenho de um processo a fim de viabilizar a análise histórica, além de possibilitar a realização de projeções e definição de metas. A mensuração é fundamental para tornar tangível os ganhos do processo para os atores envolvidos e a Alta Administração.

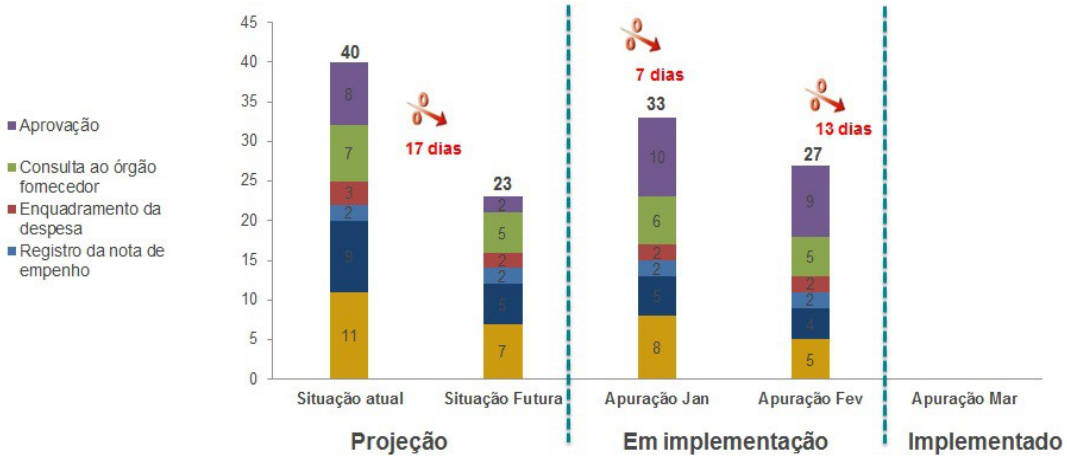


Figura 15: Mensuração de processo comparando a situação atual com a situação futura, além do progresso mês a mês do desempenho

- **Análise de Processo**

O mapeamento e a mensuração do processo, juntos, viabilizam a condução de técnicas de análise que têm por objetivo investigar em profundidade os problemas de um processo e suas causas geradoras. É recomendável a utilização de técnicas analíticas (segue exemplo acima) ou técnicas criativas para a análise de processo.

EPM.09

Conceber Soluções e Redesenhar Processos

Conceber e priorizar soluções de melhoria que visam a eliminar a causa dos problemas e aproveitar eventuais oportunidades com o objetivo de viabilizar o alcance dos ganhos definidos na visão de futuro.

01 Produtos Esperados

- Agenda de Melhorias
- Fluxogramas TO BE
- Manual dos Processos

02 Ferramentas de Apoio

- Agenda de Melhorias
- *Status Report* do Projeto
- Matriz de Priorização de Melhorias

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Gestor/Executor de TI
- Líder de Transformação

04 Principais Etapas

CONSOLIDAR SOLUÇÕES DE MELHORIA → PRIORIZAR SOLUÇÕES DE MELHORIA → VALIDAR REDESENHO DOS PROCESSOS

05 Descrição das Etapas

- **Consolidar Soluções de Melhoria**

Após o entendimento aprofundado da situação atual, a equipe está preparada para conceber e consolidar as melhores soluções para o processo, visando ao alcance dos ganhos estabelecidos. Recomenda-se, novamente, o envolvimento dos atores do processo a fim de refinar as informações relevantes, tais como: causas do problema identificado, ganhos esperados com a implementação da melhoria, o detalhamento da solução, o esforço de implantação e os impactos estimados.

- **Priorizar Soluções de Melhoria**

As melhorias consolidadas seguem para serem priorizadas em reunião, considerando que a organização possui recursos humanos, tecnológicos e financeiros escassos, além de tempo restrito para implementação e alcance de resultados de curto prazo. A priorização é realizada considerando critérios como impacto, esforço e prazo limite de conclusão. Conduz-se a reunião de priorização de soluções para o processo e, em seguida, faz-se uma reunião de homologação da soluções aprovadas, caso seja necessário.

- **Validar Redesenho dos Processos**

A fim de garantir que as soluções priorizadas sejam implementadas, os processos precisam ser redesenhados considerando as mudanças propostas. Deste modo, é desenvolvido e validado o redesenho do processo que contempla a sua visão de futuro por meio da entrega de fluxogramas, manuais e indicadores para o processo.

EPM.09 Conceber Soluções e Redesenhar Processos

Conceber e priorizar soluções de melhoria que visam a eliminar a causa dos problemas e aproveitar eventuais oportunidades com o objetivo de viabilizar o alcance dos ganhos definidos na visão de futuro.

06 Conceitos e Dicas

- **Priorização de Melhoria**

Após o entendimento, mensuração e análise do processo, a equipe parte para a reunião de priorização. A reunião é conduzida por meio da Matriz de Priorização de Melhorias, que utiliza os seguintes critérios:

1. **Impacto (eixo vertical)**: Representa o impacto que a soluções de melhoria em questão têm para a viabilização do alcance dos ganhos definidos;

2. **Esforço (cor)**: Representa o esforço demandado para a implementação da solução de melhoria levando em consideração os recursos que serão necessários para tal e a complexidade;

3. **Prazo Limite de Conclusão (eixo horizontal)**: Representa a estimativa limite de prazo para a conclusão da implementação da solução de melhoria.

A ferramenta oferece um panorama geral de todas as melhorias que precisam ser implementadas, o que facilita o momento de priorização.

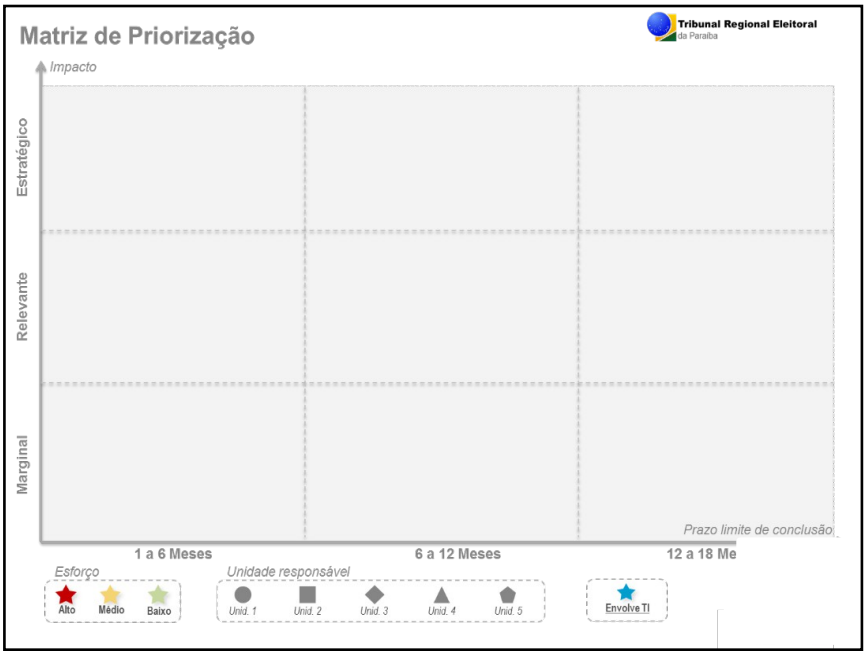


Figura 16: Matriz de Priorização de Melhorias.

- **Redesenho de Processos**

Representação visual da situação futura do processo em um fluxograma, já considerando as melhorias que serão implementadas visando ao alcance dos ganhos estipulados. A partir de então, o redesenho passa a ser o documento oficial do processo, sendo este o novo padrão vigente para o mesmo que deve ser buscado.

EPM.10

Implementar Soluções

Implementar soluções de melhoria que visam ao alcance dos ganhos definidos na visão de futuro. As implementações seguem os cronogramas de um plano de ação próprio, não possuindo um fluxo específico.

01 Produtos Esperados

- Plano de Implementação

02 Ferramentas de Apoio

- Agenda de Melhorias
- *Status Report* do Projeto
- Plano de Implementação

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Gestor/Executor de TI
- Líder de Transformação

04 Principais Etapas

Implementar Soluções: Fluxo de Trabalho e Regras de Negócio

Implementar Soluções: Pessoas e Organização

Implementar Soluções: Sistemas e Infraestrutura

05 Descrição das Etapas

- **Implementar Soluções: Fluxo de Trabalho e Regras de Negócio**

O processo de trabalho “Fluxo de Trabalho e Regras de Negócio” descreve as melhorias referentes às regras de execução das atividades, mudança do sequenciamento, mudança de responsabilidades, etc. Também são soluções de Fluxo ou Regras as definições de políticas dos processos ou macroprocessos transformados.

- **Implementar Soluções: Pessoas e Organização**

As soluções de pessoas e organização tratam das ações de desenvolvimento de pessoal, tal como treinamentos, desenvolvimentos de competências, alterações de cargos, mudança de organização interna, dimensionamento, etc.

- **Implementar Soluções: Sistemas e Infraestrutura**

As soluções de sistema e infraestrutura descrevem aquelas que envolvem desenvolvimento de sistema, ferramentas, aplicativos para a execução das novas atividades, mudança estrutural no local de trabalho, recursos para execução, automação, etc.

EPM.10

Implementar Soluções

Implementar soluções de melhoria que visam ao alcance dos ganhos definidos na visão de futuro. As implementações seguem os cronogramas de um plano de ação próprio, não possuindo um fluxo específico.

06 Conceitos e Dicas

Com o intuito de orientar os envolvidos sobre as diferentes formas que existem para se melhorar um processo de trabalho, propõe-se, abaixo, uma classificação sobre os tipos de soluções de melhoria para um processo no que tange aos seguintes temas: “Fluxo de Trabalho e Regras de Negócio”, “Pessoas e Organização” e “Sistema e Infraestrutura”:

- **Fluxo de Trabalho e Regras de Negócio**

RECEBIMENTO E DISTRIBUIÇÃO	As atuais informações para iniciar o processo são necessárias e adequadas? As informações são enviadas na forma e no tempo estipulado? O critério para distribuir demandas entre os profissionais envolvidos é adequado? Por tipo, região, complexidade, cliente, disponibilidade?
PADRONIZAÇÃO	O processo é devidamente descrito em procedimentos que prescrevem como o trabalho deve ser realizado?
SIMPLIFICAÇÃO	Atividades, regras, controles, "passagens de bastão" e relatórios que não agregam valor podem ser simplificados ou eliminados para dar agilidade ao processo?
CONTROLE	Controles de registro, verificação, validação, revisão ou aprovação podem ser reforçados para reduzir os riscos existentes?
FLEXIBILIDADE	Atividades, regras e controles necessários podem ser opcionais? Em quais condições específicas eles devem ser obrigatórios?
CUSTOMIZAÇÃO	Uma atividade pode ser dividida em duas, customizando diferentes fluxos para diferentes tipos de demandas ou cliente?
RESEQUENCIAMENTO	Atividades podem ser antecipadas, postergadas ou paralelizadas? O trabalho é realizado quando todas as informações são disponíveis?
GATILHO	As condições de avanço do fluxo para o próximo estágio são adequadas? O fluxo deve ser empurrado ou puxado? Utilizar lotes por tamanho ou tempo?
LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO	Normas, procedimentos e políticas podem ser adequadas ou desenvolvidas devido a alguma mudança na legislação e regulamentação vigente?
ABORDAGEM TÉCNICA	Os métodos e técnicas adotados para a execução do processo são adequados? Quais as boas práticas existentes?

EPM.10

Implementar Soluções

Implementar soluções de melhoria que visam ao alcance dos ganhos definidos na visão de futuro. As implementações seguem os cronogramas de um plano de ação próprio, não possuindo um fluxo específico.

- **Pessoas e Organização**

DESENHO DAS UNIDADES	O atual recorte para dividir o trabalho entre unidades é aderente ao processo? Dividir unidades por produto, cliente, região, competência ou processo?
CENTRALIZAR / DESCENTRALIZAR	O processo pode ser centralizado/descentralizado buscando padronização/eficiência ou flexibilidade/customização?
INTERFACES	A formalização de responsabilidades e as passagens de bastão entre as unidades são bem ajustadas, assegurando a fluidez do processo?
COORDENAÇÃO LATERAL	A coordenação lateral entre as unidades envolvidas pode ser reforçada? Reuniões sistemáticas, relatórios, patrocinadores ou comitês são utilizados?
DESENHO DE CARGOS	As atribuições e competências necessárias aos papéis que executam o processo podem ser enriquecidas? Em qual posição promover especialização?
DIMENSIONAMENTO	A quantidade de profissionais designados para executar o processo é adequada? Existe super ou sub alocação?
ALOCAÇÃO	O perfil dos profissionais alocados condiz com a necessidade do processo? Movimentar internamente? Competências podem ser melhor aproveitadas?
CAPACITAÇÃO	Os profissionais estão treinados e capacitados de acordo com as competências necessárias para a posição ocupada?
RECONHECIMENTO	Formas de reconhecimento podem ser aprimoradas ou incluídas de forma a melhorar a satisfação dos colaboradores?

EPM.10

Implementar Soluções

Implementar soluções de melhoria que visam ao alcance dos ganhos definidos na visão de futuro. As implementações seguem os cronogramas de um plano de ação próprio, não possuindo um fluxo específico.

- **Sistema e Infraestrutura**

As soluções de sistema e infraestrutura descrevem aquelas que envolvem desenvolvimento de sistema, ferramentas, aplicativos para a execução das novas atividades, mudança estrutural no local de trabalho, recursos para execução, automação, etc.

NOVOS SISTEMAS	Novos sistemas devem ser comprados ou desenvolvidos? Sistemas legados devem ser descontinuados?
AUTOMAÇÃO	Atividades de cadastro, análise, cálculo, validação e controle podem ser automatizadas nos sistemas existentes?
INTEGRAÇÃO	A passagem de informação entre sistemas é automatizada, evitando recadastro e controles paralelos?
FUNCIONALIDADES	As atuais funcionalidades podem ser melhoradas, simplificadas ou eliminadas?
USABILIDADE	A usabilidade do sistema pode ser melhorada? A lógica de navegação é intuitiva? A interface de uso é agradável?
GOVERNANÇA	As responsabilidades quanto à governança dos sistemas são definidas e comunicadas? O usuário sabe a quem recorrer em caso de problemas?
CONFIABILIDADE	O sistema apresenta histórico de erros, perda de dados ou lentidão? Quais as últimas falhas ocorridas no sistema?
FORNECEDOR DE TI	Existem serviços de TI que podem ser terceirizados ou internalizados? Os contratos de terceiros precisam ser revistos de forma a melhorar o serviço prestado?
VISIBILIDADE	O gestor possui todas as informações necessárias para a tomada de decisão de forma visível e de fácil acesso?
RELATÓRIOS	Os relatórios gerados são todos utilizados? As informações disponíveis podem ter um melhor uso?
RECURSOS MATERIAIS	Os recursos materiais a serem utilizados pelo processo chegam em boas condições? Eles são disponibilizados ao processo na forma e tempo estipulados?
EQUIPAMENTOS	Os equipamentos e ferramentas do processo podem ser aprimorados ou modernizados, de forma a aumentar a performance e a qualidade da operação? A aquisição de equipamentos é necessária?
MANUTENÇÃO	O planejamento de manutenção preditiva pode ser melhorado? São necessários investimentos em manutenção?

EPM.11

Ativar Processos e Realizar Operação Assistida

Detalhar informações do processo a fim de migrar a atuação de melhoria para a gestão do dia a dia e realizar uma operação assistida para retirar eventuais dúvidas e garantir que o processo seja executado da forma como foi definida.

01 Produtos Esperados

- Fluxograma TO BE
- Manual do Processo

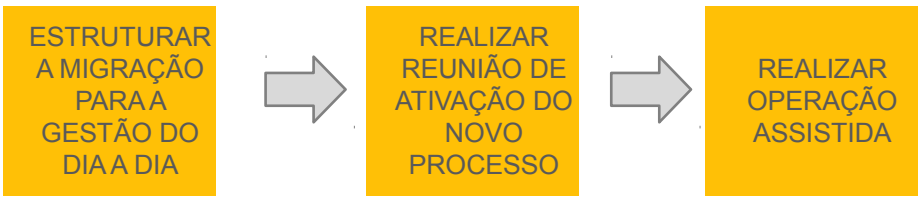
02 Ferramentas de Apoio

- Agenda de Melhorias
- Canvas de Transformação
- *Status Report* do Projeto
- Boletim do Processo

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Líder de Transformação

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

- **Estruturar a Migração para a Gestão do Dia a Dia**

Após a implementação das soluções propostas e consequente alcance dos ganhos estabelecidos inicialmente para o projeto, são definidos aspectos importantes que viabilizarão o início da execução do processo e de seu monitoramento dentro da gestão do dia a dia. São eles: novos papéis e responsabilidades, o formato de condução do rito de monitoramento e sua periodicidade, além da promoção do uso das ferramentas da gestão do dia a dia como indicadores, metas e planos de ação.

- **Realizar Reunião de Ativação dos Novos Processos**

Para que o desempenho e os resultados do processo sejam sustentados após a transformação é necessário apresentar o novo processo aos colaboradores que serão impactados pelas mudanças a fim de capacitá-los e retirar eventuais dúvidas. São apresentadas, também, as definições de governança e ferramentas que foram estruturadas para a migração para a gestão do dia a dia.

- **Realizar Operação Assistida**

A sustentação do desempenho e resultados de um processo exige disciplina para a correta aplicação do método de gestão do dia a dia até que a melhoria contínua seja algo perene e faça parte da cultura organizacional. Alguns meses após a transformação são destinados à realização da chamada “operação assistida”, em que a equipe que conduziu a transformação fica à disposição dos executores do processo para eventuais dúvidas quanto à aplicação do método de gestão do dia a dia e também para a condução de um monitoramento com prazo para conclusão que tenha como foco a transferência de conhecimento.

EPM.11

Ativar Processos e Realizar Operação Assistida

Detalhar informações do processo a fim de migrar a atuação de melhoria para a gestão do dia a dia e realizar uma operação assistida para retirar eventuais dúvidas e garantir que o processo seja executado da forma como foi definida.

06 Conceitos e Dicas

- **Migração do Projeto de Transformação para a Gestão do Dia a Dia**

O encerramento de um projeto de transformação é caracterizado após a implementação das soluções de melhoria e consequente alcance dos ganhos estabelecidos. Ao fim de uma transformação, se não for implantada uma abordagem gerencial que vise a sustentar o desempenho alcançado, existe grande possibilidade de, em alguns meses, o processo voltar para o desempenho anterior constatado. Isso porque as pessoas e, consequentemente, os processos de negócio, tendem para uma zona de conforto. A Gestão do Dia a Dia é uma abordagem que prega a melhoria contínua e evita este problema por meio de mecanismos como: indicadores, metas, planos de ação e ritos de monitoramento organizados pelo Líder de Processos.

Sendo assim, migrar do projeto de transformação para a gestão do dia a dia nada mais é do que encerrar o projeto e "inaugurar" a fase de melhoria contínua para o processo, o que exige determinação, disciplina, ferramentas e governança apropriada.

Figura 17: Migração do Projeto de Transformação para a Gestão do Dia a Dia

- **Operação Assistida**

A tendência de retorno do desempenho para a situação anterior é alta. É como "perder peso" e manter-se vigilante para ficar em forma. Dada esta constatação, a equipe responsável pelo projeto de transformação deve acompanhar as primeiras semanas de funcionamento do novo processo. É a chamada operação assistida

A operação assistida precisa data para começar e data pra terminar, além de um formato definido de acompanhamento pactuado entre os envolvidos.

ETAPA 3: GESTÃO DO DIA A DIA

4

GDD.12

Monitorar Desempenho e Resultados

Mensurar o desempenho e os resultados do processo a fim de viabilizar uma análise crítica a respeito da saúde do processo aos atores envolvidos no mesmo.

01 Produtos Esperados

- Boletim do Processo

02 Ferramentas de Apoio

- Painel de Indicadores
- Agenda de Melhorias
- Canvas de Transformação
- Boletim do Processo

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Líder do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo

04 Principais Etapas

COLETAR INDICADORES, EVENTOS E MELHORIAS → ANALISAR DESEMPENHO E RESULTADOS → DISPONIBILIZAR PAUTA DA ANÁLISE CRÍTICA

05 Descrição das Etapas

- **Coletar Indicadores, Eventos e Melhorias**

De acordo com a periodicidade definida de monitoramento do processo, são levantados os eventos ocorridos e a mensuração dos indicadores definidos para que possam servir de insumos à elaboração de propostas de ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua.

- **Analisar Desempenho e Resultados**

Com as informações anteriormente levantadas sobre a execução do processo, o Líder de Processo é responsável por analisar tais informações e, de forma antecipada, prever possíveis soluções de melhorias e análises para o processo. Esta prática é fundamental para subsidiar a Reunião de Análise Crítica já com dados robustos.

- **Disponibilizar Pauta da Análise Crítica**

O Boletim do Processo é a principal ferramenta de consolidação das informações sobre o mesmo. Desse modo, é necessário que, após a consolidação dessas informações, o Boletim do Processo seja atualizado com o andamento das ações, ideias de ações preventivas, corretivas e de melhoria contínua e a análise do desempenho do processo para que os envolvidos possam ser informados.

GDD.12

Monitorar Desempenho e Resultados

Mensurar o desempenho e os resultados do processo a fim de viabilizar uma análise crítica a respeito da saúde do processo aos atores envolvidos no mesmo.

06 Conceitos e Dicas

- **Evento**

Qualquer informação, fato ou eventualidade que ocorre no processo e provoca algum tipo de instabilidade no mesmo. Os eventos podem ou não se caracterizarem como problemas. Exemplos de eventos: "queda" de um sistema, afastamento de um colaborador do processo, conflitos com órgãos reguladores, entre outros.

A concretização de um evento como um problema, a previsão de ocorrência de um evento ou mesmo a visualização de uma nova oportunidade podem ser atacados de três maneiras distintas, a saber:

- **Ação Corretiva**: Ação emergencial com o objetivo de interromper rapidamente os efeitos de um problema. Uma ação corretiva é sempre seguida de uma ação preventiva.

- **Ação Preventiva**: Ação planejada com o objetivo de identificar potenciais problemas e eliminar as suas causas, antes que os problemas de fato aconteçam.

- **Ação de Melhoria**: Ação que tem como objetivo a manutenção do processo em um mesmo patamar ou promoção de saltos de desempenho que demandem baixo esforço de implementação. Ações de melhoria não visam à eliminação de um problema mas ao alcance de uma oportunidade.

- **O Papel do Líder de Processo**

Responsável pela "saúde" do processo, ou seja, ele é o principal interlocutor entre as áreas de negócio, que pensa no desempenho do processo ponta a ponta visando ao ótimo do todo e não somente das partes.

O Líder de Processo é responsável por manter a documentação do processo atualizada, mensurar os indicadores em dia, analisar periodicamente os mesmos e levantar ações corretivas, preventivas e de melhoria.

Este papel é complementar à atual função desempenhada pelo colaborador. Sendo assim, é importante que o gestor de um Líder de Processos considere as suas novas responsabilidades e dimensione melhor o trabalho para que ele execute ambas com excelência.

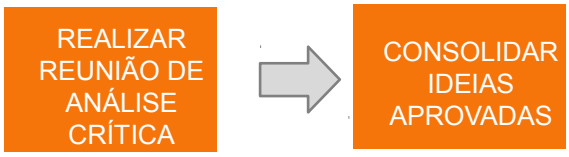
GDD.13

Realizar Análise Crítica do Processo

Realizar uma reunião de análise crítica do processo entre os diversos atores envolvidos na execução do mesmo a fim de levantar problemas e melhorias para a construção de planos de ação e consequente sustentação do desempenho e dos resultados desejados.

01 Produtos Esperados	02 Ferramentas de Apoio	03 Atores envolvidos
▪ Boletim do Processo	▪ Canvas de Transformação ▪ Agenda de Melhorias	▪ Patrocinador do Processo ▪ Líder do Processo ▪ Gestor do Processo ▪ Executor do Processo

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

- **Realizar Reunião de Análise Crítica**

Com base no Boletim do Processo disponibilizado é realizada a Reunião de Análise Crítica do processo a fim de reunir os seus principais atores para que sejam debatidos os seus problemas e oportunidades. A análise e o debate em conjunto permitem a determinação de soluções de melhoria, prazos e responsáveis.

- **Consolidar Ideias Aprovadas**

As ideias aprovadas na Reunião de Análise Crítica que precisam ser implementadas podem ser de dois tipos. O primeiro é a melhoria incremental do dia a dia, que é adicionada ao Boletim do Processo para posterior construção do plano de ação detalhado. O segundo é a melhoria estruturante em que são definidas as suas principais informações para que componham uma proposta de projeto de transformação.

06 Conceitos e Dicas

- **Análise Crítica**

A análise é importante não somente para a transformação de um processo mas, também, para a gestão do dia a dia. Nesta abordagem gerencial, o papel da chamada análise crítica é promover uma reflexão em nível básico a respeito dos eventos relevantes ocorridos, resultados correntes dos indicadores, além de um debate sobre ações corretivas, preventivas e de melhoria necessárias para o período.

A análise crítica é realizada por meio de uma reunião periódica, conduzida pelo Líder de Processo, em que participam os gestores envolvidos no mesmo. O Líder de Processo é quem prepara as informações que serão postas à mesa, além de mediar o debate com a objetividade necessária.

A análise crítica é a concretização do “rito de gestão” decisivo para a implantação da cultura de melhoria contínua. Este momento é de fundamental importância para o método que, se bem conduzido, permite excelentes desdobramentos.

GDD.14

Executar Plano de Ação e Padronizar Processo

Execução dos planos de ação definidos a fim de sustentar ou otimizar de maneira incremental o desempenho e os resultados alcançados, além de atualizar a padronização vigente do processo.

01 Produtos Esperados

- Agenda de Melhorias
- Manual do Processo
- Fluxograma

02 Ferramentas de Apoio

- Canvas de Transformação
- Agenda de Melhorias

03 Atores envolvidos

- Líder do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Gestor e Executores de suporte

04 Principais Etapas

05 Descrição das Etapas

- **Construir Planos de Ação**

O Plano de Ação é a concretização de todas as ações corretivas, ações preventivas e ações de melhoria propostas para o processo, com a determinação de responsáveis e prazos para a implementação das mesmas. Formaliza a ata da reunião de análise crítica e é o instrumento que baliza a discussão do Líder de Processo com os respectivos responsáveis pelas implementações, estando incluso na ferramenta “Boletim do Processo”.

As soluções de melhoria contempladas pelo Boletim do Processo precisam ser detalhadas em planos de ação a fim de aprofundar o nível de detalhamento em relação ao que foi discutido na reunião. Dessa maneira, tem-se a clara visibilidade técnica de quanto tempo realmente será levado para a conclusão da atividade. Sendo assim, o prazo pactuado pode ser confirmado ou mesmo repactuado.

- **Implementar Planos de Ação**

Os planos de ação construídos e pactuados são executados. A implementação de um plano de ação incorre na implantação de funcionalidade de um sistema, publicação de um normativo interno, realização de um treinamento ou mesmo a simples readequação de um formulário. São ações corretivas, preventivas e de melhoria que visam à melhoria contínua do processo.

- **Atualizar Padronização do Processo**

Caso os planos de ação implementados contemplem ações de melhoria, estas implicam alteração na padronização vigente no processo. Sendo assim, os documentos, normativos, fluxogramas e manuais do processo precisam ser atualizados e comunicados aos envolvidos, para que todos tenham conhecimento da nova forma de se executar o processo.

GOVERNANÇA

5

GOV.15

Governança

Garantir a manutenção e a sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap (mapa) para evolução da aplicação da disciplina.

01 Papéis e Responsabilidades

A aplicação da disciplina de Gerenciamento de Processos de Negócio no contexto da organização exige a definição dos papéis organizacionais e responsabilidades no que tangem às suas contribuições para o funcionamento adequado da metodologia. Vale ressaltar a importância do Líder de Processo como um papel integrador na gestão de processos e o Escritório de Processos como um disseminador da metodologia.

02 Mecanismos de Avaliação de Maturidade

É recomendável que a Administração avalie anualmente a maturidade de toda a organização na aplicação da metodologia proposta. Para a avaliação de maturidade, precisam-se destacar três elementos: Práticas Avaliadas, Escala de Maturidade, Método de Avaliação e Diagnóstico de Maturidade.

2.1 Práticas Avaliadas

As práticas avaliadas são segmentadas de acordo com as três etapas ofertadas pela metodologia, além de uma quarta categoria: “Desdobramento da Estratégia para Processos”, “Execução de Projetos de Transformação”, “Gestão do Dia a Dia” e “Governança”. Abaixo, o detalhamento das práticas que serão avaliadas:

ETAPA 1: DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS	
Desdobramento da estratégia para processos	Alinhamento e ligação entre o plano estratégico e a execução dos processos.
Construção do portfólio de projetos	Existência de uma lógica de identificação, priorização e gestão de projetos estratégicos.
Estímulo às pessoas para implantar a estratégia	Relação entre incentivos e atuação das pessoas na adesão ao plano estratégico e plano setorial.
ETAPA 2: EXECUÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO	
Definição do escopo do projeto	Forma pela qual os escopos dos projetos de melhoria são definidos.
Estimativa e apuração de ganhos	Levantamento dos ganhos com os Projetos de Melhoria.
Geração de ideias de melhoria	Geração de ideias de melhoria e inovação nos Projetos de Melhoria.
Gestão da mudança na implementação do processo	Adoção de práticas de gestão da mudança na implementação e operação assistida do Projeto de Melhoria.

GOV.15

Governança

Garantir a manutenção e a sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

ETAPA 3: GESTÃO DO DIA A DIA	
Padronização dos processos	Adequação e atualização dos processos e de suas documentações existentes na organização, bem como a incorporação de novos processos.
Definição do escopo dos indicadores de processo	Estruturação e mensuração de indicadores de processo na organização.
Condução de reuniões de análise crítica	Ativação de reuniões periódicas para avaliação de desempenho do processo, proposição de ações de correção e acompanhamento de ações de correção em andamento.
Conformidade e auditoria de processos	Verificação da conformidade da execução real dos processos em relação a padrões, regulamentos e legislações.

GOVERNANÇA	
Patrocinadores	Envolvimento de líderes que patrocinam e direcionam a aplicação da metodologia.
Guardião de Processos	Formalização de um guardião para suportar a gestão do dia a dia de um processo.
Gestores Funcionais	Entendimento sobre a existência e estruturação de métodos para a gestão das unidades e das ferramentas que a suportam.

GOV.15

Governança

Garantir a manutenção e a sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

2.2 Escala de Maturidade

ETAPA 1: GESTÃO ESTRATÉGICA				
Prática Avaliada	**Nível 0**	**Nível 1**	**Nível 2**	**Nível 3**
Desdobramento da estratégia para processos	Não há ligação entre as diretrizes estratégicas e a Gestão por Processos na organização. A priorização da estratégia não considera o impacto em processos.	Desdobramento da estratégia é formalizado a partir de metas funcionais, focadas em resultados financeiros.	Desdobramento da estratégia é formalizado a partir de metas de processo.	Desempenho dos processos influenciam a construção da estratégia, ajudando a definir prioridades de atuação a partir do entendimento das necessidades dos clientes.
Construção do portfólio de projetos	Não existem projetos de melhoria na organização (ou existem de maneira informal e pontual).	Projetos de melhoria são solicitados e priorizados de forma desestruturada a qualquer momento, sem que haja alinhamento com o ciclo da estratégia.	Projetos de melhoria são solicitados de forma estruturada e priorizados a partir das metas desdobradas do plano estratégico e da definição do orçamento.	Projetos de melhoria estão integrados com o portfólio corporativo e a abordagem de gestão de projetos.
Estímulo às pessoas para implantar a estratégia	As pessoas não adotam práticas de gestão pois não são motivadas e nem cobradas por isso.	Pessoas adotam práticas de gestão por obrigação institucional.	Mecanismos não financeiros, alinhados à estratégia de Gestão de Pessoas, são definidos para estimular as pessoas a aplicarem métodos e práticas de gestão e atingirem as metas desdobradas da estratégia.	Mecanismos financeiros, alinhados à estratégia de Gestão de Pessoas, são definidos para estimular as pessoas a aplicarem métodos e práticas de gestão e atingirem as metas desdobradas da estratégia.

GOV.15

Governança

Garantir a manutenção e a sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

ETAPA 2: EXECUÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO				
Prática Avaliada	**Nível 0**	**Nível 1**	**Nível 2**	**Nível 3**
Definição do escopo do projeto	Não há definição de escopo para os projetos de melhoria.	O escopo do projeto de melhoria é uma unidade organizacional ou sistema de informação.	O escopo do projeto de melhoria é um processo transversal da organização.	O escopo do projeto de melhoria inclui o processo do cliente.
Estimativa e apuração de ganhos	Ganhos não são calculados e demonstrados no projeto.	Ganhos são identificados qualitativamente como consequência do projeto.	Ganhos são estimados a *priori* e definidos como o propósito do projeto.	Ganhos são apurados e disseminados como evidência do sucesso do projeto.
Geração de ideias de melhoria	Não existe abordagem estruturada de geração de ideias de melhorias.	A abordagem de geração de ideias envolve melhorias operacionais.	A abordagem de geração de ideias envolve melhorias estruturantes.	A abordagem de geração de ideias envolve inovações na jornada e experiência do cliente com o processo.
Gestão da mudança na implementação do processo	A implementação do novo processo não é gerenciada no projeto.	A gestão da mudança é baseada em reuniões periódicas com foco em controlar cronograma e planos de ação para implementação do novo processo.	A gestão da mudança envolve a mobilização dos envolvidos para construir e operar o novo processo, fazendo com que se sintam responsáveis por conceber um legado a ser utilizado pelos próximos anos.	A gestão da mudança envolve a preparação de gestores para sustentar o novo processo a partir de capacitação e operação assistida na gestão do dia a dia.

GOV.15

Governança

Garantir a manutenção e a sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

ETAPA 3: GESTÃO DO DIA A DIA				
Prática Avaliada	**Nível 0**	**Nível 1**	**Nível 2**	**Nível 3**
Padronização dos processos	Não existem padrões associados aos processos da organização e/ou os mesmos estão sempre desatualizados.	Os padrões (fluxos, normativos, procedimentos, políticas) associados aos processos não estão atualizados na maior parte do tempo, sendo revisado de forma reativa a partir de uma solicitação ou demanda formal.	Os padrões associados aos processos são atualizados de forma sistemática a partir de prazos ou regras predefinidas (por exemplo, auditoria, desenvolvimento de sistemas, etc.).	Os padrões associados aos processos estão sempre atualizados, sendo usualmente consultados por executores, gestores e unidades de interface.
Definição do escopo dos indicadores de desempenho	Não existe a prática de gestão a partir de indicadores na organização.	Indicadores monitoram o atingimento de metas funcionais de uma unidade organizacional na realização de suas atribuições.	Indicadores monitoram o atingimento de metas compartilhadas entre unidades funcionais que executam o mesmo processo.	Indicadores monitoram o atingimento de metas que materializam as necessidades e expectativas dos clientes.
Condução de reuniões para gestão do dia a dia	A organização não sistematizou reuniões periódicas de gestão do dia a dia.	A organização sistematiza reuniões nas unidades com foco em conformidade da execução e controle de desvios do desempenho.	A organização sistematiza reuniões nas unidades com foco na melhoria contínua do desempenho, despertando uma consciência para orientação por processos.	Além das reuniões nas unidades, a organização sistematiza reuniões táticas de gestão para cada processo ponta a ponta, visando a aprimorar sua tomada de decisão.
Conformidade e auditoria de processos	Não existe sistemática para assegurar a conformidade dos processos executados em relação aos padrões, regulamentos e legislações	A conformidade dos processos com os padrões, regulamentos e legislação é verificada e cobrada de forma sistemática pelos gestores funcionais.	Os processos de negócio passam por auditorias internas e/ou externas formais. As não conformidades identificadas são devidamente tratadas ao longo da gestão do dia a dia.	Os processos de negócio têm seus controles e riscos analisados de forma integrada a abordagem de gestão de processos. As deficiências de controle e riscos são monitoradas e devidamente tratadas ao longo da gestão do dia a dia.

GOV.15

Governança

Garantir a manutenção e a sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

GOVERNANÇA				
Prática Avaliada	**Nível 0**	**Nível 1**	**Nível 2**	**Nível 3**
Patrocinadores	Não existe a figura de um patrocinador que enxerga a importância da Gestão por Processos como disciplina de gestão.	A Alta administração patrocina de forma tímida a adoção da Gestão por Processos, aprovando a realização de Projetos de Transformação e estimulando a realização de reuniões de gestão do dia a dia.	A Alta administração patrocina de forma ativa os Projetos de Transformação, dando diretrizes para sua realização, priorizando as melhorias a serem realizadas e cobrando efetivamente a implantação dos planos de ação.	A Alta administração patrocina de forma ativa a gestão do dia a dia, definido as metas para os processos a partir da estratégia, participando das reuniões de análise crítica e efetivamente utilizando estes fóruns para tomar decisões.
Guardião de Processos	Não há suporte formal na organização para a gestão do dia a dia segundo a visão de processos.	Os projetos de transformação e dinâmicas de gestão do dia a dia são fortemente executadas pelo Engenheiro de Processos. Não existe ainda um guardião de processo formalizado.	O guardião de processos é treinado pela unidade de processos e legitimado para suportar a dinâmica de gestão do dia a dia. Este guardião apoia a coleta de informações, media reuniões e acompanha planos de ação, trazendo sempre a consciência da orientação a processos.	O guardião de processos é treinado pela unidade de processos e legitimado para liderar os projetos de transformação. Este guardião apoia na construção de futuro, análise de processos, preparação de planos de ação, gestão da mudança e implantação de novos processos.
Gestores Funcionais	Os gestores da organização usam a Gestão por Processos para padronização de atividades. Ao longo do dia a dia, diversas decisões são tomadas e posteriormente a Gestão por Processos atualiza normativos e procedimentos para institucionalizar a mudança na organização.	Os gestores realmente acreditam que a Gestão por Processos é um instrumento para melhorar os processos da organização e entregar melhores produtos e serviços para seus clientes.	Os gestores da organização veem a Gestão por Processos como a melhor forma de gerir. Os conceitos e práticas de Gestão por Processos foram incorporados organicamente no dia a dia da organização e se tornaram uma melhor forma de se fazer gestão.	Os gestores da organização usam a Gestão por Processos para padronização de atividades. Ao longo do dia a dia, diversas decisões são tomadas e posteriormente a Gestão por Processos atualiza normativos e procedimentos para institucionalizar a mudança na organização.

GOV.15

Governança

Garantir a manutenção e a sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

2.3 Método de Avaliação

Anualmente:

- **ATUALIZAR práticas avaliadas e Escala de Maturidade**

O Escritório de Processos atualiza, em conjunto, as práticas que serão avaliadas e a escala de maturidade que será utilizada como referência. É fundamental que as alterações sejam realizadas somente quando estritamente necessárias, tendo em vista que alterações frequentes inviabilizam uma comparação de resultados de anos distintos.

- **PONTUAR as práticas avaliadas de acordo com a escala de maturidade**

O Escritório de Processos pontua, em conjunto, as práticas avaliadas de acordo com a escala de maturidade definida, a fim de construir o "Radar de Maturidade" do ano.

- **CONSOLIDAR Diagnóstico de Maturidade**

O Escritório de Processos consolida um "Diagnóstico de Maturidade" da instituição na aplicação da Metodologia de Gestão de Processos num formato de apresentação executiva. As baixas pontuações evidenciam os *gaps* que precisam ser trabalhados no próximo ano.

- **ATUALIZAR *Roadmap* de Implementação da Metodologia**

O Escritório de Processo atualiza o *Roadmap* de Implementação da Metodologia definido para o ano anterior, a fim de absorver as conclusões da nova avaliação de maturidade. As ações são sugeridas de acordo com evidenciações presentes no "Radar de Maturidade".

- **APRESENTAR Diagnóstico de Maturidade e *Roadmap* de Implementação da Metodologia**

O Escritório de Processos apresenta o Diagnóstico de Maturidade e o *Roadmap* de implementação da Metodologia para a Alta Administração apontando os *gaps* presentes na aplicação da metodologia e as ações que estão sendo planejadas para contornar tais *gaps.*

- **DIRECIONAR encaminhamentos, decisões e prioridades para evolução ao longo da gestão**

A Alta Administração direciona encaminhamentos, decisões e prioridades que favoreçam a implementação das ações previstas no *roadmap* e consequente evolução da aplicação da metodologia em todo a organização ao longo da gestão.

GOV.15

Governança

Garantir a manutenção e a sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade, diagnóstico de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

03 Diagnóstico de Maturidade

A avaliação de maturidade proporciona a construção de um "Radar de Maturidade" que evidencia os *gaps* ainda presentes na aplicação prática da metodologia. Abaixo um exemplo:

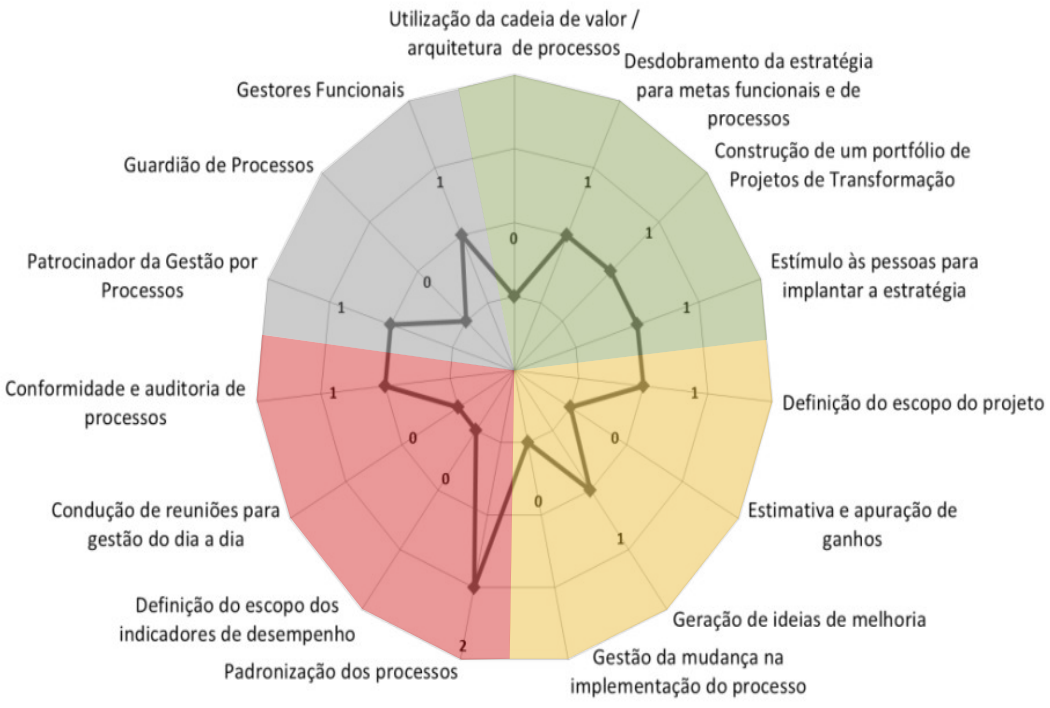


Figura 18: Radar de Maturidade.

Com base na análise de cada uma das pontuações presentes para cada prática de gestão, propõe-se um *roadmap* de ações que visam ao aumento da maturidade na aplicação da metodologia e consequente aumento da pontuação no próximo ano. A partir do radar e do *roadmap,* tem-se condições de construir o "Diagnóstico de Maturidade", que consiste em uma apresentação executiva a ser desenvolvida pelos analistas.

04 *Roadmap* para Evolução

Com base no diagnóstico de maturidade realizado, é necessário desenvolver um plano de ação a fim de promover a evolução da metodologia. Para tal, evidenciam-se os *gaps* de maturidade existentes de acordo com o Radar de Maturidade previamente construído.

A resolução do *gap* de maturidade demanda a implementação de um plano de ação, que pode ser ilustrado por meio de um *roadmap,* que prevê ações para a evolução da metodologia e, consequentemente, dos resultados alcançados.

ANEXO 6

1 ANEXO: Glossário de Conceitos

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Ação corretiva	Ação emergencial com o objetivo de interromper, rapidamente, os efeitos de um problema. Uma ação corretiva é sempre seguida de uma ação preventiva.
Ação de melhoria	Ação que tem como objetivo a manutenção do processo em um mesmo patamar ou promoção de saltos de desempenho que demandam baixo esforço de implementação. Ações de melhoria contínua não visam à eliminação de um problema mas ao alcance de uma oportunidade.
Ação preventiva	Ação planejada com o objetivo de identificar potenciais problemas e eliminar as suas causas, antes que os problemas de fato aconteçam.
Análise Crítica de Processo	Prática gerencial para análise das medições e ocorrências de um processo a fim de avaliar desempenho e resultados e propor planos de ação para correção de desvios e alcance de novas oportunidades.
Avaliação de Maturidade	Avaliação da aplicação prática da Metodologia de Gestão de Processos tendo como base um modelo de maturidade composto de práticas a serem avaliadas e uma escala de maturidade pré-definida.
Alta Administração	Representa o corpo de dirigentes máximo da organização.
Desdobramento da Estratégia	Prática que tem como objetivo desdobrar o Plano Estratégico para a Cadeia de Valor e metas de processo a fim de evidenciar os *gaps* operacionais que inviabilizam o alcance dos resultados estratégicos e posterior proposição de projetos para solucionar tais *gaps* identificados.
Desempenho do Processo	O desempenho do processo indica o esforço necessário para a execução do mesmo. O desempenho de um processo é mensurado por meio de indicadores de eficiência.
Desempenho Estratégico	O desempenho estratégico indica o esforço necessário para a execução dos objetivos estratégicos. O desempenho estratégico é mensurado por meio de indicadores de eficiência.
Eficácia	Fazer a coisa certa.
Eficiência	Fazer mais com menos.
Escala de Maturidade	Escala definida para realizar a avaliação de cada prática gerencial proposta pela Metodologia de Gestão de Processos. É dividida em quatro níveis: 0, 1, 2, 3, sendo 0 um baixo nível de maturidade e 3 um alto nível de maturidade na prática avaliada.
Escopo de Processo	Definição dos “limites” do processo: o que ele abrange e definição das informações fundamentais sobre o mesmo.
Execução de Projetos de Melhoria	Serviço que propõe a execução de projetos de melhoria visando ao alcance de grandes saltos de desempenho e resultados para um determinado processo.

1 ANEXO: Glossário de Conceitos

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Ganho	Diferença entre o desempenho atual do processo e o desempenho desejado pactuado na visão de futuro de um projeto de melhoria.
Gestão do Dia a Dia	Serviço que propõe a ativação de um rito de gestão periódico e contínuo entre diversas áreas a fim de sustentar o desempenho de determinado processo e promover melhorias incrementais.
Gestão Estratégica	Serviço que propõe o desenvolvimento de instrumentos de gestão a fim de direcionar a estratégia da organização para o alcance de resultados concretos e mensuráveis, além de monitorar e disseminar o desempenho e os resultados alcançados.
Governança	A governança organiza e define os principais elementos que compõem a metodologia: papéis e responsabilidades, padrões e mecanismos de avaliação, de forma a viabilizar a aplicação da metodologia como uma maneira de potencializar o alcance de resultados estratégicos para a organização.
Ideia de melhoria	Sugestão pontual, não estruturada e ainda em caráter incipiente, pensada por um colaborador a fim de promover a melhoria contínua ou uma transformação organizacional. Ideias surgem devido a uma necessidade identificada ou mesmo de maneira criativa e aleatória.
Indicador	Relação matemática entre uma ou mais métricas que tem como objetivo indicar uma informação específica, útil para a tomada de decisão e que usualmente é representada de forma gráfica para facilitar o entendimento.
Indicador de Processo	Indicador que tem como objetivo mensurar o desempenho/resultado de um determinado processo de negócio da organização. Um indicador de processo pode ser também um indicador estratégico quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico.
Indicador Estratégico	Indicador que tem como objetivo mensurar o desempenho/resultado de um determinado objetivo estratégico da organização.
Limites de Controle	Limites de Controle: são balizadores que informam se o processo está sob controle estatístico ou não, ou seja, definem, de forma estatística, os limites superior e inferior de desempenho do processo.
Mapeamento de Processos	Técnica que tem como objetivo representar o passo a passo das atividades de um processo a fim de facilitar o seu entendimento e análise, além de ser uma técnica utilizada para a padronização de processos.
Medições	Dados quantitativos mensurados por um sistema de informação ou planilha eletrônica a respeito de um processo que viabilizam a construção de indicadores e a análise do desempenho/resultados.
Melhoria Contínua	Melhoria contínua do desempenho de um processo por meio da manutenção do processo em um mesmo patamar ou promoção de saltos de desempenho que demandam baixo esforço de implementação.
Meta	Desempenho futuro desejado para um determinado indicador que direciona os esforços da organização para um determinado patamar de desempenho.
Meta de Processo	Desempenho futuro desejado para um determinado indicador de processo. Uma meta de processo pode ser também uma meta estratégica quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico.
Meta Estratégica	Desempenho futuro desejado para um determinado indicador estratégico.

1 ANEXO: Glossário de Conceitos

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Métrica	Dado quantitativo mensurado pela organização com o objetivo de ser manipulado para que seja transformado em um indicador.
Ocorrência	Qualquer evento na execução de um processo que evidencie um problema, acontecimento relevante, alerta ou oportunidade identificada.
Operação Assistida	Período de acompanhamento assistido por um ator externo ao processo a fim de assegurar a sua estabilidade e a utilização dos métodos e ferramentas da gestão do dia a dia. A operação assistida é uma técnica que deve ser aplicada por período determinado de tempo acordado previamente entre os envolvidos.
Plano de Ação	Instrumento que controla prazo e responsável pela implementação de uma ação corretiva, ação preventiva ou ação de melhoria.
Ponto de Controle	Momentos definidos para debate sobre a necessidade de ações corretivas no processo, tendo em vista os problemas ocorridos no período debatido.
Portfólio de Projetos	Conjunto de projetos estratégicos aprovados junto à Alta Administração que precisam ser executados ao longo de um ciclo de gestão.
Problema	Desempenho inadequado de um processo.
Processo de Suporte	Processo que tem escopo focado em suportar os processos finalísticos. Processos de suporte estão usualmente ligados à gestão de recursos humanos, tecnologia da informação, aspectos legais, contabilidade, infraestrutura, compras e contratos.
Processo de Trabalho	Processo de trabalho é um escopo de atividades que entrega valor para o cidadão, para a própria organização ou para outros interessados. Processo de trabalho pode ser explicitado somente como "processo".
Processo Finalístico	Processo que tem escopo focado no produto ou serviço oferecido pela organização.
Processo Gerencial	Processo que tem escopo focado na gestão e direcionamento do negócio. Processos gerenciais estão usualmente ligados à gestão estratégica, orçamentária, de riscos e gestão do relacionamento com partes interessadas estratégicas.
Projeto	Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.
Projeto de Melhoria	Um projeto de melhoria de processo consiste em um esforço temporário empreendido para implementar mudanças estruturantes numa realidade de trabalho visando ao alcance de ganhos mensuráveis.
Resedenho do Processo	Consiste no mapeamento da situação futura de um processo, já considerando as melhorias propostas que visam a alterar de maneira estruturante a situação atual.

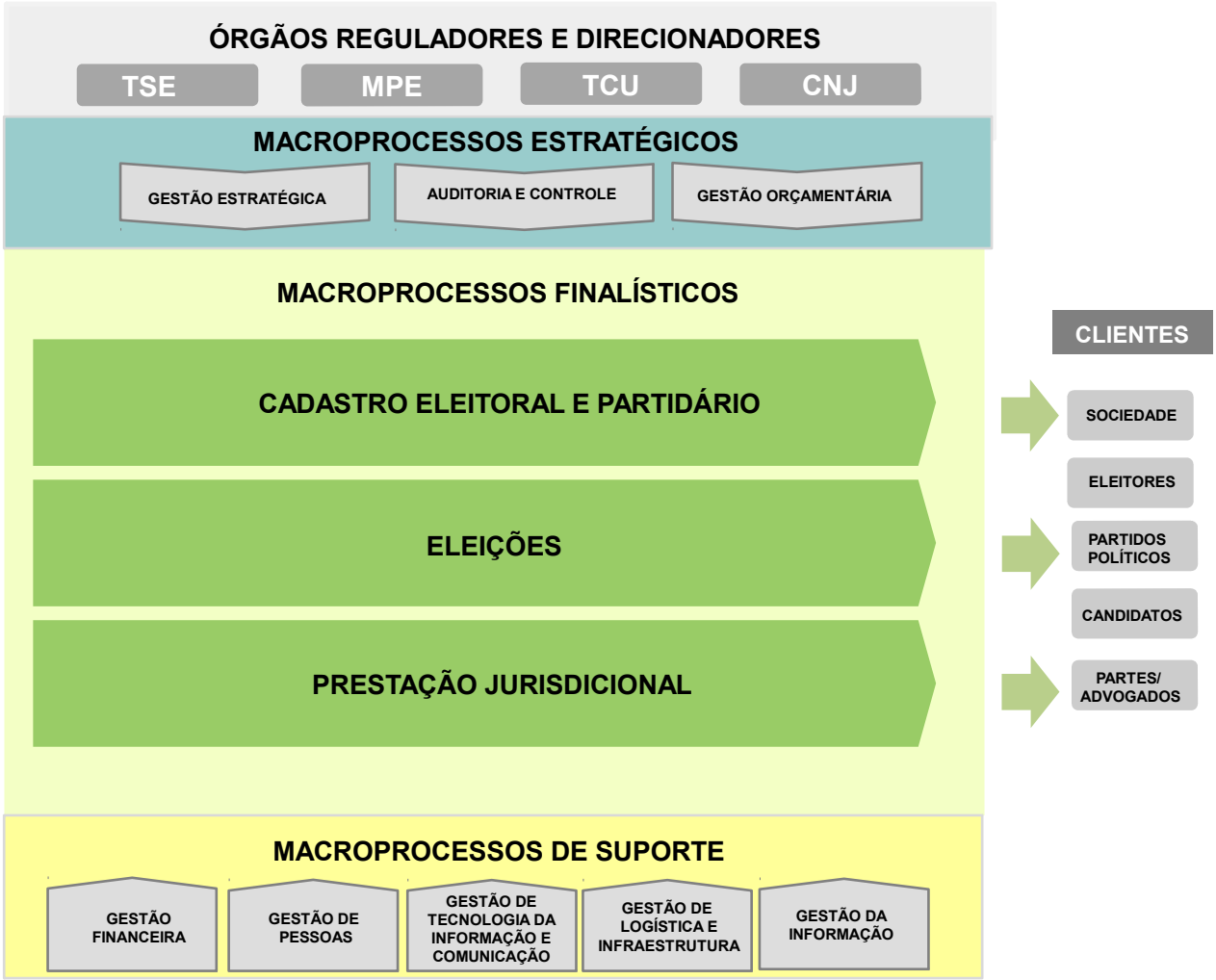
2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.1 Cadeia de Valor

Instrumento gerencial que consolida a representação dos processos de trabalho que compõem a organização, possibilitando uma análise de quais são aqueles que precisam ser melhorados a fim de viabilizar o alcance da estratégia definida.

- Utilizada na etapa de **Desdobramento da Estratégia para Processos**

CADEIA DE VALOR DO TRE-PB



2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.2 Lista de Indicadores de Processo

Ferramenta que consolida o "scorecard" de todos os indicadores de processo da organização com suas informações fundamentais.

- Utilizada na etapa de **Desdobramento da Estratégia para Processos**

Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba

LISTA DE INDICADORES DE PROCESSOS

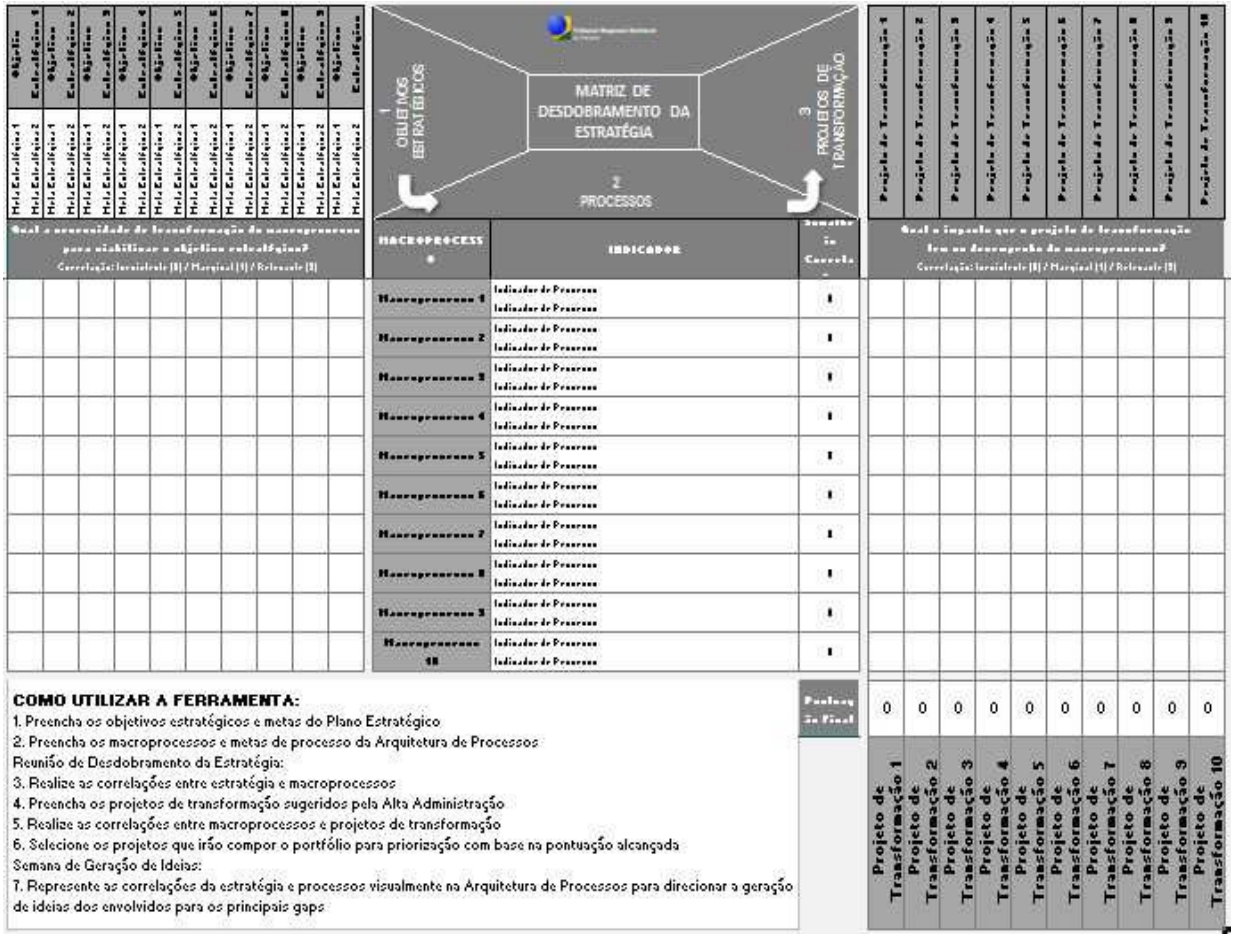
INDICADOR	PROCESSO ASSOCIADO		META	Limite Superior de Controle	Limite Inferior de Controle	OBJETIVO	PERIODICIDADE	FÓRMULA	POLARIDADE h - maior melhor i - menor melhor	UNIDADE	ORIGEM DA COLETA	NATUREZA DE RECORTE (dígito 1)			TIPO	PRIORIDADE
												Geográfica	Segmentação de Clientes	Produto / Serviço		
Indicador de Processo	G.01.01	Nome do Processo														
Indicador de Processo	G.01.01	Nome do Processo														
Indicador de Processo	G.01.02	Nome do Processo														
Indicador de Processo	G.01.02	Nome do Processo														
Indicador de Processo	G.02.01	Nome do Processo														
Indicador de Processo	G.02.01	Nome do Processo														
Indicador de Processo	G.02.02	Nome do Processo														
Indicador de Processo	G.02.02	Nome do Processo														
Indicador de Processo	F.01.01	Nome do Processo														
Indicador de Processo	F.01.01	Nome do Processo														
Indicador de Processo	F.01.02	Nome do Processo														
Indicador de Processo	F.01.02	Nome do Processo														
Indicador de Processo	F.02.01	Nome do Processo														
Indicador de Processo	G.02.01	Nome do Processo														
Indicador de Processo	G.02.02	Nome do Processo														
Indicador de Processo	G.02.02	Nome do Processo														
Indicador de Processo	F.01.01	Nome do Processo														
Indicador de Processo	F.01.01	Nome do Processo														
Indicador de Processo	F.01.02	Nome do Processo														
Indicador de Processo	F.01.02	Nome do Processo														
Indicador de Processo	F.02.01	Nome do Processo														

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.3 Matriz de Desdobramento de Estratégia

Sistema de informação que viabiliza o gerenciamento integrado de projetos e portfólio da organização.

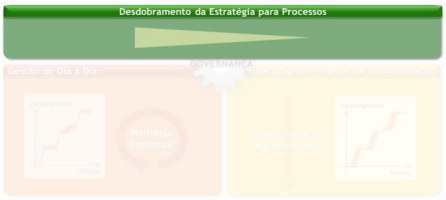
- Utilizada na etapa de **Desdobramento da Estratégia para Processos**



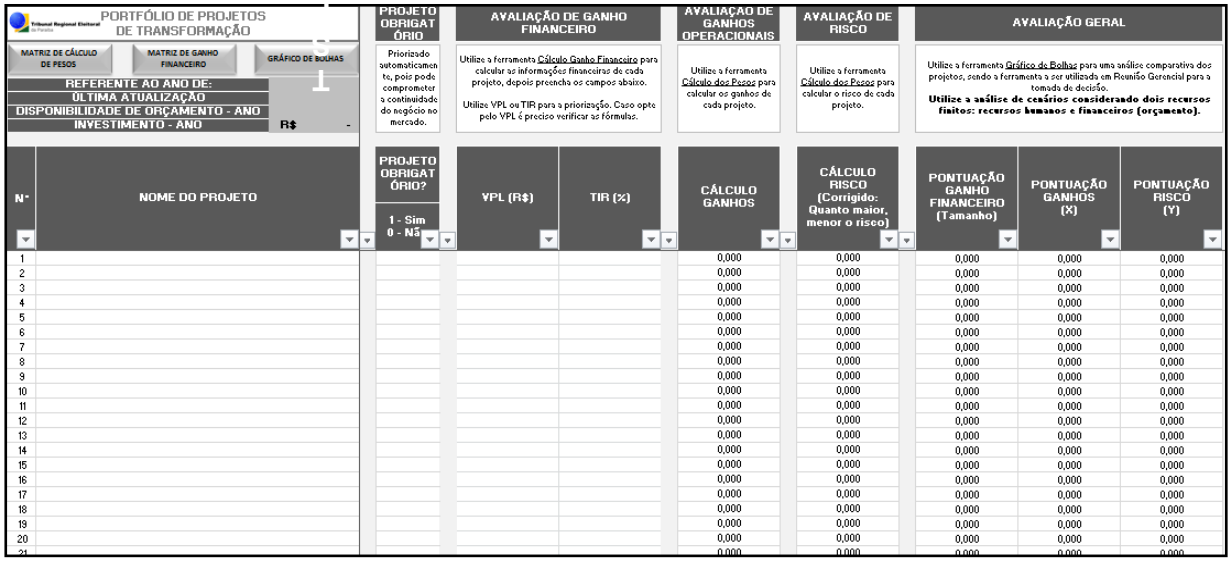
2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

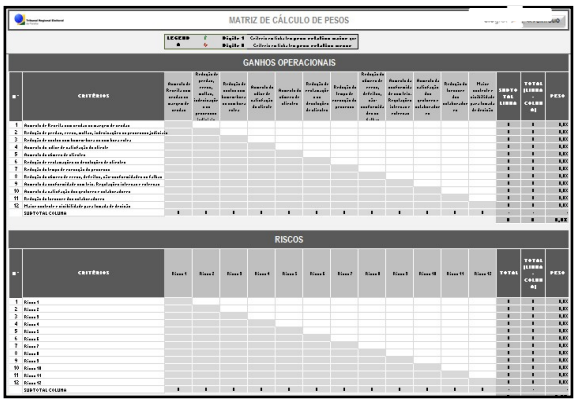
2.4 Portfólio de Projetos de Transformação

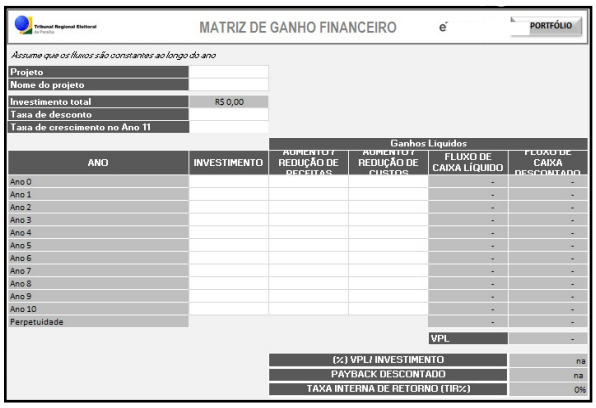
Instrumento construído a partir da análise dos *gaps* evidenciados pela avaliação de maturidade na aplicação da Metodologia de Gestão de Processos, que representa as ações que precisam ser implementadas visando a melhor aplicação da metodologia.



- Utilizada na etapa de **Desdobramento da Estratégia para Processos**





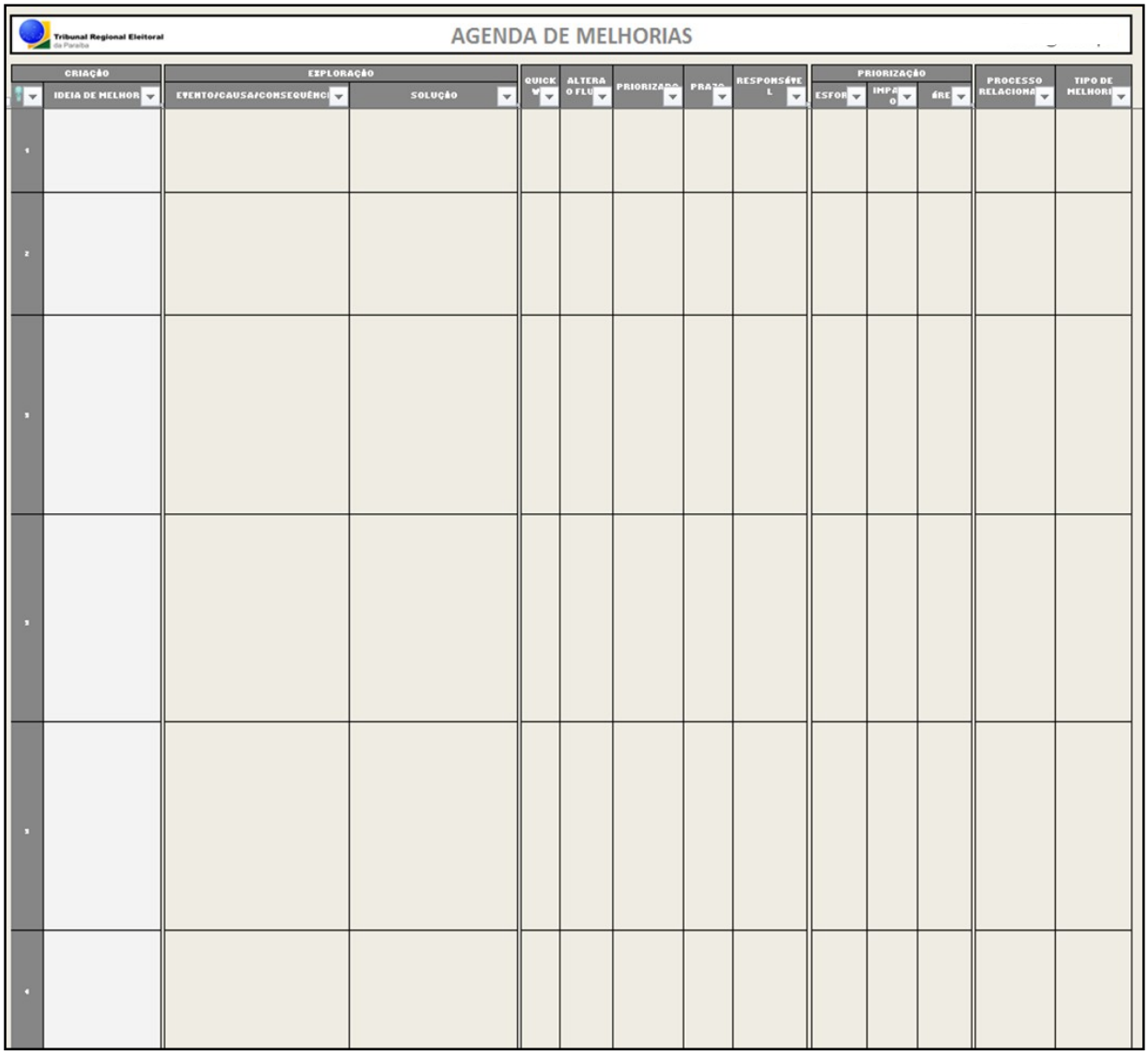


2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.5 Agenda de Melhorias

Ferramenta que viabiliza a evolução das ideias não estruturadas em soluções de melhoria robustas, incluindo a exploração da ideia, desenvolvimento da solução e definições de critérios para priorização.

- Utilizada em **Todas Etapas do *Framework***



2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.6 Canvas de Transformação

Ferramenta utilizada para potencializar os momentos de ideação promovidos, como a Visão de Futuro e a Análise Crítica do Processo, levando em consideração a visão de que boas ideias habilitam o alcance de ganhos que, por sua vez, possibilitam a transformação organizacional.

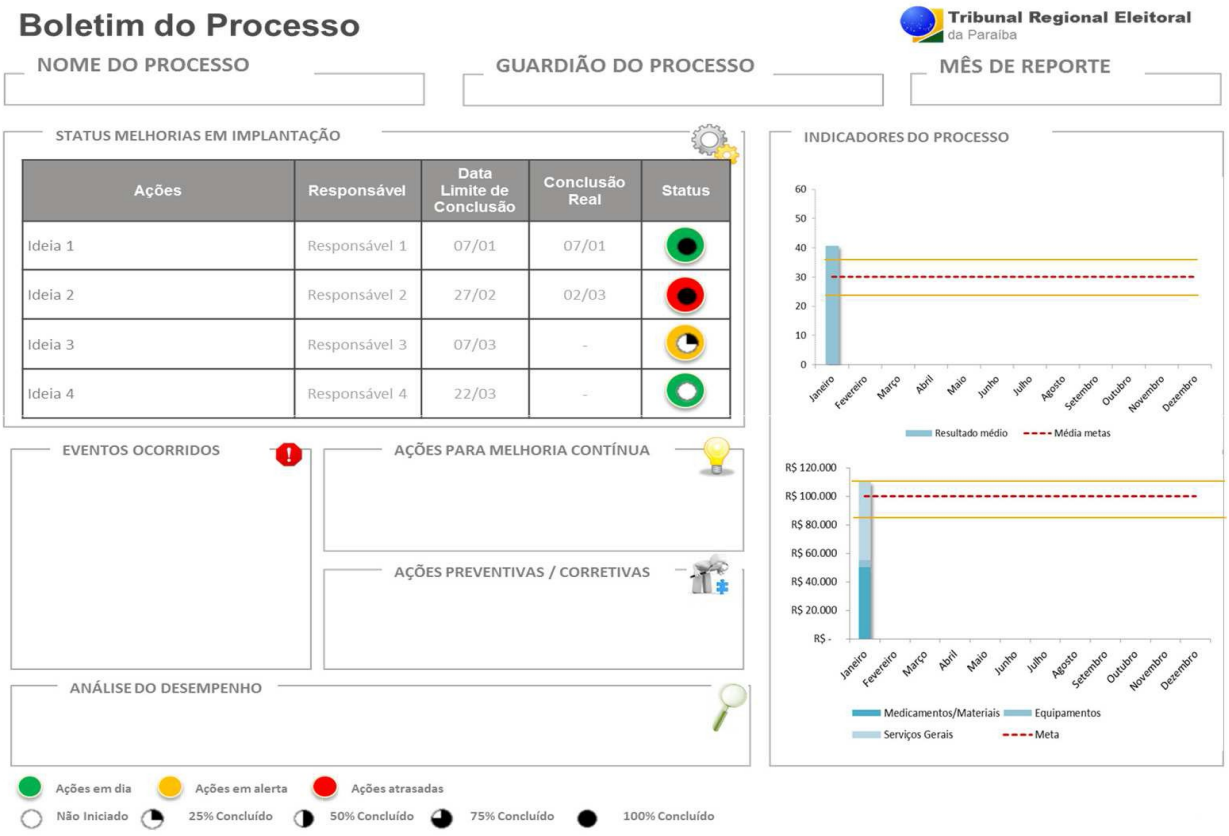
- Utilizada em **Todas Etapas do *Framework***

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.7 Boletim de Processo

Ferramenta de *report* do processo informando o desempenho das atividades, as análises dos indicadores a as ações corretivas propostas.

- Utilizada em **Todas Etapas do *Framework***



2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.8 Guia de Diretrizes do Projeto

Ferramenta utilizada ao longo de um Projeto de Melhoria com o objetivo de determinar as principais diretrizes que permeiam cada etapa do projeto, a fim de alinhar as expectativas dos envolvidos sobre as entregas e trabalhos a serem desenvolvidos.

- Utilizada em **Todas Etapas do *Framework***

Tribunal Regional Eleitoral de Paraíba

GUIA DE DIRETRIZES DO PROJETO

ETAPA	ITENS	OBSERVAÇÕES
Construir Visão de Futuro	**Quem serão os envolvidos na Reunião de Visão de Futuro?**	
	Patrocinador do Processo	
	Gestor(es) do Processo	
	Executores "chave" do Processo	
	Todos os Executores do Processo	
Entender e Analisar Processos	**Como será realizada a reunião de entendimento da situação atual?**	
	Em grupo com todos os envolvidos	
	Em pequenos grupos com os envolvidos	
	Individual apenas com pessoas consideradas "chave"	
	Individual com todos os envolvidos	
	Como será a condução da reunião de entendimento da situação atual?	
	Entrevista semi-estruturada com checklist de perguntas	
	Dinâmica de "post-its"	
	Dinâmica utilizando *software* de modelagem	
	Como será realizada a entrega da modelagem da situação atual do processo?	
	Fluxograma da situação atual do processo	
	Manual da situação atual do processo	
	Fluxograma da situação atual do processo	
	Rascunho do fluxograma da situação atual do processo	
	Não será entregue um fluxograma para a situação atual	
	Como será realizada a coleta de dados para a mensuração de custos?	
	Através de informações disponíveis por meio de indicadores existentes	
	Através de dados espalhados que precisam ser reunidos, manipulados e consolidados	
	Através de medição e/ou estimativa, pela falta de dados	
	Haverá mensuração de tempo execução dos processos?	
	Sim	
	Não	
	Quais técnicas de análise de processos serão utilizadas?	
	Análise do Fluxograma AS IS	
	Gráfico de Pareto	
	Análise de Desperdícios (Lean)	
	Árvore de Realidade Atual (ARA)	
	Mineração de Processos	
	Dimensionamento de Pessoas	
	Job to Be Done	
	Living It	
	Benchmarking e Derivação	

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.9 Mapa de Riscos

Mapa que define os principais riscos do projeto, apontando a probabilidade da ocorrência, o impacto, os controles respectivos aos riscos e os responsáveis pela manutenção dos controles.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**

Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba

MAPA DE RISCOS

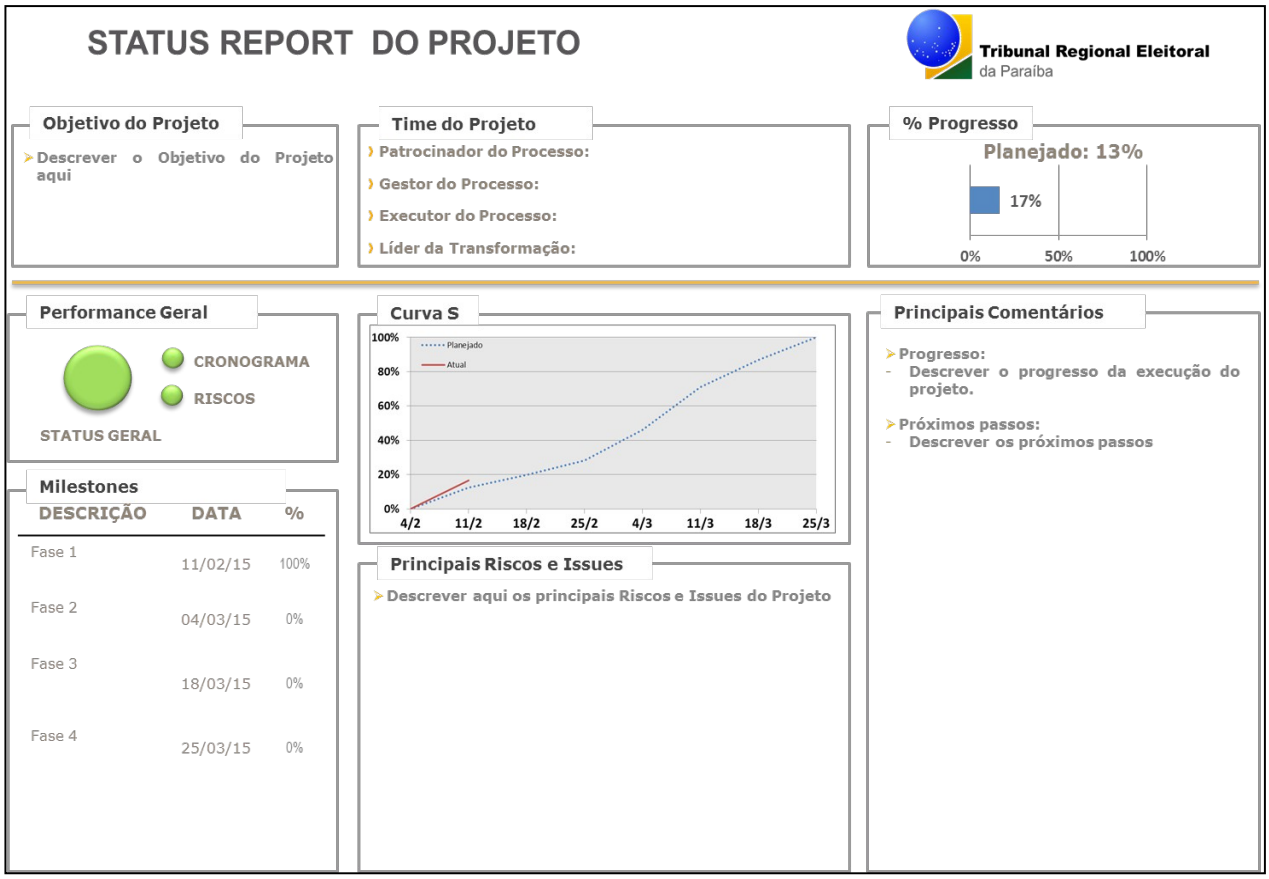
ID Risco	Descrição do Risco	Data de Identificação	Fonte de Identificação	Status	Responsável	Grau do Risco	Descrição do Impacto	Ação

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.10 *Status Report* do Projeto

Ferramenta que consolida as informações fundamentais de um projeto de melhoria, ideal para comunicar os resultados e esforços empreendidos de um projeto ou para a realização de uma apresentação executiva.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**



2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.11 Diagrama de Escopo

Ferramenta fundamental para o levantamento básico e inicial dos principais elementos do escopo de um processo.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**

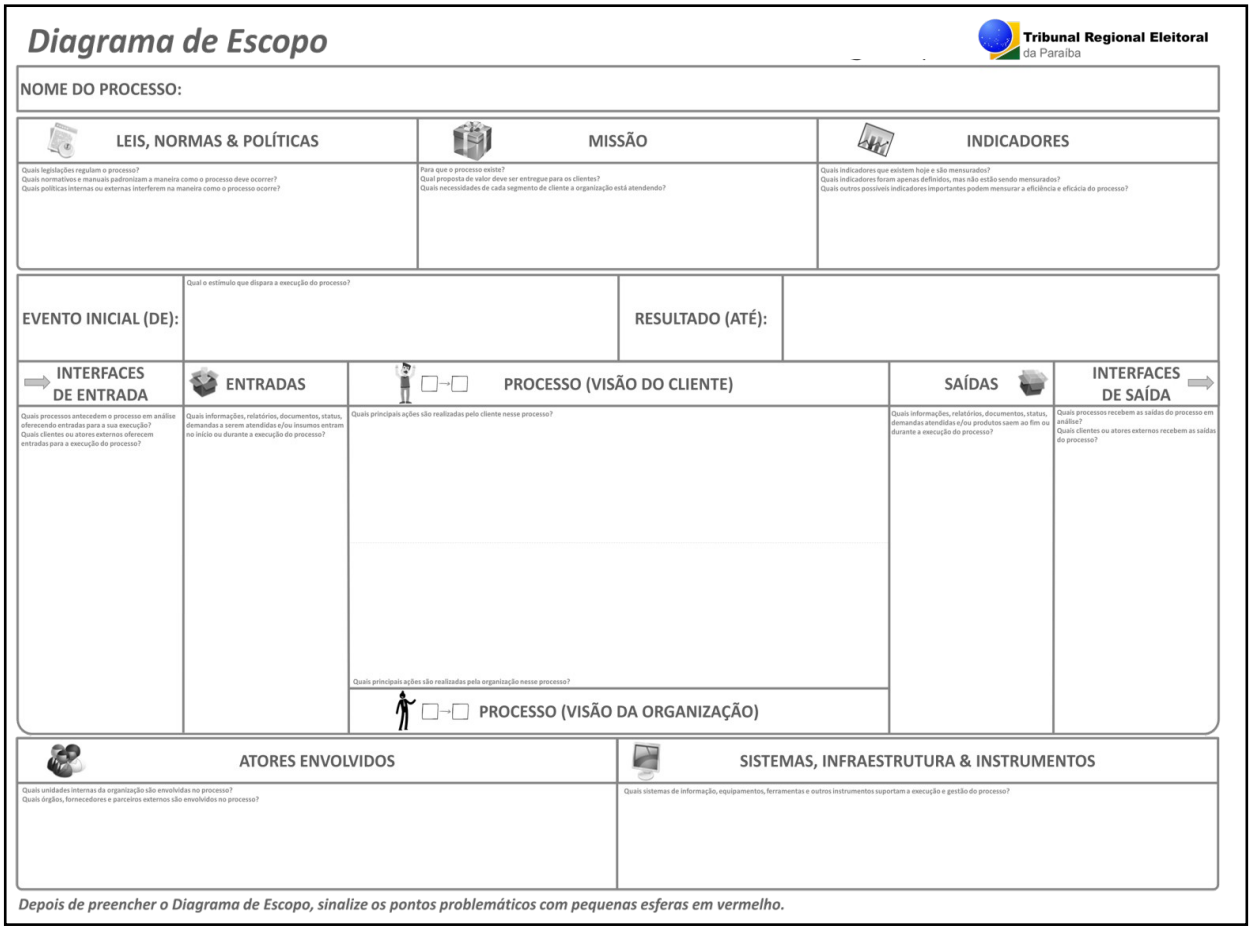


Diagrama de Escopo

Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba

NOME DO PROCESSO:

LEIS, NORMAS & POLÍTICAS	MISSÃO	INDICADORES
Quais legislações regulam o processo? Quais normativos e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem na maneira como o processo ocorre?	Para que o processo existe? Qual proposta de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento de cliente a organização está atendendo?	Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem mensurar a eficiência e eficácia do processo?

EVENTO INICIAL (DE):	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	RESULTADO (ATÉ):	

INTERFACES DE ENTRADA	ENTRADAS	PROCESSO (VISÃO DO CLIENTE)	SAÍDAS	INTERFACES DE SAÍDA
Quais processos antecedem o processo em análise oferecendo entradas para a sua execução? Quais clientes ou atores externos oferecem entradas para a execução do processo?	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas a serem atendidas e/ou insumos entram no início ou durante a execução do processo?	Quais principais ações são realizadas pelo cliente nesse processo? Quais principais ações são realizadas pela organização nesse processo?	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas atendidas e/ou produtos saem ao fim ou durante a execução do processo?	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou atores externos recebem as saídas do processo?

PROCESSO (VISÃO DA ORGANIZAÇÃO)

ATORES ENVOLVIDOS	SISTEMAS, INFRAESTRUTURA & INSTRUMENTOS
Quais unidades internas da organização são envolvidas no processo? Quais órgãos, fornecedores e parceiros externos são envolvidos no processo?	Quais sistemas de informação, equipamentos, ferramentas e outros instrumentos suportam a execução e gestão do processo?

Depois de preencher o Diagrama de Escopo, sinalize os pontos problemáticos com pequenas esferas em vermelho.

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.12 Cronograma

Ferramenta que auxilia o acompanhamento da execução do projeto de transformação, mostrando as atividades, os tempos de execução e seus prazos de entrega.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**

Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba

CRONOGRAMA DO PROJETO

Data de Atualização: XX/XX/XXXX

Nº	Atividade	Status	Donos / Gestores Envolvidos	Executores Envolvidos	Consultores Envolvidos	Áreas de Interface / Suporte Envolvidas	Observação	Mês 1 – Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
	Etapa 1 – Construir Visão de Futuro										
	Construção da Visão de Futuro										
	Processo 1										
	Processo 2										
	Processo 3										
	Validação da Visão de Futuro										
	Processo 1										
	Processo 2										
	Processo 3										
	Etapa 2 – Entender e Mensurar Situação Atual										
	Mapeamento da Situação Atual										
	Processo 1										
	Processo 2										
	Processo 3										
	Validação da Situação Atual										
	Processo 1										
	Processo 2										
	Processo 3										
	Homologação da Situação Atual										
	Processo 1										
	Processo 2										
	Processo 3										
	Etapa 3 – Analisar Processos e Quantificar Ganhos										
	Etapa 4 – Redesenhar Processo e Preparar sua Implementação										
	Etapa 5 – Implementar Novo Processo e Realizar Operação Assistida										

STATUS: No Prazo · Não Iniciado · Atrasado · Interrompido · Cancelado · Concluído

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.13 Mapa de Experiência do Cliente

Ferramenta que auxilia o entendimento da visão do cliente durante o processo de análise da situação atual.

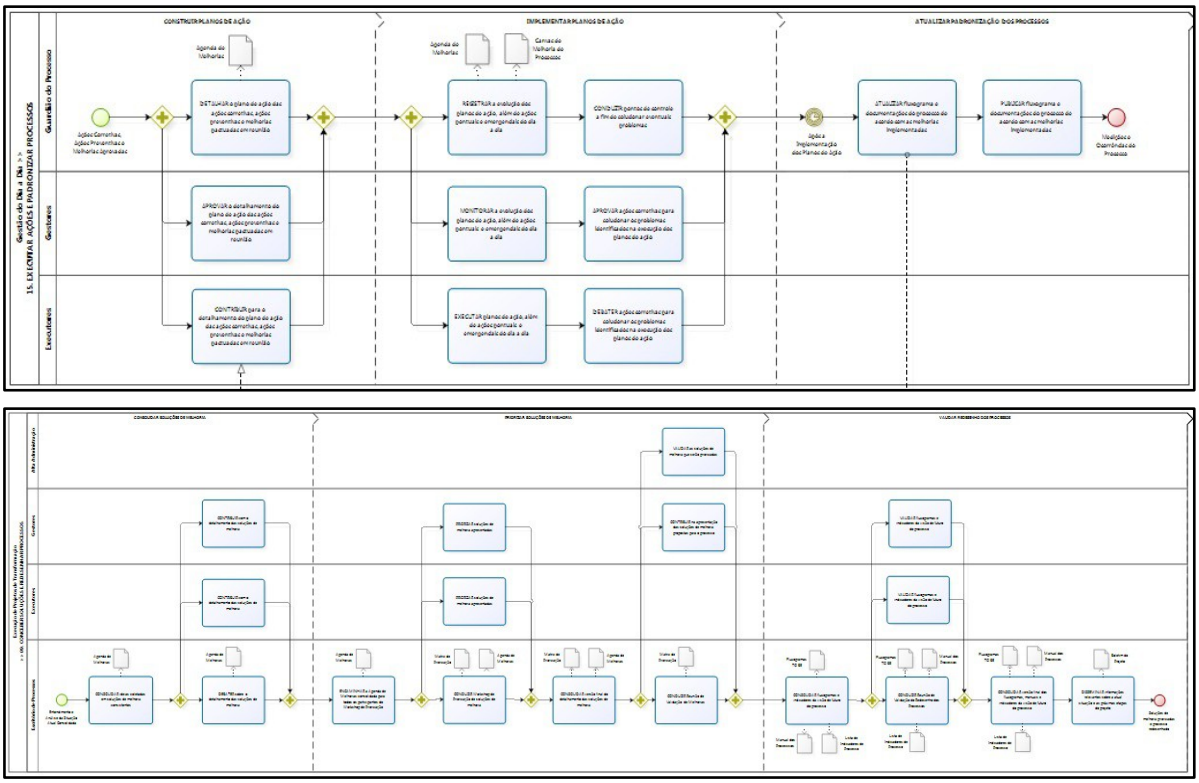
- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.14 Fluxogramas

Ferramenta principal para a representação detalhada da situação atual e da situação futura de um processo. Será utilizada a ferramenta *Bizagi* para modelagem dos processos.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**



Modelos de Fluxogramas feitos no Bizagi

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.15 Guia de Documentos para Análise

Ferramenta de apoio para o levantamento dos principais documentos que precisam ser controlados e analisados a fim de subsidiar o entendimento completo do processo a ser melhorado.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**

Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba

GUIA DE DOCUMENTOS PARA ANÁLISE

Nº	INFORMAÇÕES A SEREM BUSCADAS	DOCUMENTO	STATUS	RELEVÂNCIA	DATA	QUEM ENVIOU	OBSERVAÇÃO
1	Ordenamento das atividades, atores envolvidos, sistemas utilizados, interfaces, gargalos e controles existentes.	**Fluxogramas e procedimentos**					
2	Apresentações realizadas internamente e externamente.	**Apresentações diversas**					
3	Relatórios, atas de reuniões de grupos de trabalhos realidos dentro da organização.	**Grupos de trabalhos especifícos**					
4	Direcionadores do processo, diretrizes e regras existentes e datas de suas aprovações / atualizações.	**Políticas e diretrizes**					
5	Apontamentos de inconformidade e indicações de soluções a serem adotadas.	**Relatório de risco e auditoria**					
6	Exigências a serem cumpridas e prazos para cumprimento dessas exigências.	**Pareceres de órgãos reguladores**					
7	Melhorias diagnosticadas, responsáveis pelas melhorias e prazos para sua implementação.	**Planos de ação em andamento**					
8	Perdas financeiras e/ou de performance ocorridas no processo.	**Relatório de perdas**					
9	Objetivos e ações relacionadas ao processo, metas estratégicas e operacionais que impactem no processo.	**Planejamento estratégico**					
10	Regras de negócio existentes, informações disponíveis nas telas de consulta e nos relatórios.	**Especificação de sistemas atuais**					
11	Regras de negócio previstas, informações a serem disponibilizadas nas telas de consulta e nos relatórios.	**Modelagem de automações futuras**					
12	Informações gerais sobre os projetos que foram realizados, bem como os que estão em andamento na organização.	**Relatórios de projetos realizados e em andamento**					
13	Necessidades de correção ou desenvolvimento de funcionalidades de sistema.	**Log de demandas corretivas e evolutivas para o sistema**					

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.16 Matriz RACI

Ferramenta que define os papéis e responsabilidades que permeiam a governança da Metodologia de Gestão de Processos.

- Utilizada na etapa de **Governança e Maturidade**

MATRIZ RACI

Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba

PROCESSO	Áreas de Negócio	Gerente	Escritório	Jurídico	Regional	Adminis-trativo	Coordena-dor	Societário
Processo 1	R/I	A	R/C	R/C	R	R/C	C/I	
Processo 2	I	A	C	R	I/C			
Processo 3	I	I	C			R	A	
Processo 4	I/C	A		R				
Processo 5	I/C	A		R	R			
	I/C	A		R				
	I/C	A		R				
	I/C			I				R/A
		A		R				

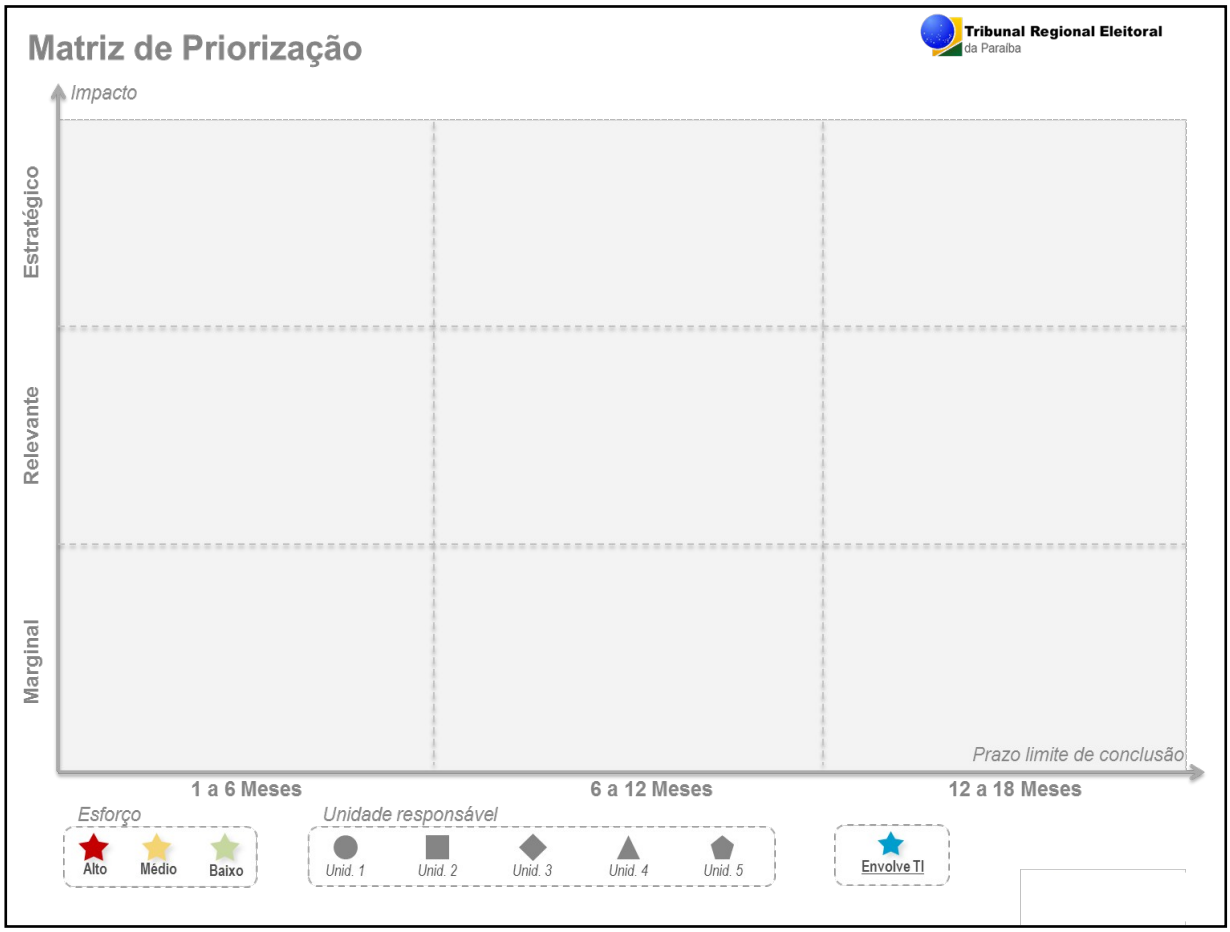
R: Responsável / A: Aprovador / C: Consultado / I: Informado

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.17 Matriz de Priorização de Melhorias

Ferramenta que auxilia a condução da priorização das melhorias, junto à Alta Administração, que deverão ser implementadas em um projeto de melhoria. A matriz oferece uma visão completa e executiva de todas as soluções de melhoria propostas.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**



2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.18 Plano de Implementação

Ferramenta de apoio para o planejamento das melhorias pontuadas no projeto de transformação, onde se definem as atividades, os responsáveis, o prazo de execução e o *status* atual. Servindo, também, de apoio no acompanhamento da execução do plano de ação.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**

Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSO

Macroprocesso:

ATUALIZAÇÃO:

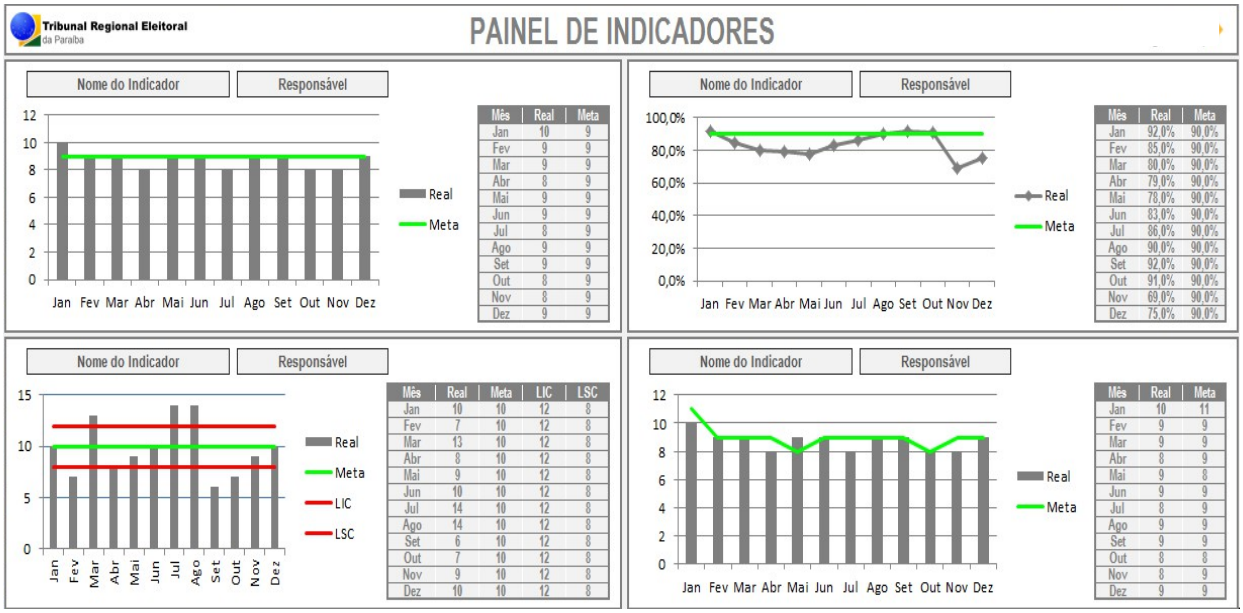
	MELHORIA			STATUS	RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	INÍCIO REAL	TÉRMINO REAL	OBSERVAÇÕES
1										
2										
3										
4										
5										

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.19 Painel de Indicadores

Ferramenta fundamental para a compilação, análise e controle dos indicadores que mensuram o desempenho e os resultados de um processo.

- Utilizada nas etapas de **Execução de Projeto de Transformação e Gestão do Dia a Dia**



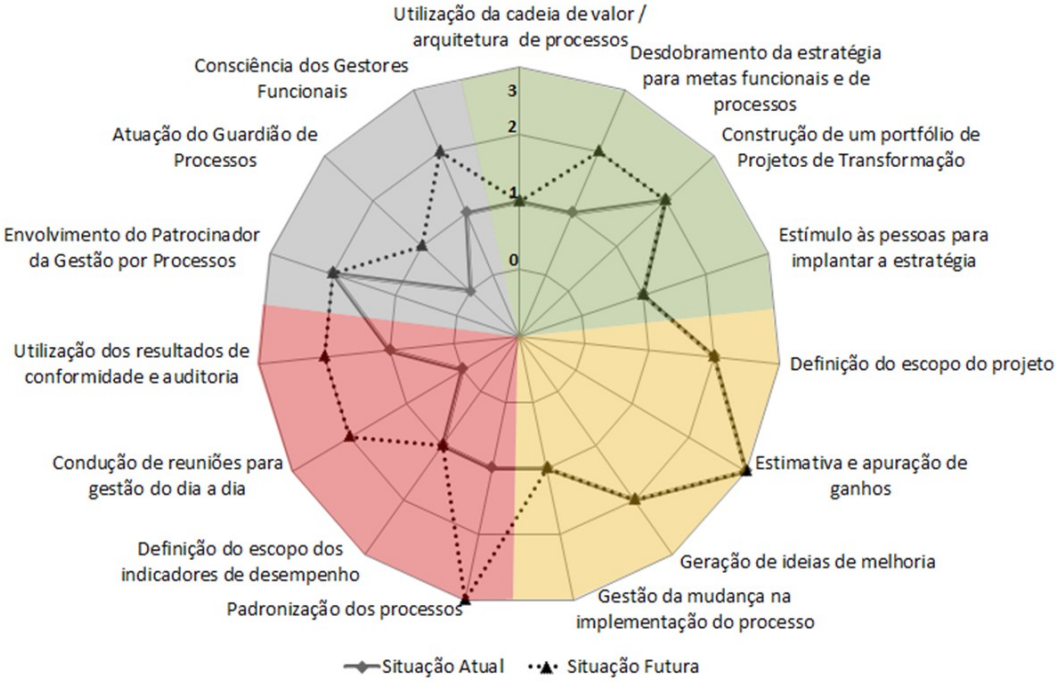
2.20 Diagnóstico de Maturidade

Apresentação executiva que consolida os resultados da avaliação de maturidade, além da proposição do *roadmap* de implementação de ações que visam à eliminação/redução dos *gaps* evidenciados.

- Utilizada na etapa de **Governança e Maturidade**

DADOS DO RADAR

Gráfico de Maturidade Consolidado	ATUAL	FUTURO
Média	1,27	1,80
Utilização da cadeia de valor / arquitetura de processos	1	1
Desdobramento da estratégia para metas funcionais e de processos	1	2
Construção de um portfólio de Projetos de Transformação	2	2
Estímulo às pessoas para implantar a estratégia	1	1
Definição do escopo do projeto	2	2
Estimativa e apuração de ganhos	3	3
Geração de ideias de melhoria	2	2
Gestão da mudança na implementação do processo	1	1
Padronização dos processos	1	3
Definição do escopo dos indicadores de desempenho	1	1
Condução de reuniões para gestão do dia a dia	0	2
Utilização dos resultados de conformidade e auditoria	1	2
Envolvimento do Patrocinador da Gestão por Processos	2	2
Atuação do Guardião de Processos	0	1
Consciência dos Gestores Funcionais	1	2



Modelo de Diagnóstico de Maturidade.

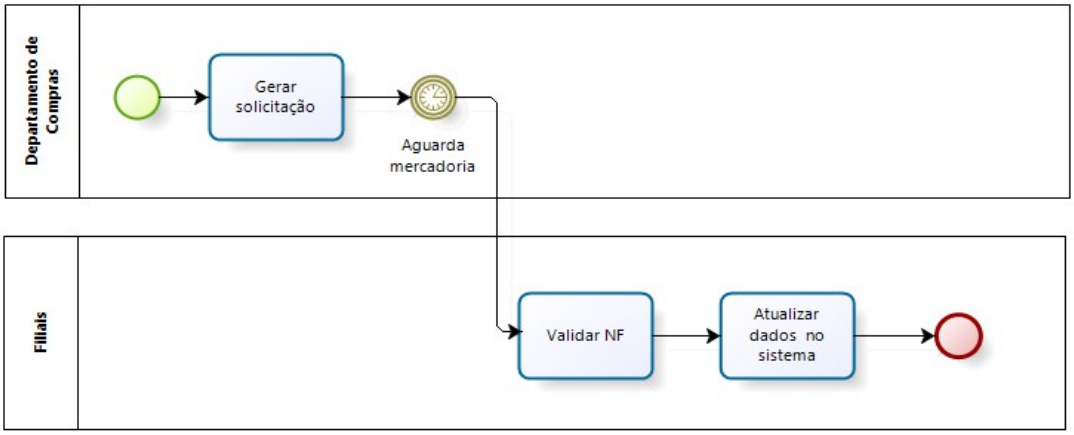
3 ANEXO: Notação BPMN

O BPMN é uma notação criada para representar processos de negócio. Trata-se de um conjunto de símbolos padrão para o mapeamento e desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário.

3.1 Tipos de Processos mapeados

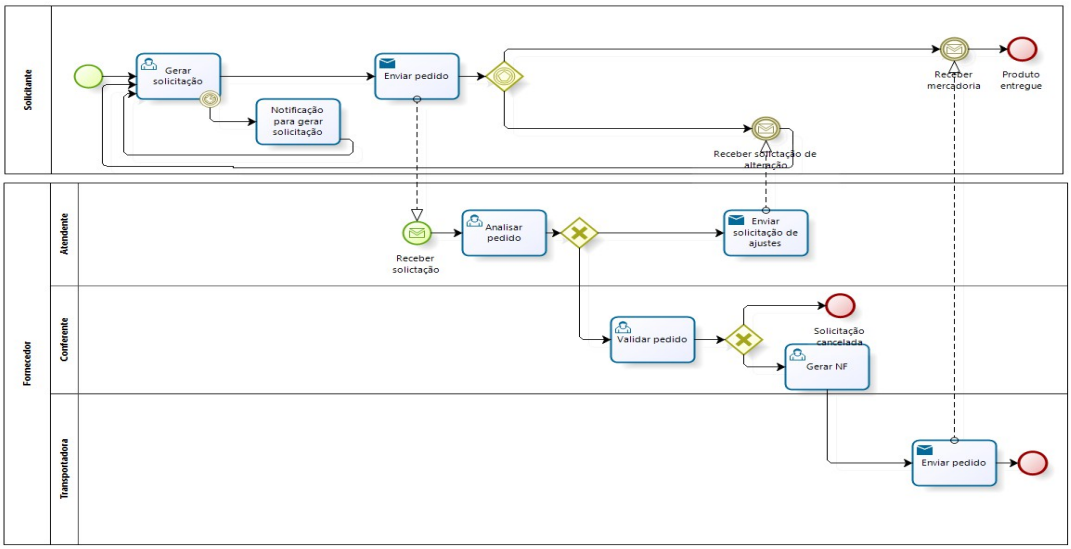
Descritivo:

- Mapeamento orientado ao negócio
- Documentação simples do fluxo de processos
- Usa elementos básicos da BPMN
- Não se preocupa com granularidade das atividades
- Não se preocupa com atividades mais operacionais



Analítico:

- Descreve de forma precisa o fluxo de negócio incluindo caminhos de execução e eventos
- O modelo é entendido pela TI e área negocial
- O processo detalha as atividades facilitando o entendimento para as pessoas que executam
-



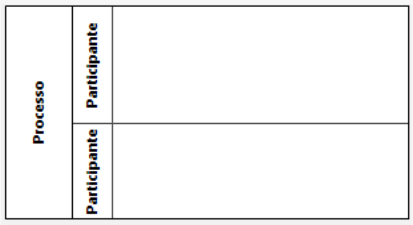
Executável:

- A modelagem nesse nível criaria o sistema informatizado diretamente a partir do desenho do processo de trabalho. Algo como: desenhar o processo de trabalho utilizando uma notação em uma determinada ferramenta de desenho, apertar um botão e o sistema com suas telas, relatórios e bases de dados é criado. Exige uma forma de mapear mais voltada para os aspectos técnicos do processo de trabalho.

3 ANEXO: Notação BPMN

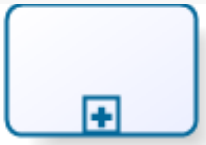
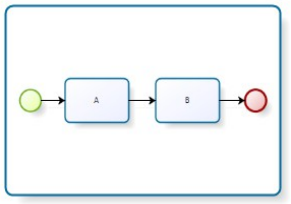
3.2 Piscina e Raia

Funcionam como um mecanismo de organização das atividades em categorias visualmente separadas. Dentro de cada piscina é representado um único processo, cortado horizontalmente por diversas raias que representam as áreas (atores) que atuam naquele processo.

Símbolo	Descrição
	Piscina: Uma "piscina" (pool, em inglês) representa um processo de negócio. Ele atua como um container gráfico para dividir um conjunto de atividades que fazem parte do processo que está sendo modelado.
	**Raia:** Uma "raia" (lane, em inglês) é uma subdivisão dentro de uma piscina usada para organizar e categorizar as atividades em função dos executores ou responsáveis pela execução de cada atividade no processo.

3.3 Atividade

A "atividade" é um termo genérico para um trabalho executado. Os tipos de atividades utilizadas pela notação são a tarefa e o subprocesso.

Símbolo	Descrição
	Tarefa: As atividades são representadas por retângulos arredondados e podem ocorrer uma só vez ou por repetidas vezes (loop).
Contraído 	**Subprocesso:** A representação de um subprocesso em BPMN é diferente da utilizada para a representação de tarefas por um pequeno quadrado com uma "+" no centro inferior da figura. É uma atividade que pode ser decomposta, ou um conjunto de tarefas que pode ser analisado em mais detalhes. Visualmente pode aparecer contraído ou expandido.
Expandido 	

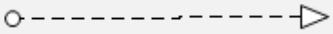
3.4 Eventos

Um evento é algo que acontece durante o processo do negócio. Esses eventos afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa (gatilho) ou um impacto (resultado). Existem três tipos básicos de eventos com base no "ponto" em que afetam o fluxograma: evento de início, evento intermediário e evento de fim.

Símbolo	Descrição
	Vazio (início): Representa que o processo pode ser inicializado a qualquer momento.
	***Timer* (início):** Neste caso, representa que o processo será iniciado quando o tempo (data ou ciclo), previamente definido, ocorrer.
	Vazio (intermediário): Representa um marco no processo.
	Mensagem (intermediário): Representa que o processo está recebendo ou enviando uma "mensagem".
	***Timer* (intermediário):** Neste caso, representa que o processo esta aguardando um prazo para continuar.
	Vazio (fim): Representa que o processo foi finalizado.

3.5 Conectores

Os conectores indicam a sequência de atividades ou a troca de informações ao longo do processo representado no fluxograma. Os conectores associam também textos e outros artefatos a objetos no fluxo.

Símbolo	Descrição
	Fluxo de sequência: É usado pra mostrar a ordem (sequência) com que as atividades serão executadas em um processo.
	**Fluxo de mensagem:** É usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que os emitem e recebem.
	Associação: É usada para associar dados, anotações em formato texto e outros artefatos a objetos de fluxo.

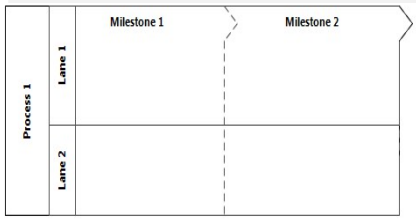
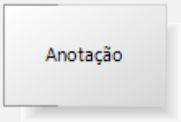
3.7 *Gateways*

Os *gateways* são utilizados para controlar a divergência (bifurcação) e a convergência (junção) da sequência de fluxo. Assim, determinará decisões tradicionais como juntar ou dividir trajetos ao longo dos fluxogramas de processos. São representados por losangos e o símbolo interno representa o tipo de *gateway*, ou seja, o tipo de "comportamento" da lógica do fluxo.

Símbolo	Descrição
	***Gateway* Paralelo:** Utilizado quando se tem ramificações que acontecem simultaneamente. Todas as saídas deste tipo de *gateway* acontecem ao mesmo tempo. Quando há a necessidade de sincronizar novamente as ramificações, usa-se o mesmo tipo de *gateway*
	***Gateway* Exclusivo:** Utilizado quando se tem uma decisão e só pode ser tomada uma das saídas propostas. Necessariamente tem que haver uma atividade antes do *gateway*, que fornecerá o dado para a tomada da decisão.
	***Gateway* Inclusivo:** Utilizado quando se tem uma decisão e pode ser tomada uma ou mais das saídas propostas. Necessariamente tem que haver uma atividade antes do *gateway*, que fornecerá o dado para ser tomada a decisão.

3.8 Artefatos

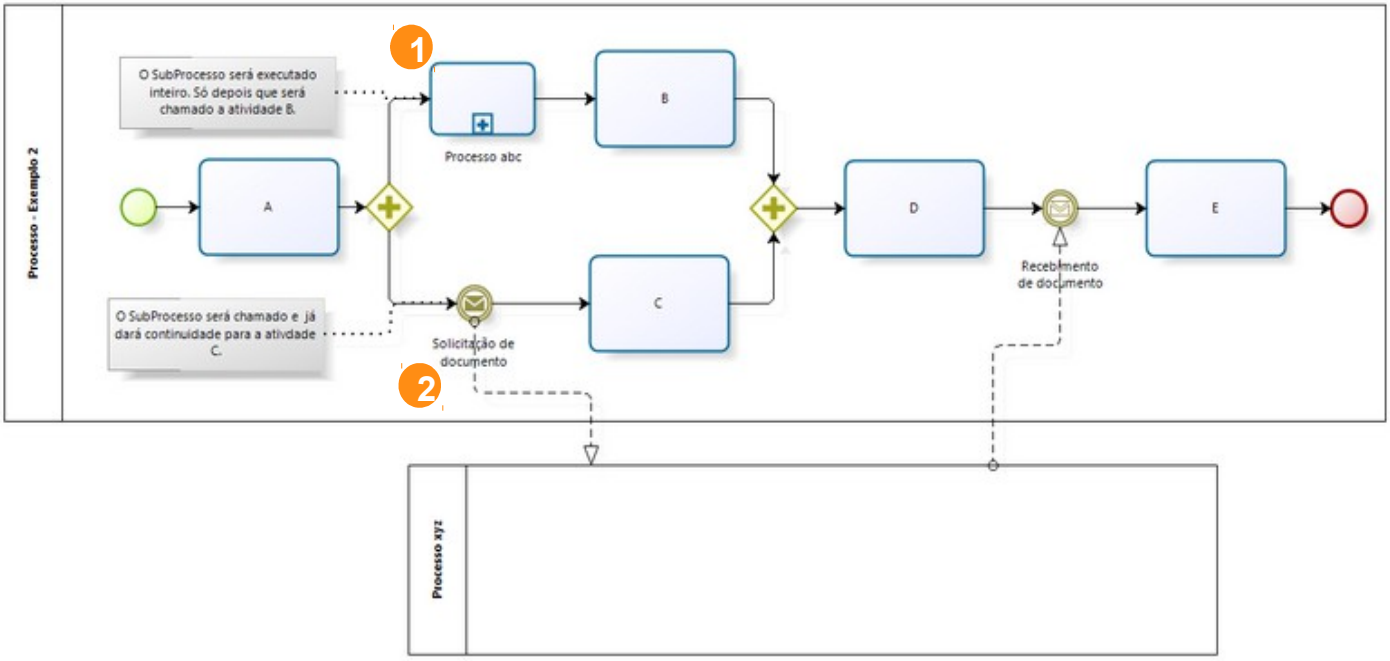
Os artefatos em BPMN possuem a capacidade de mostrar informação além da estrutura básica do fluxo do processo.

Símbolo	Descrição
	Objeto de dados: O objeto de dado é um mecanismo para mostrar como os dados são requeridos ou produzidos por atividades. São conectados às atividades com as associações. Não têm efeito direto sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem, mas podem fornecer informações necessárias à realização da atividade.
	**Milestone:** É uma sub-partição dentro do processo. São usadas para organizar o processo em etapas
	**Anotações:** As anotações são mecanismos para fornecer informações adicionais para o leitor de um diagrama BPMN.

3.9 Processos de Interface

1. A interface 1 é um subprocesso e representa que este será executado inteiramente e, em seguida, a próxima atividade será realizada.

2. A interface 2 é uma representação de subprocesso e representa que este é iniciado ao receber o documento, dando prosseguimento as demais atividades do Processo – Exemplo 2. Não há necessidade de manter desenhado todo o processo referente ao Processo XYZ.



Organização

Escritório de Processos Organizacionais

Apoio Técnico

elogroup