

---

# ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DO SISTEMA DE MEIO AMBIENTE

---

# SUMÁRIO

## **1. INTRODUÇÃO**

A Gestão por Processos | p.6

A Gestão por Processos nos Sistema de Meio Ambiente | p.8

## **2. DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM PROCESSOS**

Visão Geral | p.10

Práticas Avaliadas | p.11

Descrição das Práticas | p.12

## **3. MODELO DE ATUAÇÃO E ROADMAP DE IMPLANTAÇÃO**

Identidade Organizacional | p.16

Equipe do Escritório | p.17

Catálogo de Serviços | p.18

*Framework* de Gestão por Processos | p.19

Mapa de Relacionamentos | p.20

Papéis e Atribuições | p. 21

O Guardião do Processo | p.24

*Roadmap* de Implantação | p. 26

# SUMÁRIO

## **4. MÉTODO E ARTEFATOS**

- Estratégia para Processos | p.33
- Transformação de Processos | p.39
- Gestão da Rotina de Processos | p.51
- Governança da Gestão de Processos | p. 53

## **5. GUIA DE ARTEFATOS**

- A1. Cadeia de Valor/Arquitetura de Processos | p.59
- A2. Brainstorming | p. 61
- A3. Matriz de Priorização de Demandas | p. 62
- A4. Planilha de Portfólio de Projetos de Transformação | p.64
- A5. Termo de Abertura do Projeto | p.66
- A6. Project Canvas | p.69
- A7. Cronograma | p.71
- A8. Status Report do Projeto | p.73
- A9. *One-page* do Projeto | p.75
- A10. Diagrama de Escopo | p.76
- A11. Desk Research | p.81
- A12. Entrevista Semiestruturada | p. 82

# SUMÁRIO

## **5. GUIA DE ARTEFATOS (CONTINUAÇÃO)**

- A13. Fluxograma | p.83
- A14. Árvore de Realidade Atual | p.85
- A15. Agenda de Melhorias | p.89
- A16. Matriz de Priorização | p. 90
- A17. Protótipo | p.93
- A18. Coleta de Feedback| p.94
- A19. Piloto Controlado | p.94
- A20. Treinamentos | p.99
- A21. Manuais | p. 101
- A22. Painel de Indicadores (*dashboard*) | p. 103
- A23. Boletim do Processo | p.105
- A24. Rito de Gestão | p.107
- A25. Cardápio de Técnicas e Ferramentas | p.110
- A26. Fichas Técnicas | p.112
- A27. Template Padrão | p.114
- A28. Diagnóstico de Maturidade | p. 117

## **6. ANEXO**

- Rotas de Transformação (Automação de Processos) | p.119

# INTRODUÇÃO



# A GESTÃO POR PROCESSOS

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina gerencial que tem por objetivo promover o controle, sustentação e transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados. As bases para a formação dos conceitos que permeiam BPM surgiram muito antes de sua titulação como disciplina gerencial. Segundo Paul Harmon, quatro importantes pilares formam as origens desta disciplina:

## ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO

Os princípios da administração científica estipulados por Taylor e posteriormente impulsionados por Ford ofereceram as bases para a **especialização do trabalho, produção em larga escala e aumento de produtividade**.

## MOVIMENTO DA QUALIDADE

A **preocupação com a qualidade final da entrega** considerando preço, confiabilidade, prazo e satisfação do cliente, além da aplicação de **técnicas estatísticas para controle da qualidade**, foram conceitos trazidos por Juran e Deming, durante o movimento denominado Qualidade Total. Neste contexto, destaca-se as influências do Sistema Toyota de Produção, proposto por Ohno, que também ofereceu as bases para as metodologias *Lean Manufacturing* e o *Six Sigma*.

## GESTÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO

O entendimento da organização como um conjunto de processos que entregam determinado valor ao cliente foi lançado por Porter, que afirma que a **vantagem competitiva somente é alcançada por meio da transformação daqueles processos que reforçam a sua proposta de valor**. Os conceitos trazidos por Kaplan e Norton também contribuem para a formação da disciplina de BPM, reforçando a importância do estabelecimento de métricas não financeiras para a gestão do desempenho das organizações.

## 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 e consolidada pelo BPM.

# A GESTÃO POR PROCESSOS

Dadas as influências históricas, a evolução dos estudos acadêmicos e as aplicações práticas de mercado, a partir da década de 2000, o Gerenciamento de Processos de Negócio se consagrou como uma disciplina gerencial. As organizações públicas e privadas no Brasil e no mundo estão valendo-se dos conceitos, boas práticas, métodos e ferramentas propostos para aprimorar o dia-a-dia de seus processos.

O Gerenciamento de Processos de Negócio vem sendo mundialmente disseminado por meio da Association of Business Process Management Professionals – ABPMP®, associação internacional que organiza e impulsiona a evolução desta disciplina gerencial, sendo que o BPM CBOK© é o corpo comum de conhecimento que contempla o conteúdo básico para os profissionais que atuam nesta área.

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**. Segundo Hammer & Champy, **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 de forma livre e sem gestão.

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 à criação do produto/serviço, comercialização, transferência para o cliente e assistência pós-venda. Agregam valor diretamente ao cliente externo;
- **Suporte:** sustentam as atividades primárias fornecendo recursos tais como insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e outras funções de apoio.



# GESTÃO POR PROCESSOS NO SISTEMA DE MEIO AMBIENTE

Tendo em vista que o Gerenciamento de Processos de Negócios tem por objetivo promover o controle, sustentação e transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados, é preciso ater-se ao aspecto prático e aplicável ao contexto organizacional do Sistema Estadual de Meio Ambiente. Desde ponto, é preciso compreender melhor o **contexto atual vinculado ao Gerenciamento de Processos** observado nas organizações:

Visão parcial das tarefas, focada em atividades específicas das áreas funcionais e não em Processos, dificultando a percepção dos impactos nos resultados finais da organização.	 Falta de metodologia de Gestão de Processos.	 Baixo conhecimento e disseminação da metodologia de Gerenciamento de Processos
 Dificuldade no acompanhamento do desempenho dos processos de maneira integrada e mensuração os resultados	 Falta de visão integrada dos processos da organização e seu alinhamento com a estratégia	 Excesso de esforço na execução das tarefas de padronização, com pouco foco na implementação de melhorias.



Dessa forma, espera-se que os **principais resultados** sejam alcançados a partir da implantação da metodologia definida e do ganho de maturidade em Gestão por Processos na organização:



Melhorar o balanceamento da **alocação dos recursos** em projetos



**Alinhamento dos esforços** e das iniciativas de processos aos objetivos estratégicos



**Aumento do desempenho** dos processos com a gestão do dia-a-dia ativada



Projetos de transformação de processos com **resultados quantificados**

# DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM PROCESSOS



# VISÃO GERAL

ÍNDICE DE  
MATURIDADE  
GLOBAL

25%

O índice de maturidade global em 0,25 (ou 25%) posiciona a Sistema de Meio Ambiente no tema Gestão por Processos na transição do nível **CONHECIDO**. Neste sentido, já é possível observar o surgimento de iniciativas pontuais em Gestão por Processos, mas sendo desenvolvidas em nível funcional (isto é, em departamentos ou núcleos). Ações de mapeamento e documentação de processos já foram realizadas anteriormente, mas não houve continuidade na discussão de melhorias. Contudo, há, atualmente, reconhecimento por parte da Alta Administração e da equipe técnica, da importância da temática com foco em resultados, buscando promover saltos de desempenhos em processos, a partir de uma sistemática estruturada de Gestão por Processos.

## ÍNDICE DE MATURIDADE

ESTRATÉGIA PARA  
TRANSFORMAR

28%

ROTAS DE  
TRANSFORMAÇÃO  
DE PROCESSOS

32%

INTELIGÊNCIA EM  
PROCESSOS

25%

GESTÃO DA ROTINA  
DE PROCESSOS

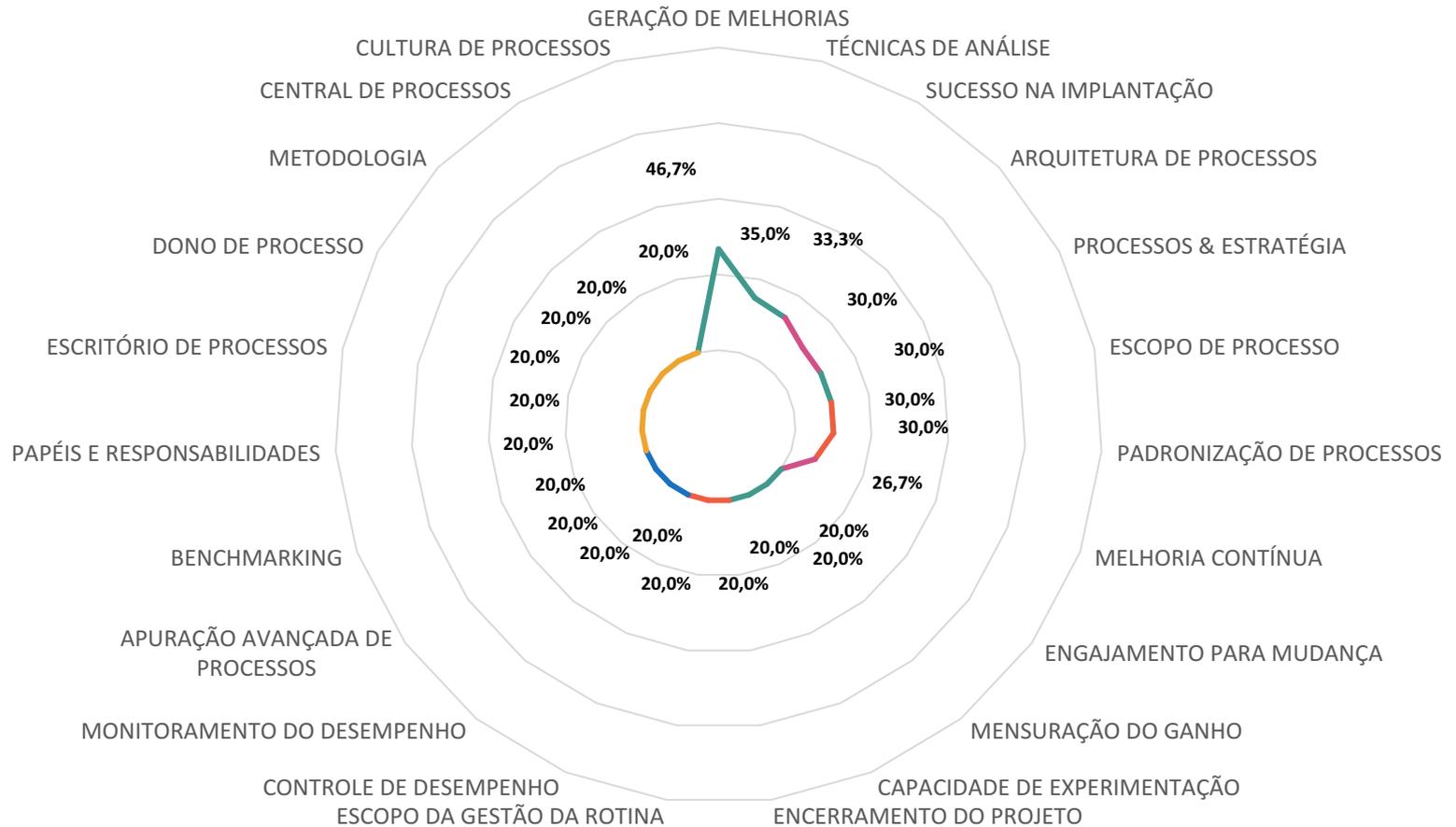
20%

GOVERNANÇA DA  
GESTÃO POR  
PROCESSOS

20%

# PRÁTICAS AVALIADAS

## GRÁFICO RADAR – MATURIDADE POR PRÁTICA



# DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS

## ESTRATÉGIA PARA TRANSFORMAR

### ARQUITETURA DE PROCESSOS

Nesta prática são avaliados a existência e o reconhecimento pelos atores da organização da Arquitetura de Processos (ou também conhecida como Cadeia de Valor), além do seu uso como instrumento de gestão para apoiar a tomada de decisão.

### PROCESSOS & ESTRATÉGIA

Para esse prática, o alinhamento da discussão de Gestão por Processos com a Estratégia e com Orçamentos é avaliado. Além disso, também é avaliada a composição do portfólio de projetos corporativos, considerando a presença de projetos de transformação de processos. Por fim, avalia-se o desdobramento de metas, interligando a visão funcional, do colaborador e a visão por processos.

### ENGAJAMENTO PARA MUDANÇA

Para a condução de projetos de transformação de processos é importante que a gestão da mudança seja ativada na organização. Para isso, essa prática avalia se há mecanismos institucionais presentes e eficazes para acompanhar todo o processo de transformação que a organização está suscetível.

## ROTAS DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

### ESCOPO DE PROCESSO

Para esta prática, é avaliado se o escopo dos processos considerados nos projetos de transformação são explorados, definidos e comunicados entre todos os envolvidos. Além disso, avalia-se se o escopo enquadrado possui uma visão ponta a ponta ao invés de processos ditos “funcionais”, recortados na visão de áreas funcionais.

### MENSURAÇÃO DO GANHO

Considera-se, nessa prática, a identificação, definição e comunicação de ganhos explícitos, associados a um indicador, para todos os projetos de transformação de processos que forem concebidos e iniciados.

### TÉCNICAS DE ANÁLISE

Objetiva-se avaliar com a prática de “Técnicas de Análise” o domínio e o emprego na organização de técnicas e ferramentas que auxiliam na transformação de processos, como Fluxogramas, técnicas de estatística básica, identificação de causa-raiz, técnica com o foco enxuto, como análise de desperdício e VSM, e ferramentas com foco na experiência do cliente, como Mapa de Empatia e Personas.

### GERAÇÃO DE MELHORIA

Um ponto importante para um projeto de transformação de processos está na geração de melhorias. Avaliamos nessa prática a habilidade de estruturar e consolidar de forma sistemática as melhorias, de utilizar critérios de priorização adequados assim como o alinhamento e envolvimento com a área de Tecnologia da Informação, usualmente envolvida em mudanças disruptivas.

### CAPACIDADE DE EXPERIMENTAÇÃO

Para esse prática, é avaliado a habilidade da organização em conceber e realizar experimentos que visem reduzir as incertezas sobre o custo e benefício de melhorias identificadas como complexas e que requerem alto investimento, além de considerar a capacidade da organização em retroalimentar e aprender com os resultados obtidos em pilotos ou protótipos.

### SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO

O sucesso na implantação em um projeto de transformação está diretamente relacionado com a capacidade da organização em conceber e monitorar planos de ação, pactuando responsáveis e ações, acompanhar o real resultado alcançado pelas melhorias implantadas, além de reconhecer devidamente os atores envolvidos no ganho alcançado.

### ENCERRAMENTO DO PROJETO

Considera-se nessa prática a habilidade dos atores envolvidos no projeto de transformação de processos para encerrá-lo formalmente, desmobilizando recursos e celebrando os resultados, além de promover a ativação da governança do novo processo transformado.

# DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS

## GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

### ESCOPO DA GESTÃO DA ROTINA

Nesta prática é avaliado se o escopo da Gestão da Rotina dos processos críticos (isto é, aqueles processos de alta complexidade e relevância estratégica) foi definido, considerando atores envolvidos, papéis e responsabilidades, indicadores e ritos de gestão.

### PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Para essa prática avalia-se a habilidade de a organização gerar, comunicar e atualizar padrões em processos, considerando suas diferentes modalidades presentes na hierarquia em níveis (como Cadeia de Valor, Diagramas de Escopo, Fluxogramas, Procedimentos e Normativos), além da usabilidade imprimida nos padrões gerados.

### CONTROLE DE DESEMPENHO

Objetiva-se avaliar a concepção, definição e uso de indicadores de processos para a Gestão da Rotina, com o foco em monitorar o desempenho alcançado e identificar desvios indesejados.

### MELHORIA CONTÍNUA

Objetiva-se avaliar a capacidade dos atores envolvidos na Gestão da Rotina dos processos críticos com foco em identificar oportunidades de melhoria contínua, com uso de técnicas estatísticas e de causa raiz, além de traçar e monitorar Planos de Ação para que o processo tenha saltos incrementais em seu desempenho.

## INTELIGÊNCIA EM PROCESSOS

### MONITORAMENTO DO DESEMPENHO

Um alto volume de informações é gerado na transformação de processos e em sua Gestão da Rotina. Por meio dessa prática, a habilidade da organização em sistematizar os indicadores em painéis de forma a orientar a tomada de decisão baseada em fatos e dados será avaliada. Além disso, práticas de *Business Intelligence (BI)* e automação de indicadores também são consideradas.

### APURAÇÃO AVANÇADA DE PROCESSOS

Nessa prática é avaliada a capacidade da organização em reconhecer e monitorar as instâncias dos processos em tempo real, com apoio de sistemas de informação especializados em identificar oportunidades de intervenção, variações no desempenho e prever o comportamento das variáveis consideradas.

### BENCHMARKING

Para criar processos de “nível mundial”, é importante que seja avaliado o uso e a disseminação da prática de *benchmarking* como forma de aprender e elevar o patamar de desempenho dos processos analisados e transformados.

# DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS

## GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS

### PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Para esse prática, são avaliados a existência, disseminação e comunicação de papéis e responsabilidades oriundos da Gestão por Processos, como Patrocinador de Processos, Dono de Processos, Executor de Processo e o Escritório de Processos.

### ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Considera-se, nessa prática, a existência e o reconhecimento do Escritório de Processos na organização como unidade central para a discussão da Gestão por Processos, tendo seus serviços e metas estabelecidos e compartilhados.

### DONO DE PROCESSO

Por meio dessa prática a existência, reconhecimento e atuação do Dono de Processo são avaliados, considerando o seu papel importante como agente transformador e multiplicador do tema em toda organização.

### METODOLOGIA

Objetiva-se por essa prática avaliar a definição e utilização de uma metodologia específica para a prática de Gestão por Processos, como corpo de conhecimento e fonte de orientação, referência técnica e apoio em técnicas e ferramentas para todos os atores da organização. Além disso, integrações com outras metodologias e a utilização de padrão de notação específico para comunicação são também pontos considerados.

### CENTRAL DE PROCESSOS

Prática que avalia a habilidade da organização em organizar, sistematizar e comunicar os padrões e outros arquivos gerados pela Gestão por Processos, com apoio de um sistema de informação específico como repositório, para promover o alinhamento e integração de todos os envolvidos na organização.

### CULTURA DE PROCESSOS

Para essa prática, o envolvimento e o reconhecimento do tema para a alta administração, média gerência e nível operacional são avaliados, além da habilidade dos atores envolvidos em reconhecer e atacar lacunas relacionadas ao processo de formação e capacitação no tema.

# MODELO DE ATUAÇÃO E *ROADMAP* DE IMPLANTAÇÃO



# IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

## MISSÃO

Melhorar o desempenho dos órgãos que integram o Sistema de Meio Ambiente, a partir do planejamento, coordenação e apoio às iniciativas de Gestão por Processos

## VISÃO

Até 2019, ser reconhecido pelos servidores como agente de transformação que impulsiona os órgãos do Sistema de Meio Ambiente na melhoria de seus processos

## OBJETIVOS



Promover a Transformação Digital no Sistema de Meio Ambiente



Ativar a sistemática de Gestão da Rotina sobre os Processos Críticos



Disseminar o Conhecimento e os resultados das iniciativas de BPM

## VALORES

Inovação

Transparência

Efetividade

Integração

Melhoria Contínua

# EQUIPE DO ESCRITÓRIO

Inicialmente, a equipe do Escritório de Processos do Sistema de Meio Ambiente (o Escritório Local de Processos do IEMA, AGERH e SEAMA) será composto por três colaboradores do quadro do IEMA. A equipe é multidisciplinar e constituirá um time único:

**Dedicação Integral  
(Full-Time)**



**Davi Salgueiro**  
**Especialista em Política Públicas e Gestão Governamental**



**Giuliano Martins**  
**Agente De Desenvolvimento Ambiental e Recursos Hídricos**

**Dedicação Parcial  
(Part-Time)**



**Graciele Venturoti**  
**Tecnóloga em Saneamento Ambiental**

# CATÁLOGO DE SERVIÇOS



Avaliar A Maturidade  
Da Gestão Por Processos



Manter Metodologia, Técnicas E  
Ferramentas



Atualizar Cadeia  
De Valor



Disseminar Conhecimento Em  
Gestão Por Processos



Definir portfólio de projetos de  
transformação de processos



Divulgar iniciativas e disseminar  
resultados de projetos de transformação



Prospectar demandas de  
transformação de Processos



Executar Projetos  
de Transformação de Processos



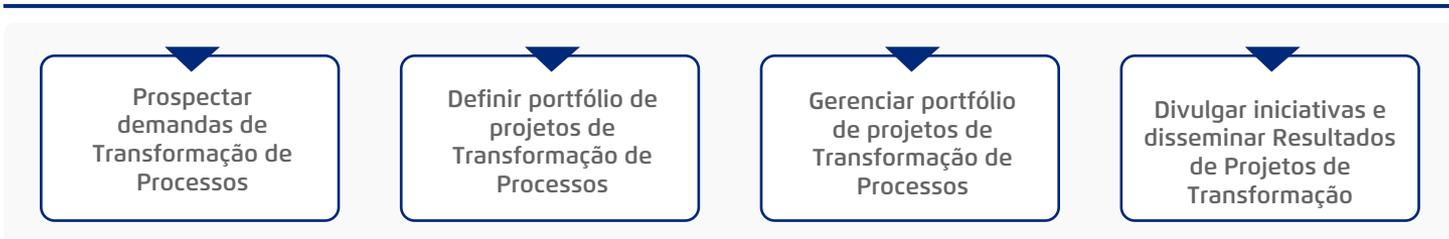
Gerenciar Portfólio de Projetos de  
Transformação de processos



Ativar Gestão da Rotina de Processos  
Críticos

# FRAMEWORK DE GESTÃO POR PROCESSOS

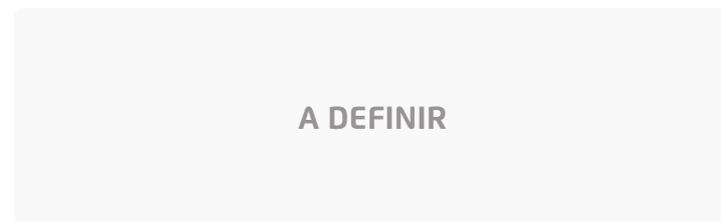
## ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS



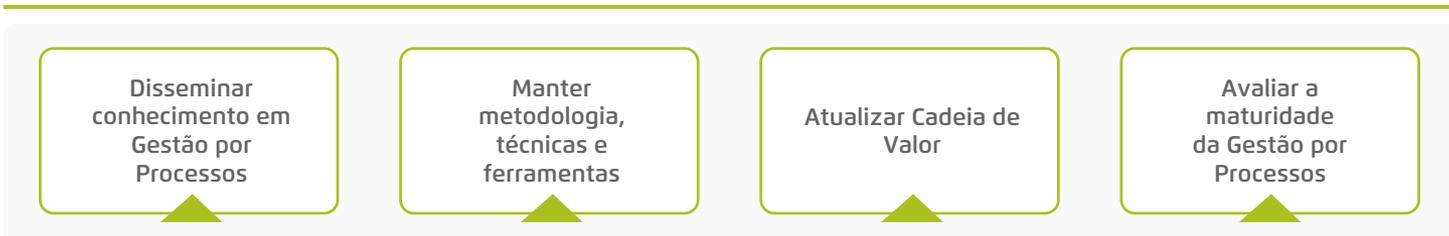
## TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS



## GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

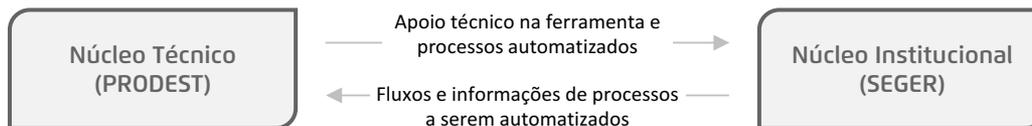


## GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS



# MAPA DE RELACIONAMENTOS

## Escritório Central de Processos (ECP)

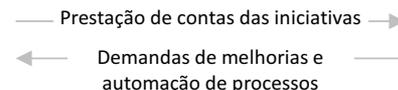
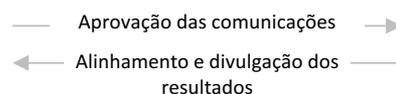
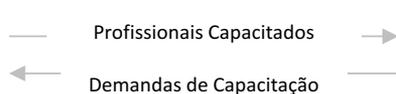
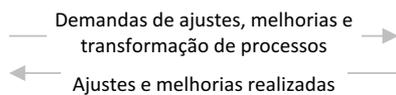
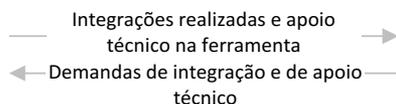


Apoio técnico e demandas de automação

Prestação de contas das iniciativas

NÍVEL ESTADUAL

NÍVEL ORGANIZACIONAL



# PAPÉIS E ATRIBUIÇÕES

Para garantir o sucesso das iniciativas de Gestão por Processos, é necessária a definição de um novo conjunto de papéis dentro das organizações. Este conjunto deve ser entendido e disseminado entre os colaboradores e é fundamental que as atribuições vinculadas à Gestão por Processos sejam bem executadas:



**ALTA  
ADMINISTRAÇÃO**

## DONO DO PROCESSO

- Definir diretrizes estratégicas sobre os Processos
- Acompanhar o desempenho do Processo
- Propor Ideias/demandas
- Decidir sobre ideias/demandas propostas pelo Guardiã, Gestores Funcionais e Especialista em Processos.



**SERVIDOR(ES)  
DESIGNADO(S)**

## GUARDIÃO DO PROCESSO

- Apoiar na elaboração do Portfólio de Projetos de Transformação
- Liderar a execução e implementação do Plano de Ação de melhoria
- Analisar e propor soluções para os Processos sob sua guarda
- Estimar e apurar ganhos
- Monitorar desempenho, riscos e conformidade no dia a dia
- Manter a estrutura de padronização

# PAPÉIS E ATRIBUIÇÕES

Para garantir o sucesso das iniciativas de Gestão por Processos, é necessária a definição de um novo conjunto de papéis dentro das organizações. Este conjunto deve ser entendido e disseminado entre os colaboradores e é fundamental que as atribuições vinculadas à Gestão por Processos sejam bem executadas:



## GESTOR FUNCIONAL

- Propor ideias / demandas para serem submetidas a priorização no Portfólio
- Detalhar as demandas para que essas sejam avaliadas
- Defender e argumentar em favor das demandas que foram apresentadas para priorização

GESTOR DA ÁREA PELA QUAL O PROCESSO PERPASSA



## EXECUTOR

- Gerar ideias e demandas para Projetos de Transformação e Gestão da Rotina
- Participar do entendimento, análise e concepção de soluções para os novos processos
- Realizar ações de implementação de melhorias
- Executar Planos de Ação

SERVIDOR QUE ATUA NO PROCESSO



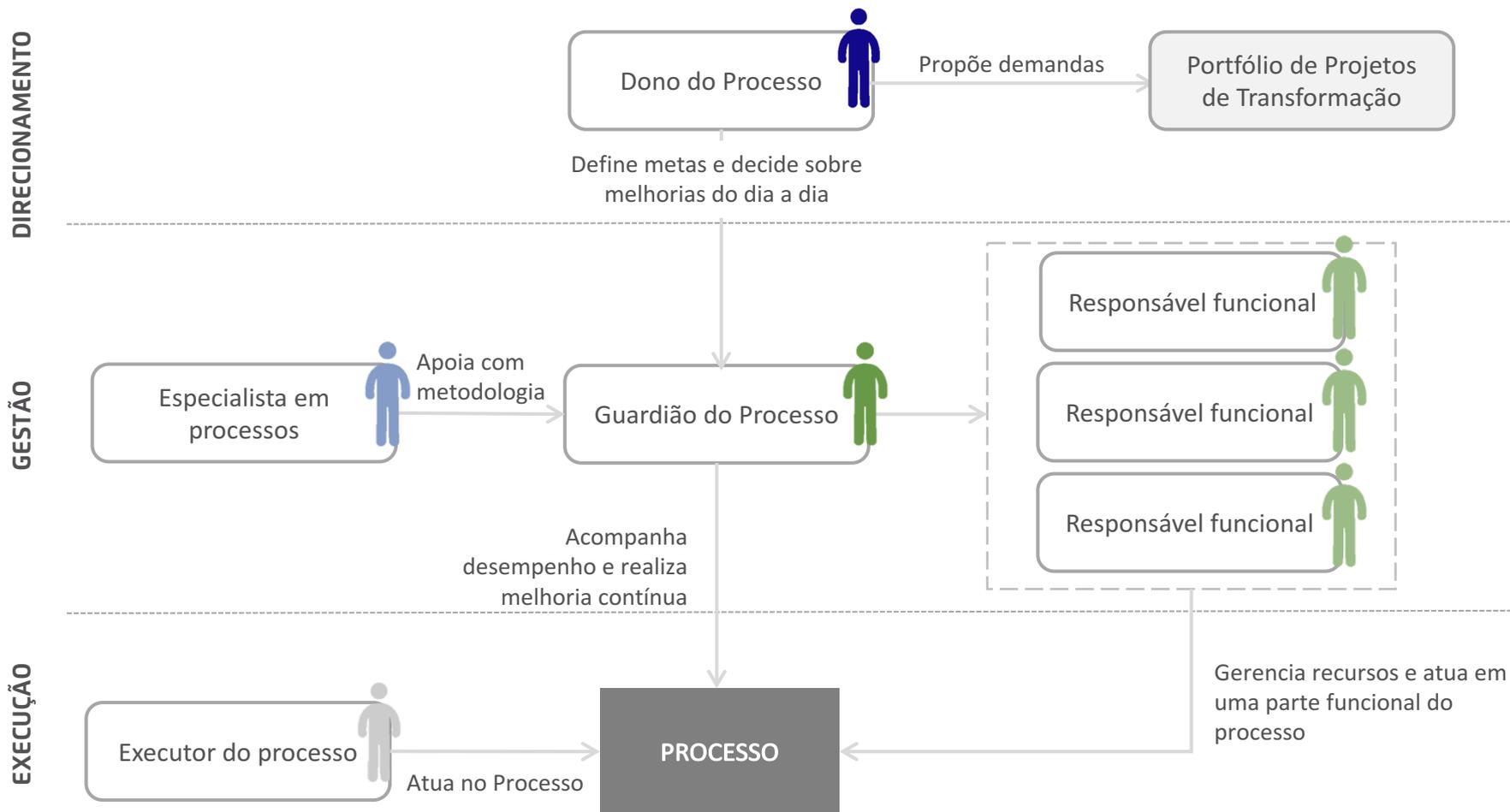
## ESPECIALISTA EM PROCESSOS

- Propor ideias / demandas para serem submetidas a priorização no Portfólio
- Disseminar a cultura e resultados da metodologia de gestão por meio de Processos na organização
- Prover consultoria interna aos Guardiões na condução e gestão dos projetos de transformação
- Manter Padrões para execução de Projetos de Transformação e para gestão do dia a dia

ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

# PAPÉIS E ATRIBUIÇÕES

O seguinte fluxo indica as principais relações entre os atores envolvidos na Gestão por Processos na organização. Observa-se a divisão de atuação entre execução, gestão e direcionamento.

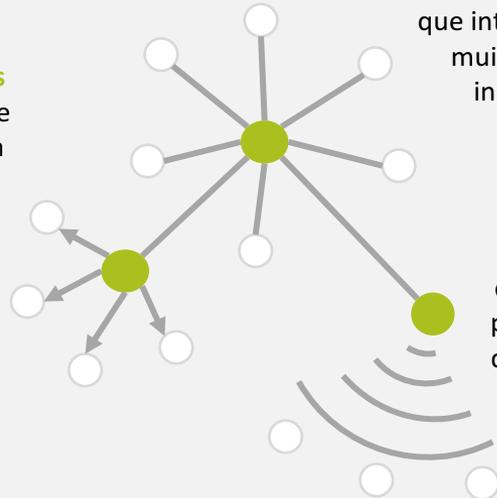


# GUARDIÃO DO PROCESSO

O Guardiã do Processo é chave para governança e integração dos atores. Sendo assim, ele deve:

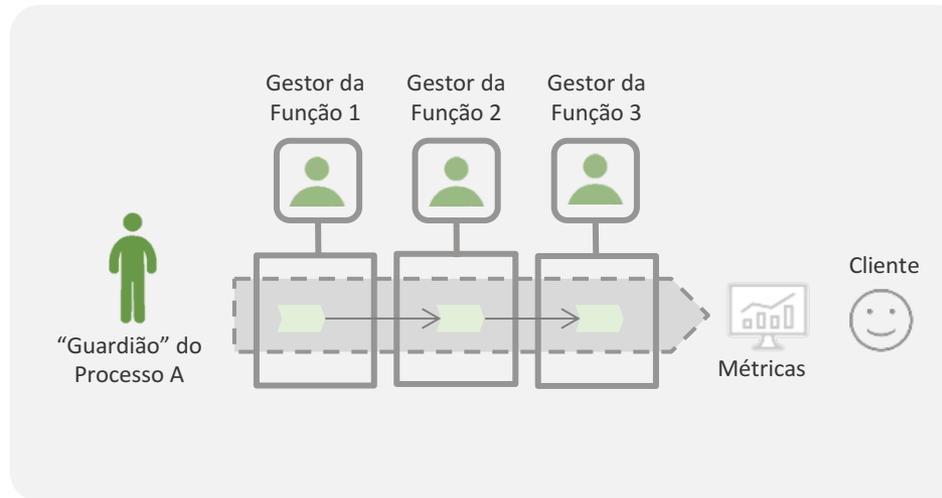
- Ser um profissional presente nas áreas funcionais, capacitados na gestão por processos;
- Ter forte atuação em Projetos de Transformação de processos e apoio no monitoramento do dia a dia;
- Ter características de liderança para gerar e implementar novas ideias de melhoria no processo;
- Buscar aumentar o desempenho dos processos da organização.

São **vendedores internos** que influenciam pessoas a agirem



São **conectores** que interagem com muitos outros indivíduos

**Transmitem** o conhecimento para os demais da organização



E, o que se espera do Guardiã do Processo, então?

- Sugestão e revisão de metas;
- Monitoramento de expectativas, desempenho e conformidade;
- Preparação de relatórios de monitoramento;
- Facilitação de interação entre atores;
- Auxílio durante a priorização de ideias;
- Promoção da implementação de ações;
- Revisão de Padrões.

## Observações:

- O papel de Guardiã de Processo é uma atribuição não exclusiva, de forma que os atores mantêm suas atribuições funcionais.
- **Indica-se que para os processos estratégicos, o Escritório de Processos de Trabalho atue como guardião. Estes devem ser definidos de acordo com a capacidade da equipe e a criticidade do processo.**

# GUARDIÃO DO PROCESSO

A governança do Guardiãõ será definida conforme a necessidade e contexto de atuação em cada Processo. Processos distintos demandam governanças distintas. Cabe à equipe do Escritório de Processos, juntamente com os gestores, identificarem o melhor formato para cada situação:

## GUARDIÃO DE PROCESSO | MATRICIAL FRACA



- O Guardiãõ  servidor de alguma das áreas que atuam no processo em questão;
- Não responde pelos resultados e desempenho do processo;
- Não aloca recursos e nem delibera decisões estratégicas.

## GUARDIÃO DE PROCESSO | MATRICIAL FORTE



- Secretário, Diretor ou Gerente “empoderado” para atuar em tal função (cargo instituído);
- Responde pelos resultados e desempenho do processo;
- Aloca recursos e delibera decisões estratégicas.

## COMITÊ GUARDIÃO



- Instituído formalmente para a deliberações sobre determinado tema
- Composto por participantes de diversas áreas;
- O presidente do Comitê é quem delibera sobre as decisões estratégicas;
- Muito utilizado quando há necessidade permanente de tomada de decisões estratégicas em conjunto sobre temas específicos;
- A operacionalização do Comitê deve ser regida com disciplina (formulação da ata, agenda dos envolvidos, consolidação de informações para análise, etc.).

## ESCRITÓRIO LOCAL DE PROCESSOS



- Tendo em vista  criticidade do processo à luz da estratégia, define-se um representante do Escritório de Processos como Guardiãõ
- Munido de conhecimento aprofundado em boas práticas de Gestão por Processos, tende a buscar a otimização constante do processo
- Não aloca recursos e nem delibera decisões estratégicas.

## NÃO DEMANDA SOLUÇÃO DE GOVERNANÇ

Usualmente para processos fortemente polarizados em uma ou poucas áreas funcionais (comum para processos de suporte)

# ROADMAP DE IMPLANTAÇÃO

Os serviços previstos no modelo de atuação do Escritório de Processos serão ativados em onda, considerando a curva de aprendizado da equipe que o compõe, o grau de maturidade de gestão de processos nos órgãos e a demanda das unidades de negócios



# ROADMAP DE IMPLANTAÇÃO

1ª Onda – 2017/2

2ª Onda – 2018

3ª Onda – 2019

## SERVIÇOS



SERVIÇOS	1ª Onda – 2017/2	2ª Onda – 2018	3ª Onda – 2019
Prospectar demandas de transformação de Processos	●	Inventariar demandas de transformação de processos e contribuir para a priorização	●
Definir portfólio de projetos de transformação de processos	○		○
Gerenciar Portfólio de Projetos de Transformação de processos	○		○
Executar Projetos de Transformação de Processos	●	Realizar piloto de automação (baixa complexidade, público alvo pequeno e engajamento da gerência)	●
Ativar Gestão da Rotina de Processos Críticos	●	Ativar gestão da rotina sobre 01 processo crítico	●
		Inventariar demandas de transformação de processos e contribuir para a priorização	●
			●
			●
		Realizar 02 projetos de automação (baixa complexidade, público alvo pequeno e engajamento da gerência)	●
			●
		Ativar gestão da rotina sobre os processos críticos automatizados	●

### LEGENDA

- Serviço não ativado
- ◐ Serviço parcialmente ativado
- Serviço ativado

# ROADMAP DE IMPLANTAÇÃO

1ª Onda – 2017/2

2ª Onda – 2018

3ª Onda – 2019

## SERVIÇOS



SERVIÇOS	1ª Onda – 2017/2	2ª Onda – 2018	3ª Onda – 2019			
Avaliar A Maturidade Da Gestão Por Processos	●	A equipe do Escritório participou de um exercício durante 2017/1	●	Realizar avaliação da maturidade em Gestão por Processos em 2018/2	●	Serviço Ativado
Atualizar Cadeia De Valor	●	A equipe do Escritório participou de um exercício durante 2017/1	●	Atualizar a Cadeia de Valor em 2018/2	●	Serviço Ativado
Manter Metodologia, Técnicas E Ferramentas	●	Disponibilizar artefatos no site do ECP e criar pasta do ELP na rede local para registro do cardápio e das ferramentas	●	Serviço Ativado	●	Serviço Ativado
Disseminar Conhecimento Em Gestão Por Processos	○		●	Realizar 04 eventos em parceria com o Escritório Central de Processos	●	Serviço Ativado
Divulgar iniciativas e disseminar resultados de projetos de transformação	●	Atualizar as informações sobre o ELP no site do ECP e informar os servidores sobre este canal (talvez incluir banner no site do IEMA)	●	Serviço Ativado	●	Serviço Ativado

### LEGENDA

○ Serviço não ativado

◐ Serviço parcialmente ativado

● Serviço ativado

# ROADMAP DE IMPLANTAÇÃO (RESUMO)

2017/2

Inventariar demandas de transformação de processos e contribuir para a priorização

Realizar piloto de automação (baixa complexidade, público alvo pequeno e engajamento da gerência)

Ativar gestão da rotina sobre 01 processo crítico

Atualizar as informações sobre o ELP no site do ECP e informar os servidores sobre este canal

Disponibilizar artefatos no site do ECP e criar pasta do ELP na rede local para registro do cardápio e das ferramentas

Elaborar portarias para a instituição do escritório e designação dos servidores (de acordo com os parâmetros definidos pela SEGER)

Definir espaço físico e canais de comunicação (telefone, e-mail)

Realizar apresentação institucional aos servidores do IEMA, SEAMA e AGERH

Capacitar todos os integrantes do Escritório de Processos em Gestão por Processos, Gestão da Rotina e em Modelagem e Construção de Protótipo

Capacitar especialista técnico do Escritório de Processos em Modelagem, Construção de Protótipo, Integrações e Criação de Robôs

2018

Realizar 02 projetos de automação (baixa complexidade, público alvo pequeno e engajamento da gerência)

Ativar gestão da rotina sobre os processos críticos automatizados

Realizar 04 eventos em parceria com o Escritório Central de Processos

Atualizar Cadeia de Valor

Realizar avaliação da maturidade em Gestão por Processos

2019-

Realizar 02 projetos de automação (baixa complexidade, público alvo pequeno e engajamento da gerência)

Ativar gestão da rotina sobre os processos críticos automatizados

Realizar 04 eventos em parceria com o Escritório Central de Processos

Atualizar Cadeia de Valor

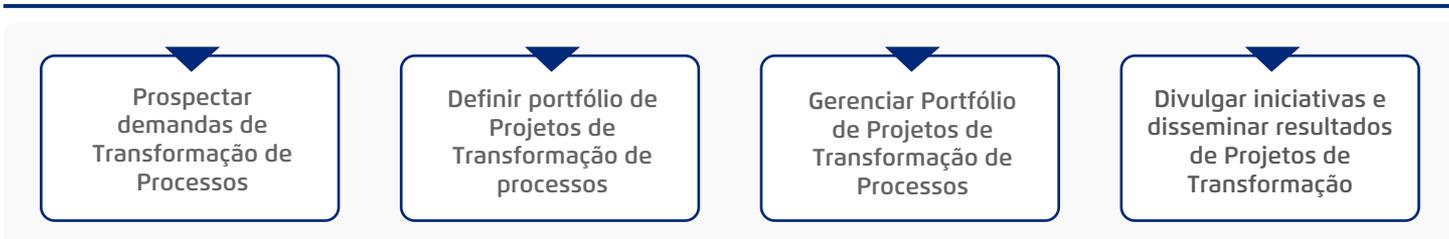
Realizar avaliação da maturidade em Gestão por Processos

# MÉTODO E ARTEFATOS



# FRAMEWORK DE GESTÃO POR PROCESSOS

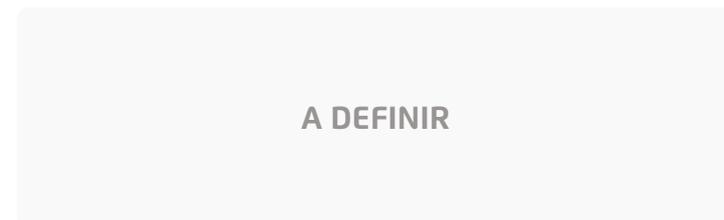
## ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS



## TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS



## GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

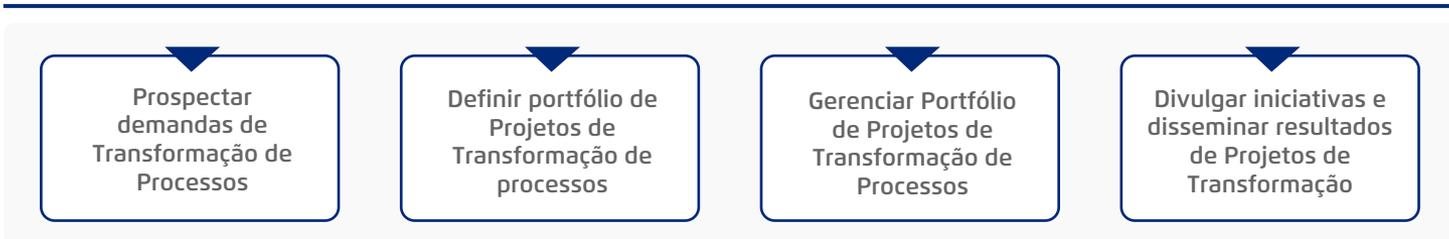


## GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS



# FRAMEWORK DE GESTÃO POR PROCESSOS

## ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS



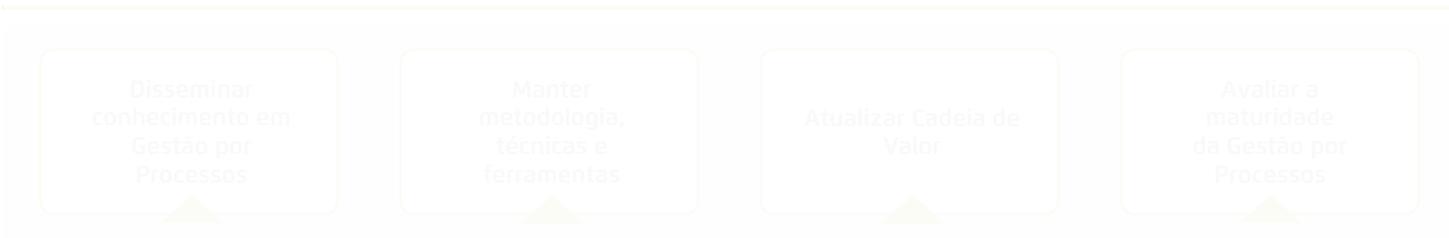
## TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS



## GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

A DEFINIR

## GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS



# ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

## Prospectar demandas de transformação de processos

- Preparar para levantamento de ideias
- Conduzir levantamento de ideias
- Consolidar demandas de transformação

Cadeia de Valor/Arquitetura de Processos

Brainstorming

## Definir portfólio de projetos de transformação de processos

- Definir critérios para priorização das iniciativas de Transformação
- Priorizar os projetos de transformação e pactuar os resultados desejados com as lideranças
- Consolidar o Portfólio de Projetos de Transformação

Matriz de Priorização

Planilha de Portfólio de Projetos de Transformação

## Gerenciar portfólio de projetos de transformação de processos

- Realizar Planejamento
- Monitorar e controlar projeto
- Encerrar Projeto

Termo de Abertura do Projeto

Project Canvas

Cronograma

Status Report do Projeto

## Divulgar iniciativas e disseminar resultados de projetos de transformação

- Planejar ações de comunicação de iniciativas e resultados
- Executar ações de comunicação de iniciativas e resultados

*One-page* do Projeto

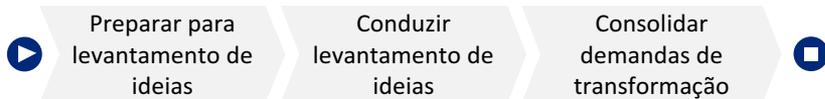
ETAPAS

FERRAMENTAS

## Prospectar demandas de transformação de processos

Prospectar ideias e demandas que visam a transformação de processos com resultados abaixo do esperado é fundamental para garantir o enraizamento da cultura de Gestão por Processos. Em geral, estas demandas emergem de *gaps* operacionais e anseios estratégicos

### Quais são macroetapas?



- A Cadeia de Valor é uma ferramenta fundamental para a identificação de ideias de iniciativas de transformação em processos. À luz da estratégia e de mudanças no contexto externo, é preciso se preparar para o levantamento de ideias. Para tanto, pode-se imprimir, em tamanho A0, a Cadeia de Valor atualizada e painéis para geração de ideias (outros *templates* como o Mapa Estratégico também podem ser utilizados para servir de referência)
- Com a preparação feita, pode-se conduzir o levantamento de ideias e demandas a partir da realização de um workshop. É importante que a equipe do Escritório faça um alinhamento prévio com a Alta Administração, a fim de identificar direcionamentos estratégicos. Contudo, é fundamental a participação e engajamento daqueles que vivenciam os problemas que ocorrem nos processos. Para que os envolvidos sejam de fato engajados nesse levantamento de ideias, é interessante que os principais gestores da organização façam a abertura para evidenciar a relevância daquele momento e a importância da contribuição de todos os envolvidos.
- Após o levantamento, é preciso consolidar as demandas de transformação, considerando as visões “de cima para baixo” e de “baixo para cima”, definindo as informações básicas sobre estas. As ideias que forem enquadradas como melhorias deverão ser tratadas pela Gestão da Rotina dos Processos

### Quais são os resultados alcançados?

- Sugestões de Projetos de Transformação de Processos

### Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Cadeia de Valor/Arquitetura de Processos
- Brainstorming



### Quem são os atores envolvidos?

- Alta Administração
- Donos e Guardiões dos Processos (se formalizado)
- Executores dos Processos
- Gestores Funcionais
- Escritório de Processos



### Quais são as dicas e os conceitos?

A visão “de cima para baixo” ou *top-down* corresponde à visão da Gestão em relação aos Projetos de Transformação necessários para a organização, trazendo a perspectiva do Plano Estratégico definido.



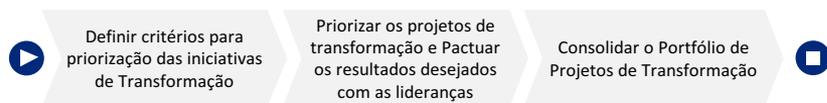
Já a visão “de baixo para cima” ou *bottom-up* representa a visão dos executores e Guardiões de Processo em relação aos Projetos de Transformação necessários para a organização, trazendo a perspectiva de quem vivencia o dia a dia dos processos.



## Definir portfólio de projetos de transformação de processos

Após a identificação de demandas por projetos, o Escritório deverá apoiar a definição de parâmetros para priorização de projetos e consolidação da portfólio de projetos de transformação. O Escritório também poderá apoiar no detalhamento das demandas, se necessário!

### Quais são macroetapas?



- A motivação para condução de Projetos de Transformação nasce da identificação de *gaps* e mudanças no contexto da organização e é importante que as demandas por projetos sejam categorizadas em *strategic buckets*, como, por exemplo, pessoas, tecnologia, tempo e recursos
- Diante da impossibilidade de se executar todos os projetos propostos, é imperativo realizar um exercício de priorização. Para tanto, é necessário definir critérios claros e objetivos, que balizarão a escolha das iniciativas que irão compor o Portfólio de Projetos de Transformação de Processos.
- Com a definição das categorias e critérios, realiza-se um exercício de priorização de projetos de transformação, seguida da definição dos resultados desejados com a execução do projeto, evidenciando, inclusive, o impacto financeiro esperado.
- Após realizar o exercício de priorização, consolide o seu Portfólio de Projetos de Transformação em processos e mobilize a organização para a mudança!

### Quais são os resultados alcançados?

- Priorização racional de Projetos de Transformação de Processos

### Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Matriz de Priorização
- Planilha de Portfólio de Projetos de Transformação



### Quem são os atores envolvidos?

- Alta Administração
- Donos e Guardiões dos Processos (se formalizado)
- Gestores Funcionais
- Escritório de Processos



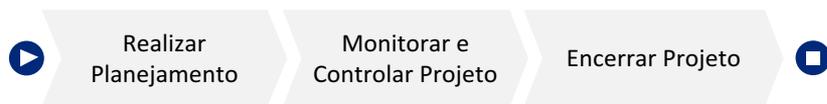
### Quais são as dicas e os conceitos?

- Montar Portfólio de Projetos de Transformação 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

## Gerenciar portfólio de projetos de transformação de processos

Cada Projeto de Transformação de Processo priorizado pela alta gestão deve passar por uma etapa de planejamento, que consiste no detalhamento da estratégia, definição das regras e planejamento as ações e recursos necessários para alcançar os objetivos do projeto.

### Quais são macroetapas?



- Ao início de cada projeto, é importante definir os ritos de controle e gestão. O Escritório deverá apoiar o planejamento, o controle e o encerramento dos projetos. Sendo ou não o gestor do projeto, o Escritório deverá participar de **Reuniões de Planejamento de Trabalho**, A periodicidade/frequência destas reuniões dependerá de cada caso, podendo ser diárias, semanais ou mensais.
- Durante o monitoramento da execução do projeto, o gestor do projeto deverá medir o progresso para identificar variações do plano e definir as ações corretivas.
- Uma boa prática para este controle é a realização de **Reuniões de Status do projeto**, na qual verifica-se a evolução do trabalho naquele período analisado e planeja-se as atividades para o próximo período. Sugere-se uma frequência semanal. Dependendo da natureza das atividades, a reunião pode ser mensal ou bimestral.
- A fim de realizar a gestão do portfólio, o Escritório deverá promover, periodicamente, **Reuniões de Análise do Portfólio**. Nestas ocasiões, deverão estar presentes os gestores dos projetos, que deverão reportar o andamento de seus projetos. Além disso, a Alta Administração, com o apoio do Escritório, deverá decidir sobre a continuidade, readequação, congelamento ou encerramento de projetos em andamento; e sobre a inclusão de novos projetos

### Quais são os resultados alcançados?

- Portfólio de Projetos de Transformação atualizado
- Projetos acompanhados ao longo de sua execução
- Medição dos resultados alcançados pelos projetos

### Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Termo de Abertura do Projeto
- Project Canvas
- Cronograma
- Status Report do Projeto



### Quem são os atores envolvidos?

- Alta Administração
- Donos e Guardiões dos Processos (se formalizado)
- Gestores Funcionais
- Escritório de Processos



### Quais são as dicas e os conceitos?

O monitoramento e controle sobre os projetos é fundamental para garantir a execução da agenda de mudança na organização. Diante da escassez de recursos, e impossibilidade de se promover todas as iniciativas demandas, existe um custo de oportunidade envolvido. Logo, a Gestão de Portfólio deve ser realizada considerando também outros projetos oriundos do Planejamento Estratégico ou de outras iniciativas.

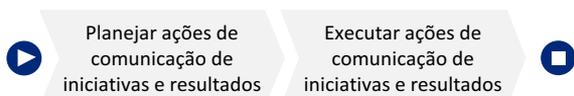
É importante aproveitar os ritos da diretoria já existentes, como os ciclos estratégicos e orçamentários, para incluir nesses momentos chave, a discussão de portfólio de projetos. Essa é uma maneira de reforçar a importância do alinhamento estratégico para as iniciativas a serem executadas através de projetos, pelas demais áreas da empresa.

No encerramento de projetos, é importante realizar um exercício de avaliação das lições aprendidas durante o projeto, que poderão contribuir para os próximos projetos.

## Divulgar iniciativas e disseminar Resultados de projetos de transformação

A condução de iniciativas e os resultados obtidos precisam ser amplamente divulgados, por meio de canais de comunicação efetivos. Neste sentido, é preciso determinar as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas, a fim de fortalecer a cultura de Gestão por Processos

### Quais são macroetapas?



- Durante a fase inicial do projeto, é fundamental o alinhamento com a área de Comunicação para garantir a promoção do projeto - seus objetivos, resultados esperados e principais marcos -. Desta forma, será possível planejar ações de comunicação efetivas ao longo do projeto.
- No decorrer do projeto, é fundamental munir a área de Comunicação de informações, atualizando-a dos avanços no cronograma, das entregas, dentre outras coisas. Esta atualização constante garantirá que toda a organização esteja informada e alinhada sobre o projeto. Isto contribuirá para "abrir as portas" das áreas, quando necessário, durante a condução de um projeto.
- Não menos importante, após a conclusão do projeto, é fundamental a mensuração (em comparação à situação anterior) e divulgação dos resultados alcançados pelos projetos. Isto contribuirá para o enraizamento da cultura de Gestão por Processos e fortalecimento do Escritório de Processos como agente de transformação que impulsiona os órgãos do Sistema de Meio Ambiente na melhoria de seus processos

### Quais são os resultados alcançados?

- Ações de comunicação devidamente executadas
- Disseminação dos resultados desejados e alcançados pelos projetos de transformação de Processos

### Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- *One-page* do Projeto

### Quem são os atores envolvidos?

- Alta Administração
- Donos e Guardiões dos Processos (se formalizado)
- Gestores Funcionais
- Assessoria de Comunicação
- Tecnologia da Informação
- Escritório de Processos



### Quais são as dicas e os conceitos?

O reconhecimento do Escritório de Processos da organização como uma área focada em resultados, capaz de impulsionar a organização na melhoria de seus processos está condicionada não somente aos resultados alcançados, mas, também, à transmissão disto para o restante da organização.

O alinhamento com a área de comunicação é fundamental para tanto. Para garantir a ampla divulgação, é importante utilizar os canais já existentes – intranet, grupos de e-mail e WhatsApp, página do Facebook, dentre outros.

Existem ferramentas gratuitas disponíveis na internet que permitem a criação de artes lúdicas para o projeto, como apresentações, infográficos e relatórios.

# FRAMEWORK DE GESTÃO POR PROCESSOS

## ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS



## TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS



## GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

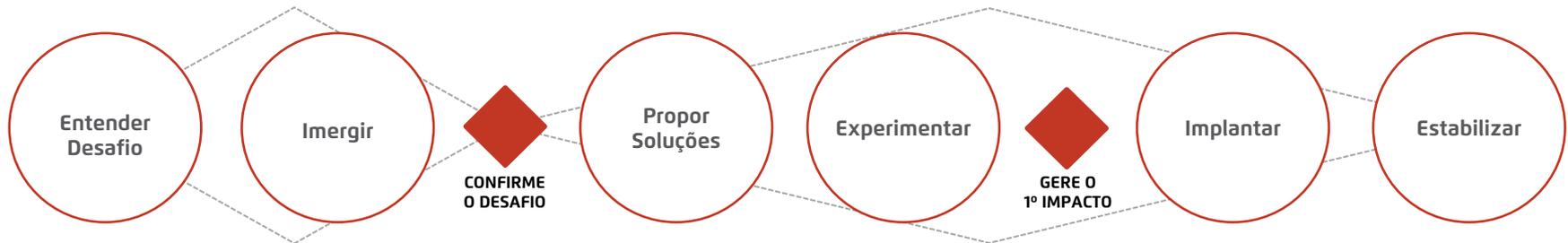
A DEFINIR

## GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS



# TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

## Executar Projetos de Transformação de Processos



### PLANEJAMENTO DA TRANSFORMAÇÃO

Desenvolva os mecanismos de gestão do seu projeto de transformação

### ESCOPO DE PROCESSOS

Delimite os processos que serão impactados, os limites da transformação e suas interfaces

### PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Pactue atividades, prazos e responsáveis em conjunto com os *stakeholders*

### COLETA DE DADOS

Promova a coleta de dados essenciais para o entendimento da situação atual

### ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Extraia aprendizado dos dados e modelos por meio de técnicas de análise

### CONSOLIDAÇÃO DE DORES

Consolide as principais dores que impedem o alcance dos ganhos desejados

### PRIORIZAÇÃO DE DORES

Selecione as principais dores que precisam ser atacadas para transformar os processos

### IDEAÇÃO DE SOLUÇÕES

Promova *workshops* de ideação para identificar as possíveis soluções

### REDESENHO DE PROCESSOS

Redesenhe os processos (TO BE) a fim de estruturar uma referência para a implantação

### PROTÓTIPOS DE BAIXO INVESTIMENTO

Coloque em prática protótipos para testar e aprender com os erros

### PILOTO CONTROLADO

Coloque em prática um piloto controlado para pré-implantação das mudanças

### COLETA DE FEEDBACKS

A partir do piloto, colete feedbacks que permitirão a realização de ajustes no processo antes da implantação

### ENGAJAMENTO DE PESSOAS

Analise os *stakeholders* e aplique mecanismos de comunicação e reconhecimento

### FAÇA ACONTECER

Desbloqueie qualquer impedimento à mudança e implemente as soluções

### TREINAMENTO E COMPETÊNCIAS

Forme multiplicadores para garantir os resultados desejados

### CELEBRAÇÃO DE RESULTADOS

Promova o encerramento do projeto

### PERENIDADE DOS RESULTADOS

Estabilize as incertezas e garanta a sustentação dos resultados

### CULTURA DE MELHORIA

Promova a cultura de colaboração e melhoria contínua

# TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

1

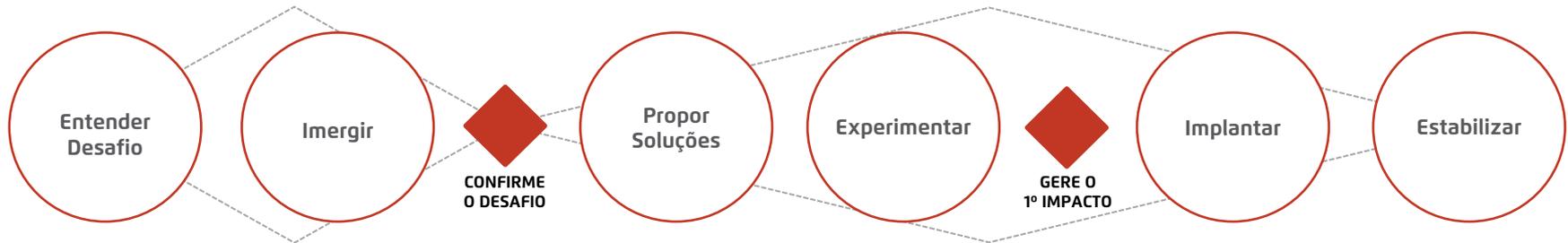
ENQUADRE O DESAFIO E O ESCOPO DE ATUAÇÃO.

3

PROPONHA MELHORIAS PARA ALCANÇAR OS GANHOS DETERMINADOS.

5

FAÇA ACONTECER E TORNE AS SOLUÇÕES ESCALÁVEIS NA PRÁTICA.



2

MERGULHE NOS PROCESSOS E QUANTIFIQUE O DESAFIO.

4

TESTE, APRENDA E REALIZE AJUSTES

6

ENCERRE O PROJETO E SE PREPARE PARA INSTITUIR A GESTÃO DA ROTINA

# TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

A realização de iniciativas de melhorias estruturantes de processos é baseada no método Rotas de Transformação, que considera que cada transformação é única e percorre a sua própria rota. Rotas são caminhos alternativos que levam à um resultado desejado, a partir da utilização de ferramentas específicas, a fim de alcançar o resultado desejado. Ao conceber uma transformação é fundamental uma reflexão sobre qual será a rota traçada. Será um projeto com foco em redução de custos? Ou o objetivo é operacionalizar a implantação de uma política pública?



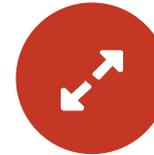
**REDUZIR  
GASTOS E  
DESPERDÍCIOS**



**AUMENTAR  
ARRECADAÇÃO**



**MELHORAR A PRESTAÇÃO  
DE SERVIÇOS AOS  
CIDADÃOS**



**AUMENTAR A  
CAPACIDADE  
PRODUTIVA**



**IMPLANTAR POLÍTICA  
PÚBLICA**



**IMPLANTAR  
REGULAÇÃO**



**AUMENTAR A  
CAPACIDADE/VISIBILIDADE  
GERANCIAL**



**OTIMIZAR  
PROCESSOS DE  
SUPORTE (SPOA)**



**IMPLANTAR  
PROCESSOS  
DIGITAIS**



**MONTE AQUI  
A SUA ROTA**

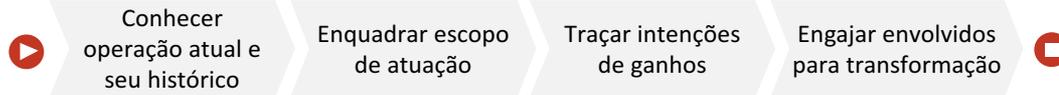


Uma proposta de abordagem para este desafio é detalhada no Anexo – Rotas de Transformação (Automação de Processos)

## >> Entender Desafio

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 inicial de melhorias

### Quais são as **macroetapas**?



- 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, “DE/ATÉ” do processo, abrangendo informações como: principais regulamentações e normas, 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.
- Busca-se, então, criar um **ambiente criativo para a geração de ideias** em busca de uma visão de futuro inspiradora para o processo, e ao mesmo tempo alcançável. O objetivo desse encontro é realizar uma análise prévia sobre os ganhos que deverão ser alcançados e as dores dos clientes. Com essas informações, é possível entender o desafio da transformação. Caso surjam ideias de melhoria para o processo que habilitem os ganhos estabelecidos, estas já devem ser exploradas.
- **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.

### Quais são os **resultados** alcançados?

- Escopo de atuação delimitado
- Ganho identificado
- Envolvidos reconhecidos e engajados

### Quais são as principais **ferramentas e técnicas**?

- Termo de Abertura do Projeto
- Cronograma
- Diagrama de Escopo



### Quem são os **atores envolvidos**?

- Alta Administração
- Donos e Guardiões dos Processos (se formalizado)
- Gestores Funcionais e Executores-Chave dos Processos
- Escritório de Processos (Gestor do Projeto)



### Quais são as **dicas e os conceitos**?

- **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 desejaríamos. 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.
- **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.
- **Podemos conceituar melhoria** como solução de negócio que visa contribuir para o alcance dos ganhos propostos para o projeto. O conjunto de melhorias proposto é o meio que visa alcançar um determinado fim (ganhos). Exemplos de melhorias são: automação do processo, integração entre sistemas, alteração em regra de negócio e criação de indicador de controle.
- **Já ganho** pode ser conceituado como **a 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.

## >> Imergir

Para que a visão de futuro seja alcançada, uma análise em profundidade deve ser conduzida para entender as reais dores e lacunas do processo atual.

### Quais são as macroetapas?



- Para promover o entendimento da situação atual do processo, sugere-se a realização de reuniões, para o detalhamento do passo a passo da sua execução. As informações levantadas são consolidadas, então, em um fluxograma do processo, o chamado AS IS. Outras técnicas também podem ser utilizadas, como o levantamento e leitura de manuais, normativos, dentre outros elementos que regulam a execução do processo.
- Após, pode-se utilizar o próprio fluxograma ou o Diagrama de Escopo para uma análise das principais dores. As dores são problemas nos processos causados por uma ou mais causas raízes, que podem ser melhor compreendidas a partir da elaboração de uma árvore de realidade atual.
- Ademais, a depender do nível de maturidade do órgão e dos sistemas em funcionamento, pode-se conduzir análises quantitativas a respeito do processo. Assim é possível obter uma visão quali e quanti sobre o processo. Caso seja possível, os dados podem ser consolidados em gráficos para que sejam analisados posteriormente. Além disso, novas melhorias podem ser identificadas para o processo do ponto de vista de quem está sendo entrevistado.

### Quais são os resultados alcançados?

- Fluxograma da Situação Atual mapeado
- Entendimento detalhado sobre os problemas

### Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Desk Research
- Entrevista Semi Estruturada
- Fluxograma do Processo
- Árvore de Realidade Atual



### Quem são os atores envolvidos?

- Donos e Guardiões dos Processos (se formalizado)
- Gestores Funcionais e Executores-Chave dos Processos
- Escritório de Processos (Gestor do Projeto)



### Quais são as dicas e os conceitos?

- **Mapeamento de Processo** é a 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.
- **Tire fotos**, em caso de condução através de “post its” na parede da sala. Esta é a maneira mais eficiente de se registrar o resultado desse tipo de reunião. Arquive a foto digital organizada na pasta da equipe.
- **INVESTIGUE: Nem sempre o que está sendo falado corresponde à realidade!** Muitos profissionais descrevem seus processos de forma distinta da realidade de maneira inconsciente. Eles possuem dificuldade em apresentar de forma lógica o que fazem em seu dia a dia, alterando a sequência de atividades que é efetivamente realizada.
- Da mesma forma, esteja atento e considere que alguns profissionais vão intencionalmente contar de forma errônea seu dia a dia de trabalho. Tenha cautela para lidar com este tipo de situação.

## >> Propor Soluções

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

### Quais são as macroetapas?



- Após o entendimento das dores, a equipe está preparada para conceber e consolidar as melhores soluções para os problemas identificados, atacando diretamente as suas causas raízes, possibilitando o alcance dos ganhos estabelecidos.
- Neste caso, é fundamental o envolvimento dos atores dos processos, que ajudarão a refinar as informações relevantes, como ganhos esperados com as melhorias, detalhamento, esforço e implantação e estimativa de impactos.
- Após a consolidação, é preciso priorizar as melhorias, afinal, não é possível atacar todos os problemas de uma só vez, diante da escassez de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. 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.
- Para garantir que as soluções priorizadas sejam **implementadas, os processos precisam ser redesenhados considerando as mudanças propostas. Deste modo, são desenvolvidos e validados o resenho do processo que contempla a sua visão de futuro.**

### Quais são os resultados alcançados?

- Fluxograma da Situação Futura mapeado
- Agenda de Melhorias atualizada

### Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Agenda de Melhorias
- Matriz de Priorização
- Fluxograma TO BE



### Quem são os atores envolvidos?

- Alta Administração
- Donos e Guardiões dos Processos (se formalizado)
- Gestores Funcionais e Executores-Chave dos Processos
- Escritório de Processos (Gestor do Projeto)



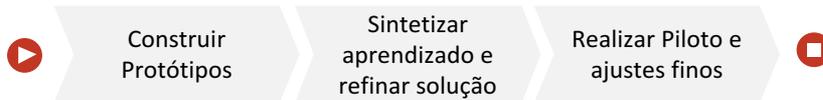
### Quais são as dicas e os conceitos?

- 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, que utiliza os seguintes critérios:
  - **Impacto** (eixo vertical): representa o impacto que a soluções de melhoria em questão tem para a viabilização do alcance dos ganhos definidos;
  - **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;
  - **Prazo Limite de Conclusão** (eixo horizontal): representa a estimativa limite de prazo para a conclusão da implementação da solução de melhoria (sprints de implementação).
- Podemos **conceituar o redesenho de processo** como a representação visual da situação futura do processo em um fluxograma, já considerando as melhorias que serão implementadas visando o 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.

## >> Experimentar

Antes das soluções serem de fato implementadas, é importante que um experimento seja conduzido, principalmente para soluções de maior complexidade e investimento.

### Quais são as macroetapas?



- A construção de protótipo pode contribuir para “antecipar” o *go-live*, permitindo a identificação de problemas e o teste de hipóteses (p. ex. colaboradores não executam o processo correto pela inexistência de uma Planilha Padrão). Assim, cria-se protótipos para as soluções, que permitirão a coleta de feedbacks.
- Após a coleta de *feedbacks*, é importante consolidar as demandas de ajustes, sintetizando o aprendizado que permitirá o refinamento das soluções.
- Após realizar os ajustes necessários, pode-se realizar um piloto, respeitando as premissas definidas, o tempo estipulado e os profissionais envolvidos. Durante a execução do piloto, qualquer oportunidade de melhoria na solução ou aprendizado observado deve ser **catalogado**;

### Quais são os resultados alcançados?

- Soluções experimentadas e ajustadas
- Aprendizado consolidado

### Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Protótipo
- Coleta de *Feedback*
- Piloto Controlado



### Quem são os atores envolvidos?

- Donos e Guardiões dos Processos (se formalizado)
- Gestores Funcionais e Executores-Chave dos Processos
- Escritório de Processos (Gestor do Projeto)



### Quais são as dicas e os conceitos?

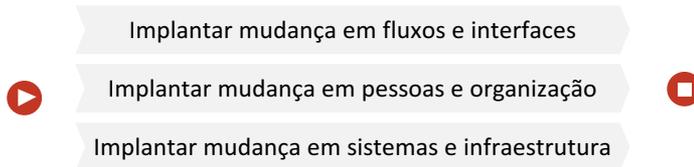
- A pergunta chave a ser respondida é: **por que é importante realizar experimentos, projetos pilotos ou testes antes de implementar a solução em processos de trabalho?** Isso acontece porque as soluções demandam investimentos e utilizam recursos escassos na organização. Para evitar que estes sejam desperdiçados em soluções mal formuladas e ao mesmo tempo evidenciar ganhos rápidos aos patrocinador do projeto, utiliza-se de soluções similares, menos complexas que testam, por um intervalo de tempo definido, a proposta de resultado estabelecido.
- Para que essa etapa tenha resultados, **é fundamental que o projeto piloto tenha ganho mensurado e não demore muito.** A ideia do projeto piloto é investir poucos recursos, sejam eles humanos ou financeiros, para testar e aprender o mais rápido possível. Sendo assim, precisamos ter cuidado para que esta iniciativa não se transforme na ação de implementação da solução de fato.
- Usualmente, essa etapa é praticada para soluções complexas que demandam grandes investimentos ou mudanças estruturais na forma como as pessoas trabalham. **Para soluções mais simples, com ganho já imediato, deve-se avaliar a real necessidade de realizar um projeto piloto.** Após a priorização, a implementação pode ser o caminho mais fácil.



## Implantar

Implementar soluções de melhoria que visam o desenvolvimento do fluxo de trabalho, das regras de negócio definidas, das pessoas, da estrutura organizacional, dos sistemas e infraestrutura para viabilizar os ganhos definidos na visão de futuro.

### Quais são as **macroetapas**?



- Não existe um passo a passo definido para implantar as soluções, sejam elas relacionadas a fluxos e interfaces, pessoas e organização, sistemas e infraestrutura. Cada solução de melhoria proposta para um projeto possui especificidades e estas são descritas no Plano de Ação. É responsabilidade do Gestor do Projeto a definição de um Plano de Ação

### Quais são os **resultados** alcançados?

- Soluções implementadas

### Quais são as principais **ferramentas e técnicas**?

- Treinamentos
- Manuais



### Quem são os **atores envolvidos**?

- Donos e Guardiões dos Processos (se formalizado)
- Gestores Funcionais
- Tecnologia da Informação (do órgão e Prodest)
- Escritório de Processos (Gestor do Projeto)



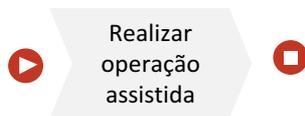
### Quais são as **dicas** e os **conceitos**?

- É importante que seja avaliada a capacidade da equipe para a implantação das melhorias, garantindo que haja equilíbrio na distribuição das ações.
- Deve ser feito o alinhamento com as áreas que forem de alguma forma impactadas, diretamente ou indiretamente, pelas ações implantadas.

## >> Estabilizar

Detalhar as informações do processo a fim de migrar a atuação de melhoria para a Gestão da Rotina e realizar a operação assistida a fim de retirar eventuais dúvidas e garantir que o processo seja executado da forma como foi definido.

### Quais são as **macroetapas**?



- Após a implementação das soluções propostas e consequente alcance dos ganhos estabelecidos inicialmente para o projeto, **inicia-se a operação assistida do novo processo**, na qual é acompanhado o novo processo, buscando sanar dúvidas dos envolvidos e realizar os ajustes necessários.

### Quais são os **resultados** alcançados?

- Operação assistida realizada
- Projeto de transformação finalizado

### Quais são as principais **ferramentas e técnicas**?

- Agenda de Melhorias (*backlog* de melhorias)



### Quem são os **atores envolvidos**?

- Donos e Guardiões dos Processos (se formalizado)
- Gestores Funcionais e Executores-Chave dos Processos
- Tecnologia da Informação (do órgão e Prodest)
- Escritório de Processos (Gestor do Projeto)



### Quais são as **dicas** e os **conceitos**?

- 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 sustentar o desempenho alcançado, existe grande possibilidade de em alguns meses o processo voltar para o desempenho anterior constatado.**
- A ativação da gestão da rotina deve ocorrer **logo após o término de um Projeto de Transformação** de um Processo de Trabalho, **mas também pode ser realizada para um processo identificado como crítico pela organização**, sem que, necessariamente, tenha ocorrido um projeto de transformação.
- O ideal é que a equipe do Escritório de Processos acompanhe o início da ativação da Rotina, empoderando os responsáveis para dar continuidade aos trabalhos

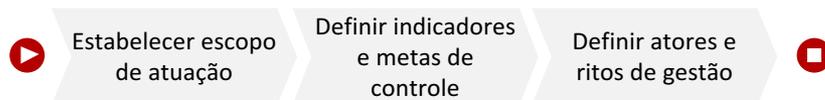
# TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS



## >> Ativar Gestão da Rotina de Processos Críticos

Antes de iniciar a gestão do dia a dia e entrar em um ciclo constante de melhoria contínua, algumas definições são necessárias, tais como responsáveis, ritos de monitoramento e indicadores.

### Quais são macroetapas?



- É fundamental **estabelecer o escopo de atuação** da Gestão do Dia-a-dia durante essa etapa. Isso porque, caso o escopo de monitoramento e controle não seja definido e compartilhado entre todos os envolvidos, os indicadores e os Ritos de Gestão poderão ser estabelecidos sem foco. Sendo assim, entender o “DE/ ATÉ” que será considerando a implantar a gestão do dia a dia é fundamental.
- Entendido o conjunto de processos ou processo que deverá ser monitorado, **indicadores devem ser concebidos**, assim como suas metas de controle. Para a criação de indicadores, sugere-se utilizar poucos, porém, bons indicadores de acordo com temáticas mais aderentes ao ponto crítico de cada processo em questão. Isto é, podem ser criados indicadores de tempo, qualidade, custo, confiabilidade, experiência do cliente, conformidade à legislação, entre outros. Estes precisam ser facilmente atualizados e os dados precisam estar disponíveis aos executores responsáveis.
- Por fim, o **Guardião do Processo junto ao Proprietário do Processo precisam ser estabelecidos**, assim como o formato dos ritos de monitoramento. Os ritos devem ser estabelecidos em uma periodicidade fixa, de acordo com os atores que precisam ser envolvidos, assim como o método utilizado durante as reuniões (isto é, Boletim do Processo entregue aos envolvidos, ou Boletim projetado).

### Quais são os resultados alcançados?

- Escopo de atuação delimitado
- Ganho identificado
- Envolvidos reconhecidos

### Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Diagrama de Escopo
- Painel de Indicadores (*dashboard*)
- Boletim do Processo
- Rito de Gestão

### Quem são os atores envolvidos?

- Donos e Guardiões dos Processo
- Executores-chave do processo
- Escritório de Processos

### Quais são as dicas e os conceitos?

- A ativação da gestão da rotina pode ocorrer **logo após o término de um projeto de transformação** de um Processo de Trabalho, em paralelo à etapa de operação assistida, **mas também pode ser realizada para um processo identificado como crítico pela organização**, sem que, necessariamente, tenha ocorrido um projeto de transformação.
- O ideal é que a **ativação da Gestão do Dia-a-dia seja estabelecida em ondas** de forma que os processos considerados como críticos sejam primeiramente ativados. Cabe à equipe do Escritório de Processos estabelecer as ondas de ação conforme os direcionamentos estratégicos, a Cadeia de Valor e o esforço despendido necessário.
- **Essa etapa é essencial para que a Gestão do Dia-a-Dia ocorra com sucesso.** Isso porque, caso o escopo não tenha sido bem definido, os indicadores sejam difíceis de serem atualizados e os ritos não terem uma periodicidade e métodos adequados ao público em questão, o acompanhamento e melhoria contínua dos processos não ocorrerá de fato. Por isso, essa é uma etapa que deve ser executada com atenção, com todos os envolvidos engajados e comunicados da forma adequada.

# FRAMEWORK DE GESTÃO POR PROCESSOS

## ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

Prospectar demandas de melhorias de Processos

Definir portfólio de projetos de transformação de processos

Gerenciar portfólio de projetos de transformação de processos

Divulgar iniciativas e disseminar Resultados de projetos de transformação

## TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Executar Projetos de Transformação de Processos

Ativar Gestão da Rotina de Processos Críticos

## GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

**A DEFINIR**

## GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS

Disseminar conhecimento em Gestão por Processos

Manter metodologia, técnicas e ferramentas

Atualizar Cadeia de Valor

Avaliar a maturidade da Gestão por Processos

# GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

## Etapa 1

Ativar a Gestão da Rotina sob Processos Críticos

Estabelecer escopo de atuação

Definir indicadores e metas para controle

Definir atores e ritos de gestão

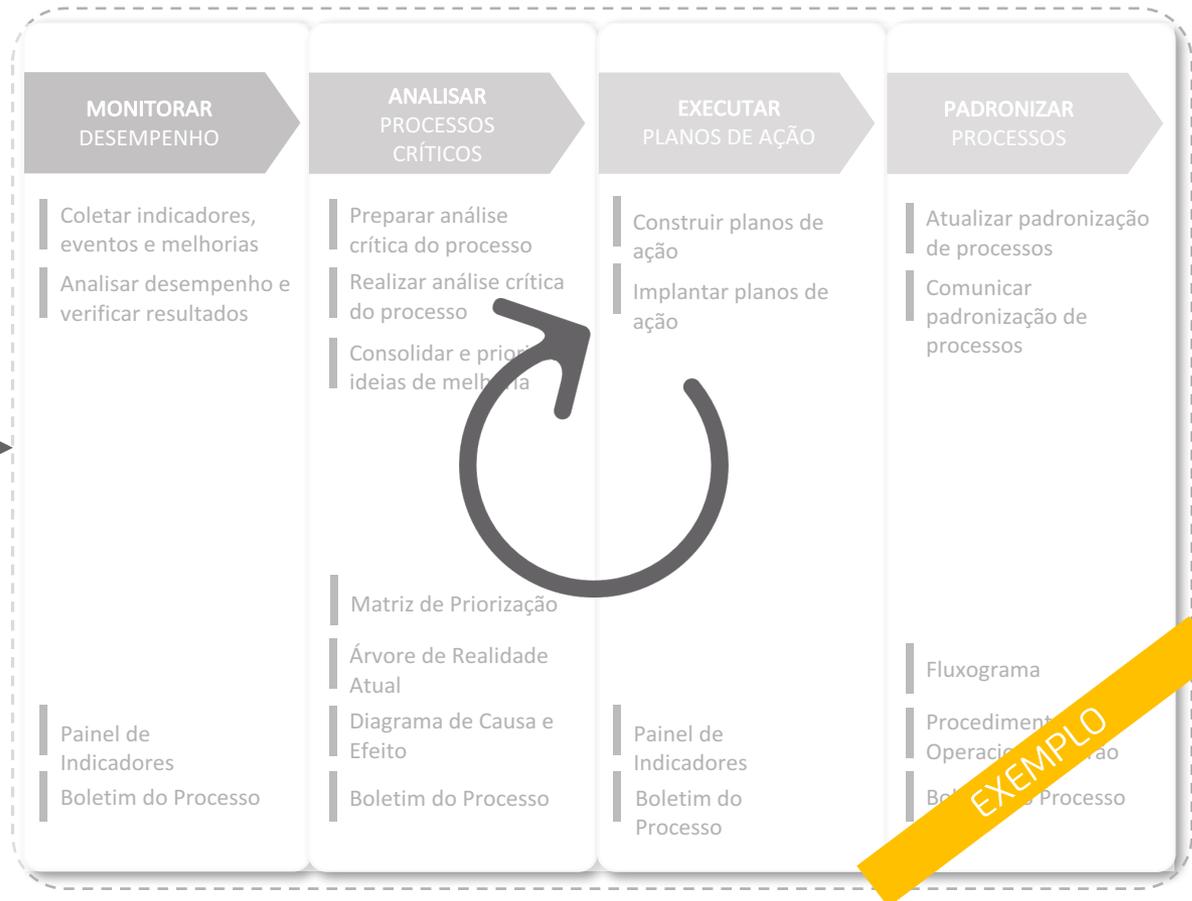
Diagrama de Escopo

Painel de Indicadores

Boletim de Processo

Rito de Gestão

## Etapa 2



EXEMPLO

Etapa 2 a ser trabalhada na frente de Ativação da Gestão da Rotina e Aceleração de Resultados

# FRAMEWORK DE GESTÃO POR PROCESSOS

## ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

Prospectar demandas de melhorias de Processos

Definir portfólio de projetos de transformação de processos

Gerenciar portfólio de projetos de transformação de processos

Divulgar iniciativas e disseminar Resultados de projetos de transformação

## TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Executar Projetos de Transformação de Processos

Ativar Gestão da Rotina de Processos Críticos

## GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

A DEFINIR

## GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS

Disseminar conhecimento em Gestão por Processos

Manter metodologia, técnicas e ferramentas

Atualizar Cadeia de Valor

Avaliar a maturidade da Gestão por Processos

# GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS

## Disseminar Conhecimento em Gestão por Processos

- Identificar lacunas e oportunidades
- Estruturar e planejar workshops, palestras, cases e etc.
- Realizar workshops, palestras, cases e etc.
- Consolidar resultados lições aprendidas

## Manter Metodologia, Técnicas e Ferramentas

- Atualizar Padrões, Métodos e Ferramentas
- Elaboração de novos padrões, métodos e ferramentas de Gestão por Processos

- Cardápio de Técnicas e Ferramentas
- Fichas Técnicas
- Templates Padrão

## Atualizar Cadeia de Valor

- Analisar Ambiente Interno
- Atualizar Cadeia de Valor

- Cadeia de Valor

## Avaliar a Maturidade da Gestão por Processos

- Estruturar modelo de avaliação de maturidade
- Conduzir avaliação de maturidade
- Consolidar resultados e traçar ações

- Diagnóstico de Maturidade

ETAPAS

FERRAMENTAS

### >> Disseminar Conhecimento em gestão por processos

A todo o tempo, almejamos identificar oportunidades de melhorar o nosso dia-a-dia no trabalho e, conseqüentemente, nossos processos. As capacitações tornam-se aliadas para reduzir curvas de aprendizado e o desconhecimento dos atores envolvidos.

#### Quais são macroetapas?



- Durante a condução dos projetos de transformação de processo assim como durante a gestão do dia a dia, **necessidades de capacitação podem ser identificadas**, uma vez que ideias de melhorias são priorizadas e solução são implementadas. Nesse sentido, sugere-se a consolidação das lacunas de conhecimento identificadas para que capacitações possam ser planejadas.
- Com a necessidade clara e priorizada, é necessário que a **capacitação seja planejada**. Sendo assim, deve-se definir: quem é o público-alvo e como ele será convidado; quem será o instrutor (será interno ou externo); qual será o material utilizado; onde será a capacitação; qual será a carga horária necessária e quem são as unidades funcionais de apoio para a capacitação, como a Escola Judicial e o responsável da equipe de Gestão de Pessoas.
- Com o evento planejado, **inicia-se a realização da capacitação em si**. Toda estrutura deve ser verificada, considerando elementos audiovisuais e infraestrutura necessária. Caso seja necessário, um acompanhamento de frequência dos participantes será feito.
- Por fim, ao término da capacitação, sugere-se **avaliar se a necessidade inicialmente identificada foi sanada e acompanhar os resultados juntos aos participantes**. Lições aprendidas também deverão ser discutidas e catalogadas para ações futuras.

#### Quais são os resultados alcançados?

- Servidores capacitados

#### Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Não se aplica.



#### Quem são os atores envolvidos?

- Donos e Guardiões dos Processos
- Executores-chave dos Processos
- Escritório de Processos



#### Quais são as dicas e os conceitos?

- É importante criar um **programa periódico de capacitação e sensibilização de gestão por processos na organização**. Ações pontuais que exigem treinamento podem ser identificadas durante a condução de projetos de transformação e da Gestão do Dia-a-dia, como apresentado. Todavia, é interessante que um conjunto de profissionais seja treinado, sensibilizado e apresentado aos avanços da disciplina de processos na organização periodicamente (ex. anualmente). Assim, é possível formar agentes multiplicadores e facilitadores dentro das áreas funcionais que auxiliarão tanto os seus colegas quanto os Guardiões dos Processos dos quais participam.
- Temos a oportunidade, também, de **utilizar métodos de formação não convencionais**. Fugir do formato “sala de aula” é motivador para os participantes e, principalmente, representa uma chance de fomentar a criatividade. Sempre que possível, utilize atividades práticas, montagem de produtos, vídeos, dinâmicas ou desafios em grupo. Um ambiente de descontração e de competição saudável pode colaborar e muito para o aprendizado dos envolvidos.

## >> Manter Metodologia, Técnicas e Ferramentas

A metodologia de Gestão por Processos deve ser periodicamente revista para se manter atualizada e absorver tendências e novidades relacionadas à disciplina de Gestão. Dessa maneira, a metodologia é viva e deve ser sempre revista. Neste sentido, o Escritório de Processos deve analisar a metodologia e verificar os itens que precisam ser atualizados e aqueles que devem ser substituídos. Essas alterações podem ser em relação aos serviços, etapas, atividades, ferramentas, entre outros itens.

### Quais são macroetapas?



Para a **atualização de padrões, métodos e ferramentas**, os especialistas de processos que compõem o Escritório devem analisar os padrões, métodos e ferramentas que compõem a metodologia de Gestão por Processos, verificando os itens que estão desatualizados e aqueles que não estão sendo utilizados.

Os itens que precisarem ser atualizados devem continuar com o mesmo nome e o número correspondente a nova versão. Já os itens que não estiverem sendo utilizados devem ser retirados da metodologia de gestão por processos e armazenados para gestão do conhecimento.

Para a **elaboração de novos padrões, métodos e ferramentas de gestão por processos**, os especialistas processos que compõem o Escritório devem sempre buscar tendências em Gestão por Processos para incorporar à metodologia. Sendo assim, anualmente, os especialistas devem revisar a metodologia para verificar o que pode ser incorporado e, conseqüentemente, o impacto que será gerado.

Sendo assim, o Escritório de Processos deve inserir o item à metodologia e realizar os devidos ajustes.

Além disso à Análise dos padrões, métodos e ferramentas de gestão por processos vigentes e proponha novos itens. Construa novos padrões, métodos e ferramentas para auxiliar a gestão por processos.

### Quais são os resultados alcançados?

- Repositório de referências, artefatos e boas práticas
- Atualização constante da metodologia do *framework* de Gestão por Processos

### Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Cardápio de Técnicas e Ferramentas
- Ficha Técnicas
- Templates Padrão



### Quem são os atores envolvidos?

- Escritório de Processos
- Guardiões dos Processos



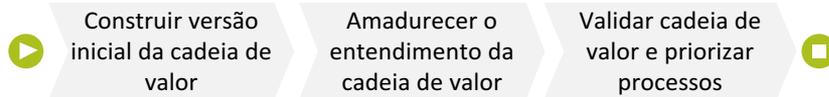
### Quais são as dicas e os conceitos?

- Todos os arquivos relacionados à metodologia de Gestão por Processos devem ser armazenados em um repositório virtual. Neste, será possível acessar todos os padrões, métodos e ferramentas elaboradas que compõem/compuseram a metodologia. O repositório é um portal gerenciado pelo Escritório de Processos, que só deve deixar público os padrões, métodos e ferramentas que compõem a metodologia vigente.
- A inserção de um item à metodologia pode substituir partes da mesma ou alterar suas atividades. Sendo assim, toda vez que for criado um novo padrão, método ou ferramenta o especialista deve avaliar o impacto sobre a metodologia e fazer todas as alterações necessárias.

## >> Atualizar Cadeia de Valor

A elaboração da Cadeia de Valor traz para a organização uma visão completa de todos os seus processos; viabiliza a identificação e priorização de demandas por transformações em processos críticos e permite uma organização sistemática e padronizada dos processos da organização, a partir de uma hierarquia em níveis.

### Quais são **macroetapas**?



- Na construção da versão inicial da cadeia, envolva alguns colaboradores **especialistas/ pontos focais nos processos finalísticos**, para um conhecimento mais aprofundado do negócio da empresa:
  - Delimite as linhas de atuação da organização. Usualmente a organização possui suas linhas de atuação institucionalizadas, de maneira a ilustrar as suas ofertas por meio de “pacotes de serviços”.
  - Para cada linha de atuação, defina quais são os segmentos de clientes-alvo. Entender se as entregas de valor por meio de processos são distintas, dependendo do segmento.
  - A partir de uma lógica sequencial e temporal da linha de atuação, desenvolva da esquerda para a direita (em direção ao cliente), os blocos de processos da organização. Identifique quais processos finalísticos são realizados para que as entregas sejam realizadas e quais processos de apoio, gestão e governança suportam os processos finalísticos.
  - Para cada bloco de processos estruturado, faça o mesmo exercício do item anterior, porém detalhando os processos dentro de cada bloco em questão (nível abaixo).
  - Verifique se o “nível de granularidade” entre processos está adequado. Além disso, confirme o escopo “DE-ATÉ” de cada processo, e recorte, uma ou elimine processos quando necessário.
- Refine as informações pontualmente com alguns gestores, de forma a obter uma validação prévia e alcançar uma visão mais clara das interfaces entre os processos e macroprocessos explicitados na Cadeia de Valor.
- A partir do entendimento mais amadurecido dos processos da organização, valide a Cadeia de Valor com a diretoria, podendo envolver os gestores das áreas. Nesse mesmo fórum, é importante utilizar a Cadeia de Valor como um mapa de batalhas, no intuito de levantar os *gaps* dos processos, que poderão servir como propostas iniciais de projetos de transformação.

### Quais são os **resultados alcançados**?

- Visão completa de todos processos da organização
- Processos críticos identificados
- Organização sistemática e padronizada dos processos

### Quais são as **principais ferramentas e técnicas**?

- Cadeia de Valor



### Quem são os **atores envolvidos**?

- Alta Administração
- Escritório de Processos
- Gestores Funcionais
- Executores dos Processos



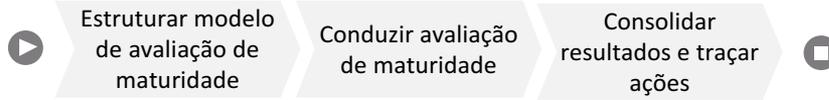
### Quais são as **dicas e os conceitos**?

- A representação dos processos em uma cadeia de valor **não pode ignorar a representatividade das unidades** organizacionais
- A Cadeia de Valor representa ainda o que a organização pretende ser, de acordo com a estratégia vigente, **e, não necessariamente o que ela é hoje**.
- A principal forma de avaliar a cadeia de valor é **testá-la** para verificar se os profissionais da organização reconhecem e conseguem se comunicar a partir dela. **Construa cenários!**
- É importante que os **gestores se sintam construtores** da Cadeia de Valor. O papel do escritório é **orientar** as discussões
- O desenvolvimento exaustivo de uma Cadeia de Valor pode também contemplar análise documental, entrevistas e workshops colaborativos.
- **Disponibilize a Cadeia de Valor para os colaboradores da empresa**, de modo a ficar claro onde os processos executados por eles se encaixam e com que propósito esses processos são executados (valores gerados aos clientes).
- A Cadeia de Valor deve ser atualizada quando houver **alteração significativa nos direcionadores estratégicos**, com base no ciclo de planejamento estratégico da empresa.

## >> Avaliar maturidade em Gestão por Processos

Entender como em que grau estamos maduros na disciplina de Gestão por Processos é fundamental para planejarmos nossa atuação ao longo do tempo.

Quais são **macroetapas**?



- O ponto inicial é construir o **modelo de avaliação de maturidade em gestão por processos que será utilizado pela organização**. Alguns modelos elaborados por empresas de referência podem ser encontrados na Internet e o importante é definir e validar com os gestores responsáveis qual será o modelo e a escala utilizada.
- Com o modelo estabelecido, **a pesquisa de maturidade em gestão por processos poderá ser conduzida**. É importante definir qual será o perfil dos respondentes, o formato da pesquisa (ex. questionário; entrevista ou grupos de trabalho) e o tempo de coleta de dados.
- Por fim, com a pesquisa conduzida, **os dados obtidos devem ser consolidados e o resultados comunicados**. Neste ponto, é fundamental envolver todos os participantes da pesquisa assim como outros atores que forem apontados como relevantes. A apresentação dos resultados pode ser uma oportunidade para discussão interna, da equipe do Escritório de Processos e externa, junto com executores e gestores, das lacunas e da atuação em gestão por processos na organização.

### Quais são os **resultados** alcançados?

- Maturidade em Gestão por Processos mensurada.

### Quais são as principais **ferramentas e técnicas**?

- Diagnóstico de Maturidade



### Quem são os **atores envolvidos**?

- Escritório de Processos
- Donos e Guardiões dos Processos
- Gestores Funcionais



### Quais são as **dicas** e os **conceitos**?

- **Antes de conduzir a pesquisa, teste com um grupo piloto.** Caso a pesquisa de maturidade seja conduzida por um questionário, é fundamental avaliar se o texto está claro para os participantes. Sendo assim, realizar um grupo piloto, acompanhando o preenchimento dos participantes e depois discutindo cada tópico, é uma estratégia que permite verificar frases mal escritas ou confusas.
- **Encontre mecanismos que possam auxiliar a análise**, tais como o uso de plataformas na internet para a aplicação de questionários online ou o uso de ferramentas simples e visuais que comuniquem rapidamente o resultado alcançado.
- **A avaliação de maturidade é uma direção, não uma coordenada específica.** Isto é, como qualquer modelo de pesquisa, falhas podem ser encontradas. Não é necessário que o instrumento em si de pesquisa seja exaustivamente explorado, pois o ponto chave da pesquisa está na análise dos resultados. Nesse ponto, percepções importantes podem ser captadas e estas podem alterar o rumo da atuação do Escritório de Processos de Trabalho e da Gestão por Processos como um todo.

# GUIA DE ARTEFATOS



## A1. CADEIA DE VALOR/ARQUITETURA DE PROCESSOS

---

### OBJETIVO

Representação sistemática e de alto nível de um conjunto de processos em um escopo delimitado. Permitir aos envolvidos uma visão macro dos processos em análise para enquadramento de quais processos serão impactados na iniciativa.

### COMPLEXIDADE



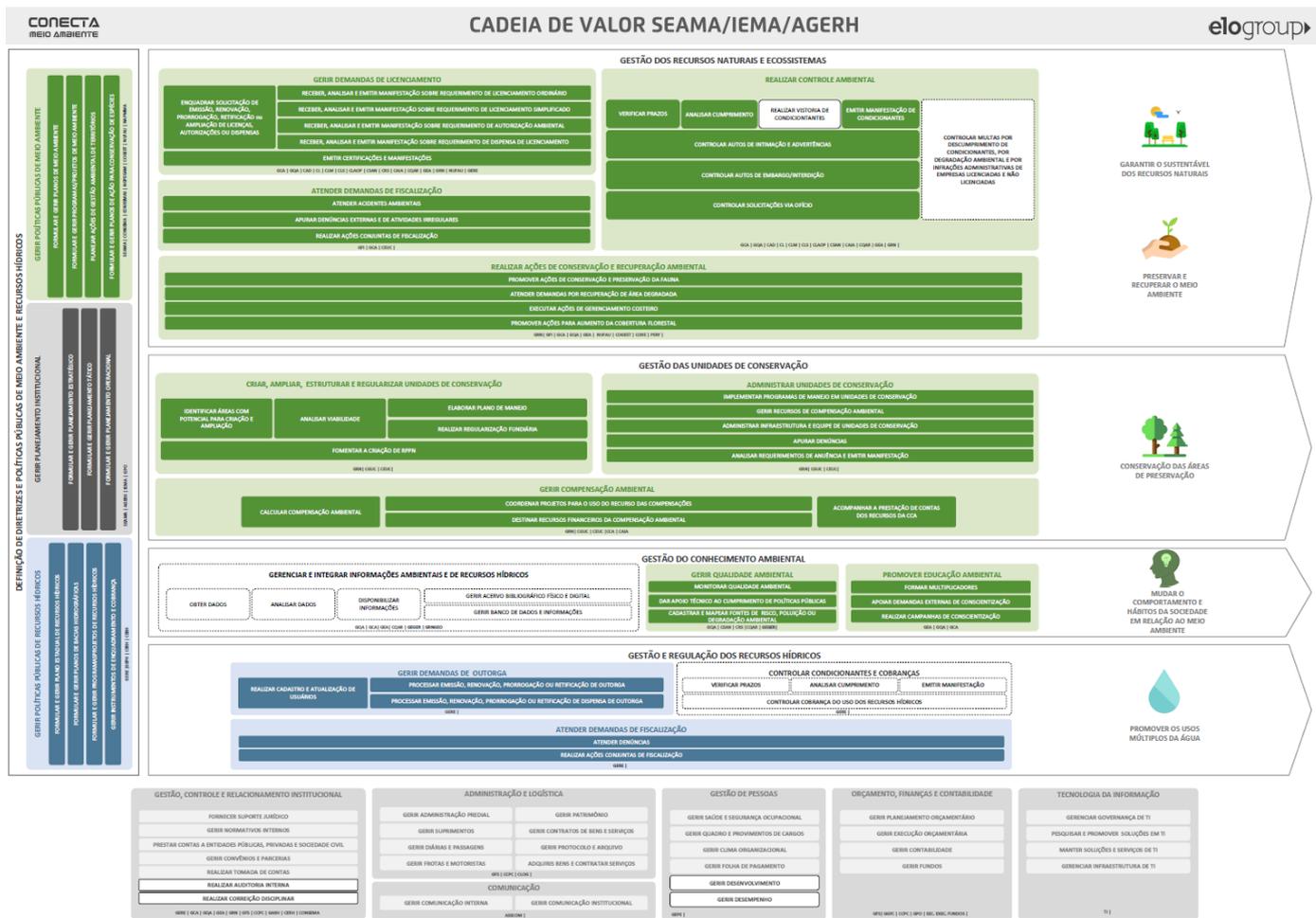
### COMO UTILIZAR

**Defina escopo:** A partir das informações já disponíveis e interações com os atores envolvidos, identificar qual é o escopo da iniciativa em processos e quais áreas funcionais serão possivelmente impactadas;

**Identifique processos:** Com apoio dos atores chave, identificar em nível macro o conjunto de processos a partir do escopo delimitado.

**Construa arquitetura:** Por fim, a Arquitetura de Processos deve ser construída. Nesse momento, é válido prezar por uma apresentação com um bom design e cores de forma que esta possa ser compreendida por todos os envolvidos no projeto.

# A1. CADEIA DE VALOR/ARQUITETURA DE PROCESSOS



## A2. BRAINSTORMING

---

### OBJETIVO

Promover a geração de ideias a partir de uma dinâmica estruturada em um grupo de pessoas reunido.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Prepare os envolvidos para a ideação:** Prepare a sessão, reunindo um grupo bastante diversificado, enviando materiais que devam ser estudados previamente.

**Deixe claro o objetivo:** No dia, explicito o objetivo, faça um breve exercício de aquecimento. Entre material para que todos possam escrever suas ideias.

**Estimule a criatividade:** O ponto-chave é promover o maior volume de geração de ideias sobre um tema. Logo, permita que as pessoas possam pensar individualmente para posteriormente levar a discussão ao grupo. Dessa forma, todos, inclusive os mais tímidos, participarão ativamente da dinâmica.



## A2. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS DE TRANSFORMAÇÃO

### OBJETIVO

*Priorizar projetos de transformação, a partir de critérios conhecidos, de forma a embasar a tomada de decisão da Diretoria Executiva.*

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Aderência ao Planejamento Estratégico:** Avaliar a demanda de projeto de transformação quanto seu impacto sobre os objetivos estratégicos;

**Impacto para a Sociedade:** Avaliar se o processo a ser transformado pode ter um impacto significativo para a sociedade capixaba e seu relacionamento com a autarquia;

XXX

**Determinação Legal:** Identificar se o projeto a ser priorizado surge de uma determinação legal, priorizando sua execução por motivos que lhe são maiores.

**Consolidação da priorização:** As pontuações das variáveis analisadas são somadas para obtenção da lista da Demanda de Priorização. Caso o projeto atenda no mínimo a dois parâmetros ou caso seja uma determinação legal, sua execução será apontada. Caso contrário, não será considerado um projeto prioritário.

As demandas então devem ser colocadas em ordem decrescente, ou de Priorizadas para Não Priorizadas e a listagem deve ser submetida à aprovação da Diretoria Executiva, que pode alterar a ordem e/ ou inserir novas demandas.

### A3. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS DE TRANSFORMAÇÃO

ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS DE TRANSFORMAÇÃO

PORTFÓLIO DE PROJETOS									PRIORIZAR?
PROJETOS	CONTEXTO ATUAL	GANHOS ESPERADOS	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	IMPACTO PARA A SOCIEDADE	ESFORÇO INTERNO	DETERMINAÇÃO LEGAL	COMPLEXIDADE		
XX0			✓	✓	✗	✗	📊	Sim	
XX1			✗	✓	✓	✗	📊	Sim	
XX2			✗	✗	✗	✓	📊	Sim	
XX3								Não	
XX4								Não	
XX5								Não	
XX6								Não	
XX7								Não	
XX8								Não	
XX9								Não	
XX10								Não	
XX11								Não	
XX12								Não	
XX13								Não	

## A4. PLANILHA DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO

### OBJETIVO

Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos. Essa planilha tem a finalidade de garantir que os projetos sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos. Além de possibilitar melhor visualização e conhecimento dos projetos da organização.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

1. Construa o portfólio de projetos da organização;
2. Informe as datas de início e término, quem é o responsável, a equipe, seus objetivos e orçamento;
3. Informe o status do projeto e do orçamento: no prazo, com risco de atraso ou atrasado.
4. Envie a planilha para reporte para a diretoria.



## A5. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

---

### OBJETIVO

Formalizar o início de um projeto de transformação para a organização, com as principais estimativas de prazo, de uso dos recursos, principais entregas que o compõe, organograma e mapa de *stakeholders*.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Estabeleça estimativas para o projeto:** Passo inicial é a construção da primeira versão do TAP, contemplado recursos necessários, marcos relevantes, prazos estimados e entregas. Pontos como riscos e premissas do projeto também devem ser considerados.

**Defina os atores:** Identifique todos os atores diretamente envolvidos na execução do projeto de transformação. Nesse ponto, é válido também considerar terceiros e outros fornecedores envolvidos.

**Classifique conforme resistência e envolvimento no projeto:** Com os atores identificados, classificar de acordo com o nível de envolvido no projeto (alto ou baixo) e o nível de resistência observado pela equipe (alto e baixo).

**Trace estratégias:** É fundamental que estratégias sejam identificadas para cada tipo de *stakeholder* de forma a reduzir os riscos de contribuição negativa e multiplicar os efeitos de ações positivas que contribuam para os ganhos estabelecidos.

## A5. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

---

**Organize a cadeia de comando:** Com os profissionais identificados, chegou a hora de desenhar os elos que estabelecem as relações entre os indivíduos e grupos estabelecidos. Precisamos lembrar que essa hierarquia representa a hierarquia do projeto e não necessariamente estará alinhada a hierarquia estabelecida no desenho organizacional.

**Valide o conteúdo com atores chave:** Após a elaboração da primeira versão do documento, este deve ser validado com outros atores relevantes para o tema do projeto em questão assim como os ajustes devem ser realizados.

**Apresente formalmente a organização:** O TAP deve ser comunicado, então, a todos envolvidos. De preferência, aos principais interessados, a apresentação deve ser feita em reunião.



## A6. PROJECT CANVAS

---

### OBJETIVO

Ferramenta desenvolvida segundo os preceitos do *design thinking*, o Project Canvas tem como objetivo tornar mais visual o processo de desenvolvimento de projetos, facilitando a troca de ideias e *insights*.

Estruturado para que seja utilizado em dinâmicas de grupo, o esquema visual do Canvas procura responder às perguntas essenciais para a criação do projeto, como;

**Por quê?** Justificativa, Objetivo SMART, Benefícios; **O quê?** Produto, Requisitos; **Quem?** *Stakeholders* e Equipe; **Como?** Premissas, Grupos de Entrega, Restrições; **Quanto?** Riscos, Linha do Tempo, Custos

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

Reúna a equipe responsável pelo desenvolvimento do projeto;

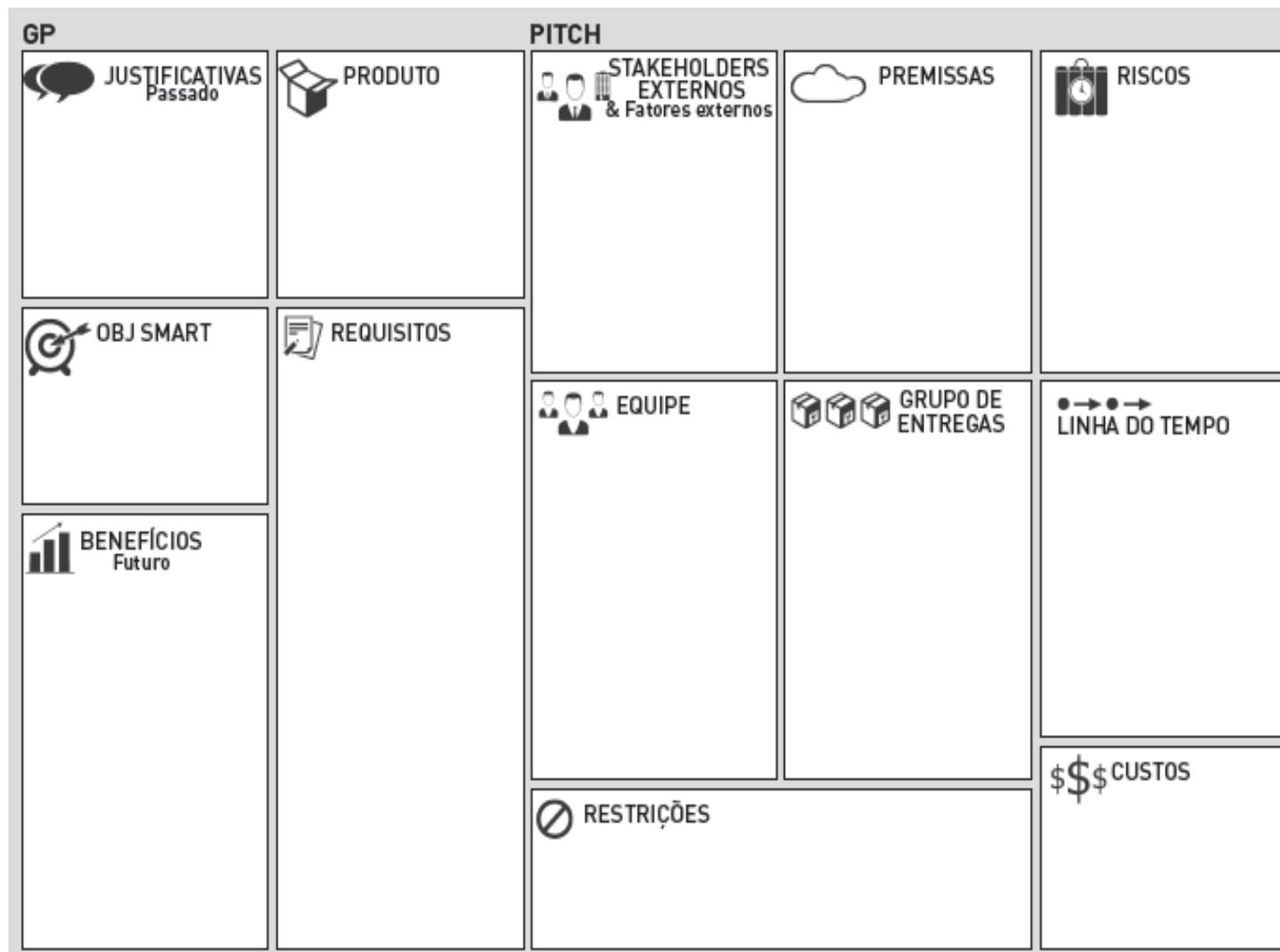
Conceba o planejamento de um projeto para a melhoria de processo existente ou de um novo projeto;

Itere pelas diversas áreas do Canvas, abertos a todas as ideias. *Brainstorming* pela ferramenta;

Integre as respostas do Canvas em um projeto unificado, coeso;

Reporte o projeto a seus aprovadores e *a posteriori* às partes interessadas.

## A6. PROJECT CANVAS



## A7. CRONOGRAMA DO PROJETO

---

### OBJETIVO

Planejar a execução do projeto de transformação em processos ao longo do tempo, considerado macroetapas, marcos e duração estimada.

### COMPLEXIDADE



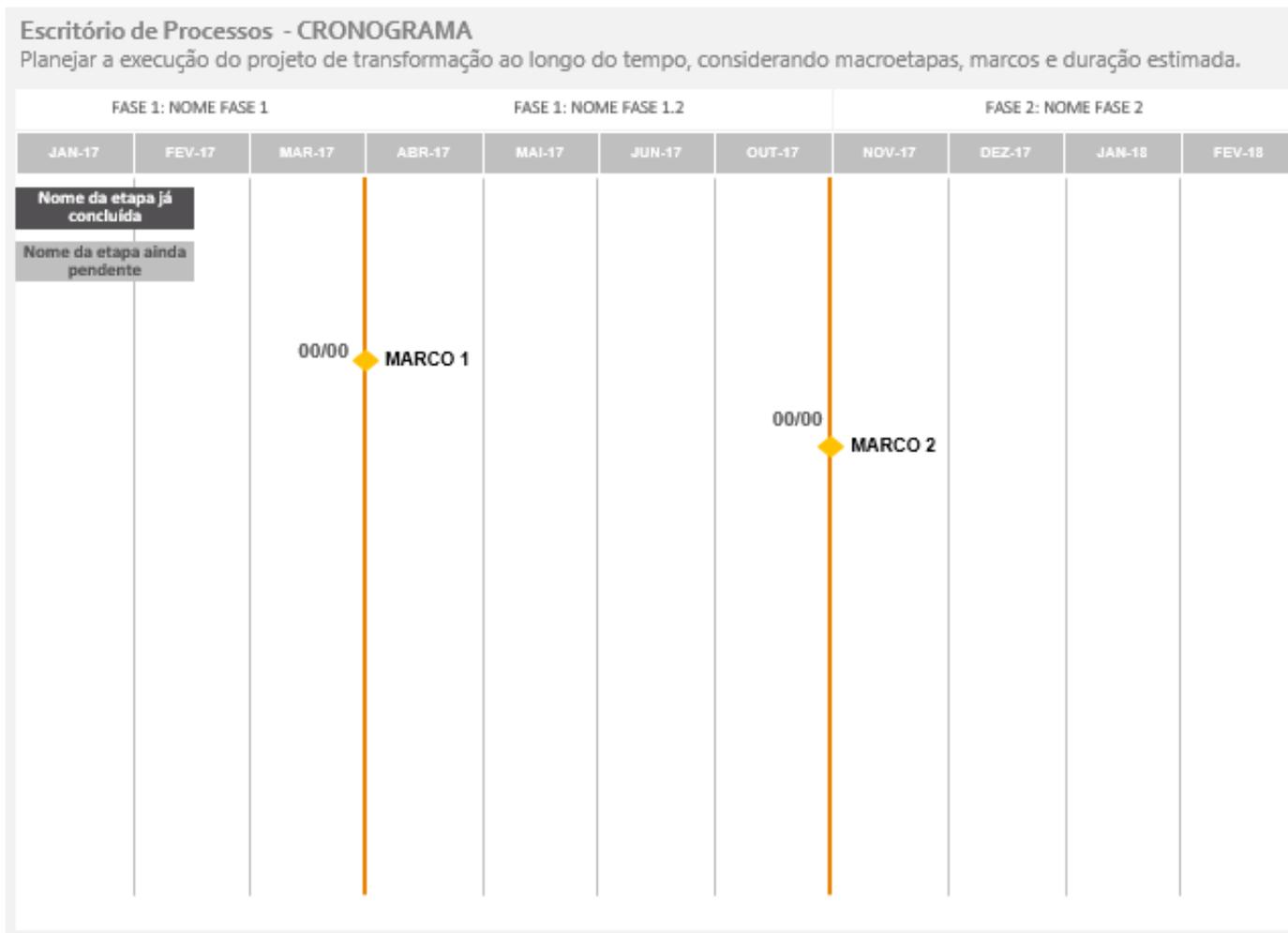
### COMO UTILIZAR

**Defina as macroetapas:** Estabeleça as principais fases e etapas do projeto de transformação. Estas podem ser coletadas e desdobradas de outras ferramentas já construídas, como o Termo de Abertura do Projeto (TAP).

**Desdobre no tempo:** Estime a duração esperada de cada etapa estabelecida. Neste ponto é importante considerar possíveis impedimentos que possam gerar atrasos no projeto ao longo da execução.

**Estabeleça marcos de entrega:** Sinalizar os marcos de entrega ao longo do cronograma evidencia os produtos gerados pela equipe do projeto e alinha as expectativas de todos os envolvidos.

## A7. CRONOGRAMA DO PROJETO



## A8. STATUS REPORT

---

### OBJETIVO

Consolidar os principais avanços e possíveis impedimentos que ocorram durante a execução de um projeto de transformação para que ações efetivas sejam realizadas.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Visão geral do projeto e entregas:** Traga o avanço das atividades de forma visual e clara para que todos envolvidos possam entender a real situação do projeto. É importante também relatar o nível de conclusão de todas as entregas proposta no planejamento.

**Progresso:** A partir de instrumentos visuais, como gráficos, ilustre o avanço do projeto semana a semana. Neste caso, a utilização de cores pode auxiliar a compreensão do leitor.

**Openpoints e highlights:** O ponto crítico do Status Report é informar os impedimentos, riscos e principais avanço do projeto ao longo do tempo. É fundamental que para cada openpoint identificado seja definido um plano de ação e responsável para executá-lo.

## A8. STATUS REPORT

### STATUS REPORT

NOME DO PROJETO | STATUS REPORT

VISÃO GERAL | INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O PROJETO

ENTREGAS | PRODUTOS GERADOS PELO PROJETO



PROGRESSO | AVANÇO PLANEJADO X REALIZADO

PLANO DE AÇÃO | ATUAÇÃO CORRETIVA E PREVENTIVA

ID	Impedimento/ Risco	Plano de Ação	Resp.	Previsão Conclusão	Status
1	[Risco]				
2					

HIGHLIGHTS | PONTOS DE ATENÇÃO DA SEMANA

- 
- 
-

## A9. ONE-PAGE DO PROJETO



**OBJETIVO** | o que se pretende alcançar

Reestruturar os processos de compras considerando múltiplas as modalidades praticadas, como a compra de materiais diretos, de materiais indiretos e de ativos para a organização.



**BENEFÍCIOS** | ganhos obtidos com o projeto

**VISÃO DO TODO:** a visão ponta a ponta de todos os processos que permeiam a área de compras da organização, possibilitando a identificação de oportunidades de melhoria.

**AUMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE:** tratativa do alto número de reclamações dos solicitantes e atores envolvidos pelo alto tempo despendido nos processos e falta de alinhamento.

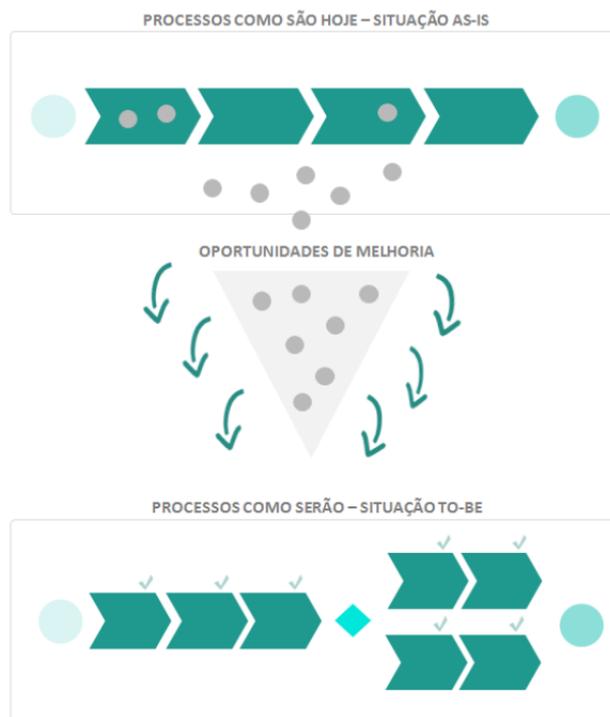
**OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS:** potencializar melhor alocação dos profissionais envolvidos no processo de Compras, considerando a desmobilização de atividades que não agregam valor para atividades que agregam valor para o cliente e para a organização.



**EQUIPE** | quem vai conduzir este trabalho

- Gerente A – Área ABC
- Analista B – Área ABC
- Analista C – Área XYZ
- Analista D – Área XYZ

### REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS



**ETAPAS** | fases do projeto

- Planejamento e estudo preliminar
- Entendimento das trocas de valor
- Desenvolvimento da cadeia de valor
- Priorização de processos críticos
- Gestão de repositório de processos



**ENTREGAS** | resultados que pretendemos alcançar

**MAPEAMENTO AS-IS DO PROCESSOS:** representação sistemática dos processos da área de Compras em nível de fluxograma e Diagrama de Escopo

**IDENTIFICAÇÃO DE GAPS DE TRANSFORMAÇÃO:** análise e identificação dos principais pontos de melhoria nos processos de Compras para direcionar oportunidades de melhorias em processos.

**PRIORIZAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS:** classificação das oportunidades de melhorias identificadas conforme critérios estabelecidos pela organização para direcionar o planejamento de implantação de mudanças.



**MENSAGEM FINAL** | para inspirar

Processos são o meio pelo qual entregamos nossos produtos e serviços para nossos clientes! Acreditamos que a sua contribuição seja peça chave para contribuir para a transformação e melhoria contínua dos processos de Compras. Convidamos você para participar desse desafio conosco!

## A10. DIAGRAMA DE ESCOPO

---

### OBJETIVO

Expor de forma estruturada os principais elementos para a definição de um processo. A definição do escopo delimita os limites do processo, ou seja, onde começa e onde termina. Este é um primeiro passo fundamental para a compreensão do processo e debate inicial sobre seus principais lacunas.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Preencha o diagrama:** Reúna os participantes do processo e preencha por meio de notas adesivas os campos da ferramenta (impresa em Pannel formato A0). Idealmente, todos os atores chave relacionados ao processo devem estar presentes para o debate.

**Verifique a saúde do processo:** Para iniciar a análise de lacunas ou Health Check, sinalize os pontos problemáticos do processo utilizando canetas coloridas ou adesivos.

**Consolide pontos de investigação:** Compreenda cada ponto problemático tomando nota dos comentários dos participantes, pois estes serão pontos iniciais para novas investigações mais aprofundadas.

## A10. DIAGRAMA DE ESCOPO

---

É importante não confundirmos o escopo de um projeto de transformação com o escopo do processo em si. O escopo do processo é o conjunto de elementos que compõe um único fluxo de trabalho e deve ser mantido continuamente. O escopo do projeto, por sua vez, define quais processos serão transformados e nesse sentido, pode incluir um ou mais processos do negócio e usualmente é representado pela Arquitetura de Processos.

Nesse sentido, o **Diagrama de Escopo** é utilizado quando há necessidade de termos um entendimento inicial geral e comum junto a todos os atores envolvidos no processo, e captarmos percepções sobre os principais pontos problemáticos como retrabalhos, handoffs ou gargalos. Acredita-se que esse tipo de análise é fundamental para a continuidade de análises de caráter mais avançado.

É possível que o escopo de um projeto seja composto de mais de um processo. Neste caso, a ferramenta de Diagrama de Escopo é utilizada para cada processo que será trabalhado. O preenchimento da ferramenta não é trivial.

O preenchimento da ferramenta não é trivial e, logo, identificamos alguns pontos de atenção:

**Evite dar o nome de um processo semelhante ao nome de um departamento:** o nome do processo deve transmitir o real propósito de sua existência de maneira sucinta e direta. Utilize sempre o verbo inicial no infinitivo, demonstrando a ação sobre o objeto que será processado. Evite utilizar o nome o qual um departamento da organização é nomeado, para que não se traga uma visão funcional para o processo. Busque a visão transversal desde a definição do seu nome.

**O processo começa com a demanda do cliente e termina com sua demanda atendida:** a definição do evento inicial e do resultado determina as fronteiras de um processo. Em outras palavras, podemos dizer que o escopo do processo vai “da demanda por abertura de conta até o cliente habilitado a realizar operações com o Banco”.

**Durante a dinâmica de construção do diagrama de escopo, abra espaço para todos:** é fundamental que todos os atores envolvidos, sejam eles gestores, supervisores ou operadores, possam contribuir para a construção da ferramenta. Principalmente, na identificação de lacunas ou Health Check, a consolidação de diferentes pontos de vista do processo contribui para o volume de informações levantadas e para um bom resultado no uso da ferramenta.

## A10. DIAGRAMA DE ESCOPO

### Escritório de Processos – DIAGRAMA DE ESCOPO

<b>NOME DO PROCESSO</b> <b>1</b>	Qual nome detalha de maneira abrangente o objeto e a finalidade do processo a ser gerenciado?	<b>DONO DO PROCESSO</b> <b>12</b>	Quem é responsável pelo desempenho do processo? Diretor Funcional? Comitê Multifuncional? Profissional designado? Gerente Integrado?
<b>OBJETIVO</b> <b>2</b>	<b>CLIENTES</b> <b>3</b>	<b>INDICADORES</b> <b>11</b>	<b>REGULADORES</b> <b>10</b>
Para que o processo existe? Qual proposta de valor deve ser entregue para o cliente? Quais necessidades do cliente ou da organização está atendendo?	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?	Quais indicadores que medem tempo e alta produtividade? Quais indicadores de custos operacionais, ou outros, estão sendo monitorados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem monitorar o processo?	Quais legislações regulam o processo? Quais normativas e manuais que orientam o trabalho dentro o processo desenvolvido? Quais padrões, literais ou outros, são utilizados no trabalho como referência técnica?
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b> <b>13</b>	Qual o evento que dispara a execução do processo?	<b>RESULTADO (ATÉ)</b> <b>14</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos anteriores o processo em análise observa antes de partir a sua execução? Quais interfaces ou outros sistemas externos são usados para a execução do processo?		
<b>ENTRADAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e outros recursos são necessários para a execução do processo?		
<b>ETAPAS</b>	Quais principais ações são realizadas pelo organização nesse processo?		
<b>SAÍDAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, status, demandas atendidas são produzidas como arte-fato de saída a execução do processo?		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos seguintes os dados do processo em análise? Quais clientes ou outros sistemas recebem as saídas do processo?		
<b>EXECUTORES</b> <b>7</b>	<b>SISTEMAS E EQUIPAMENTOS</b> <b>15</b>		Quais sistemas de informação ou plataformas de controle suportam o trabalho e geram o desempenho?
Quais áreas técnicas da organização exercem atividades no processo? Quais funções, funções críticas e parâmetros estão sendo monitorados durante o processo?			

HEALTH CHECK

● Apresenta problemas e oportunidades críticas que comprometem desempenho final do processo

● Apresenta problemas e oportunidades moderadas em relação ao desempenho final do processo

● Não apresenta maiores problemas ou oportunidades que impactem significativamente o desempenho final do processo

## A10. DIAGRAMA DE ESCOPO

---

1. **Nome do processo:** Qual nome sintetiza de maneira simples e objetiva a essência do que o processo entrega?
2. **Objetivo:** 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?
3. **Clientes:** Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
4. **Entradas:** Qual o estímulo que dispara a execução do processo?
5. **Saídas:** Qual é o resultado esperado do processo?
6. **Etapas:** Quais principais ações são realizadas pela organização nesse processo?
7. **Executores:** Quais unidades internas da organização são envolvidas no processo? Quais órgãos, fornecedores e parceiros externos são envolvidos no processo?
8. **Interfaces de Entrada:** 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?
9. **Interfaces de Saída:** Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou atores externos recebem as saídas do processo?
10. **Reguladores:** 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?
11. **Indicadores:** 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?

## A10. DIAGRAMA DE ESCOPO

---

**12. Dono do Processo:** Quem é o colaborador responsável por acompanhar o desempenho do processo? Por propor novas ideias ou novas demandas? Acompanhar o desempenho do processo

**13. Evento Inicial:** Qual o montante inicial destinado à execução do processo?

**14. Resultado:** Qual o resultado esperado com o processo?

**15. Ferramentas e sistemas:** Quais sistemas de informação, planilhas de controle ou equipamentos suportam a execução e gestão do processo?

## A11. DESK RESEARCH

---

### OBJETIVO

Levantar informações detalhadas já disponíveis dentro e fora da organização para potencializar a capacidade de análise da equipe sobre o contexto do processo

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Identifique As Palavras Chave Da Pesquisa:** é importante que identifiquemos quais são as palavras-chave que podem nos ajudar a encontrar informações. Não necessariamente precisamos ficar presos ao nome do processo ou área.

**Identifique Os Tipos De Documentos Que Podem Ajudar:** durante a pesquisa, podemos levantar documentos internos, como padrões e normativos, intranet, histórico de indicadores e movimentações em sistemas, organogramas, descritivos de cargos, ou externos, como regulações, relatórios setoriais, benchmarking.

**Organize a ordem do estudo do material:** pela potencial de coleta de um alto volume de documentos, utilize ferramentas como o Coleta Preliminar de Dados para gerenciar o arquivamento e leitura.

## A12. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

---

### OBJETIVO

Obter informações por meio de perguntas estruturadas sobre o processo em análise a partir de uma relação de entrevistador e entrevistado.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**É importante se preparar:** Para que a entrevista atinja o seu objetivo, é importante que façamos as perguntas corretas e possamos conduzir o raciocínio do entrevistado. Dessa forma, devemos construir um roteiro, contendo as principais perguntas, informações-chave, pontos de dúvidas e qualquer outro dado que vá contribuir para o nosso entendimento do processo.

**Deixe o entrevistado à vontade e a par do tema:** Inicie a entrevista com perguntas introdutórias, com o objetivo de estabelecer confiança e conforto do entrevistado, além de situá-lo sobre o contexto da entrevista.

**Não fique com dúvidas não esclarecidas:** É fundamental que, ao término da entrevista, todas as dúvidas tenham sido solucionadas e as informações desejadas coletadas. Solicite ao entrevistado, também, documentos complementares que possam contribuir para o entendimento.

## A13. FLUXOGRAMA

---

### OBJETIVO

O fluxograma é sempre utilizado quando é feita a imersão no processo (no mapeamento do processo AS-IS) e a proposição de soluções (no mapeamento de processo TO-BE). Esta é a análise mais básica e intuitiva para o profissional que atua com processos.

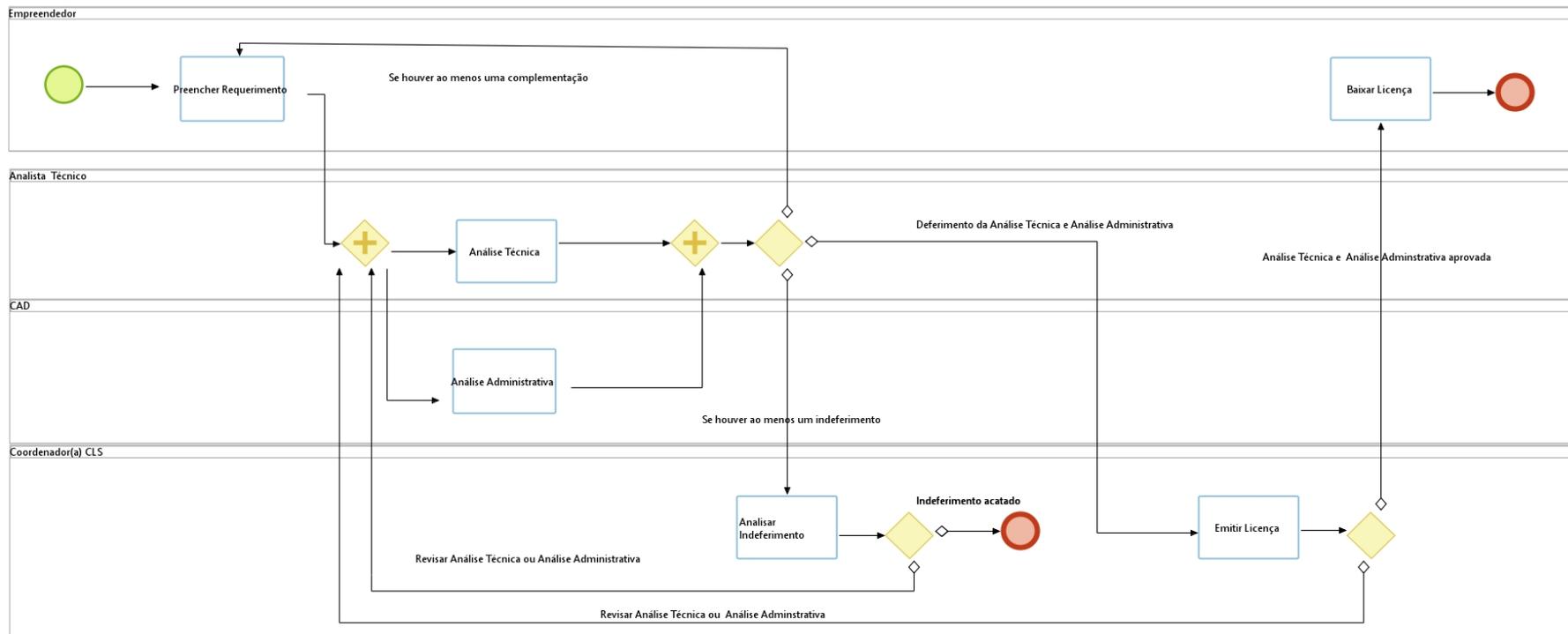
### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

1. Mapeie o processo, considerando a condução de entrevistas ou grupos de trabalho, pesquisa documental para levantamento das informações. Utiliza-se para mapear a notação BPMN.
2. Plote os problemas, erros, retrabalhos, *handoffs*, gargalos e rupturas identificados nas entrevistas, e mensurados por meio de indicadores, no fluxograma.
3. Para cada ponto problemático plotado, identifique pelo menos uma oportunidade melhoria.
4. Salve o fluxograma com os pontos problemáticos para posterior consulta e apresentação caso necessário.

## A13. FLUXOGRAMA



## A14. ÁRVORE DE REALIDADE ATUAL (ARA)

---

### OBJETIVO

Identificar as relações de causa e efeito entre efeitos indesejados e auxiliar na identificação de causas raiz para realizar melhorias.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Identifique o efeito indesejado:** Elabore uma lista de problemas chamados efeitos indesejados (EI) e teste a clareza de cada um deles e procure relações causais entre os EIs.

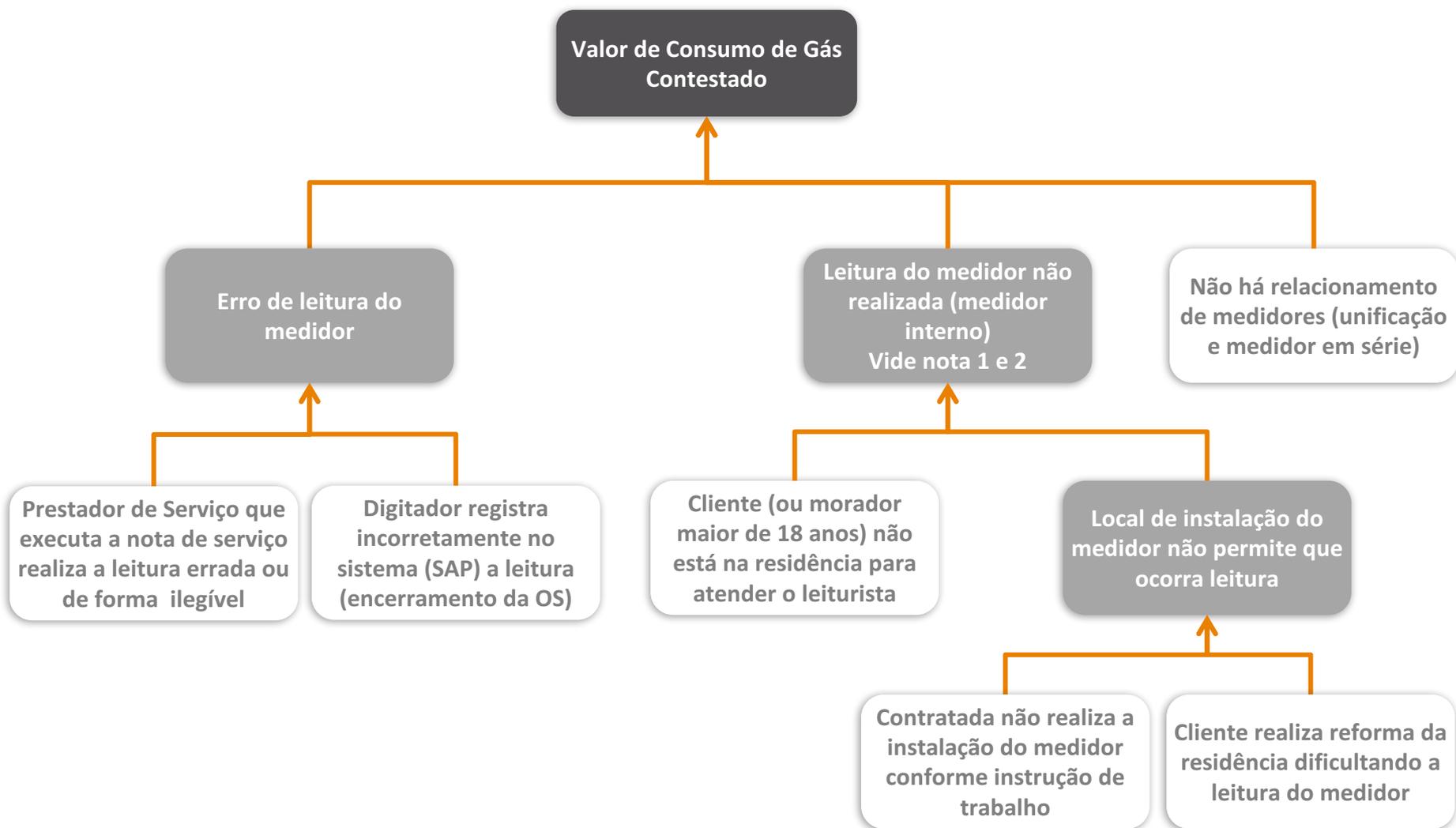
**Estabeleça relações lógicas:** Determine qual efeito indesejado é a causa e qual é o efeito: Leia como “Se causa, Então efeito”. Técnicas de 5 Porquês pode ser utilizada como apoio no levantamento. Ocasionalmente a causa e o efeito podem ser revertidos. Avalie utilizando a seguinte afirmação: “Efeito” PORQUE “Causa”.

**Numere os efeitos indesejados:** Enumere os efeitos indesejados para facilitar a localização dos mesmos. A construção deve ser feita de maneira de cima para baixo, mas sua leitura de ser de baixo para cima.

## A14. ÁRVORE DE REALIDADE ATUAL (ARA)



## A14. ÁRVORE DE REALIDADE ATUAL (ARA)



## A15. AGENDA DE MELHORIAS

---

### OBJETIVO

Catalogar, de forma estruturada e detalhada, todas as ideias e propostas de melhoria identificadas.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Identifique a dor:** Para cada dor identificada, deveremos descrevê-la utilizando a estrutura de “evento”; “causa” e “consequência” para apoiar a redação. O evento deve detalhar o problema que evidencia uma oportunidade para intervenção de melhoria. Já a causa detalha quais as principais causas raízes que deram origem ao evento. Por fim, a consequência descreve o impacto que a dor traz para o processo em questão.

**Identifique a melhoria:** As melhorias identificadas também deverão ser descritas de acordo com sua correspondente dor.

**Colete esforço, impacto e prazo para implantação:** Já na etapa de Direcionamento para Implantação, com apoio do Profissional Referência da dor, devemos coletar o esforço e o impacto no ganho estimado, além do prazo previsto para término da implantação.



## A16. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

---

### OBJETIVO

Organizar as ideias de melhorias em quadrantes de acordo com critérios para que estas sejam priorizadas e direcionadas para experimentação e implantação.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Defina os critérios para a priorização:** Usualmente, indica-se utilizar: o impacto no ganho, (em nível estratégico, relevante e marginal) e esforço de implantação (baixo, médio e alto). Outras informações são acrescentadas com o uso de cores e símbolos. O importante é que os critérios sejam compartilhados por todos envolvidos.

**Categorize as ideias conforme critérios definidos.** Esse também é um bom momento para rever a categorização, se já foi feita na Agenda de Mudanças, ou fazê-la pela primeira vez.

**Conduza a reunião de direcionamento para implantação:** Com as melhorias categorizadas e sinalizadas na Matriz, devemos conduzir a reunião que irá fornecer os principais direcionamentos para experimentação e implantação, a partir da disposição das melhorias. Os atores tomadores de decisão deverão estar presentes para que a reunião seja efetiva.

## A16. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO



## A16. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

elogroup

### MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

IMPACTO

MUITO ALTO

ALTO

MEDIANO

- 1 Definir estrutura de reunião voltada para a melhoria contínua do negócio
- 2 Segmentar equipe da controladoria por frentes de trabalho

- 5 Permitir a análise de deltas dos itens componentes da DRE para embasar a tomada de decisão

- 9 Automatizar a partir do BI a obtenção de informações de Mercado
- 10 Definir SLA para envio de notas fiscais

- 3 Definir ponto focal nas áreas de interface da Controladoria e suas responsabilidades

- 6 Gerar relatório informando a margem financeira do banco com periodicidade quinzenal
- 7 Criar cubos de dados no BI com funcionalidades de análise dinâmica

- 11 Realizar automaticamente a transformação de dados contábeis em gerenciais com a utilização do sistema

- 4 Reestruturar a rotina de consolidação da apresentação

- 8 Automatizar consolidação do teste a partir do sistema de Fluxo de Caixa

- 12 Promover maior detalhamento das contas do fluxo de caixa

ATÉ 3 MESES

DE 3 A 6 MESES

DE 6 A 12 MESES

ESFORÇO



MEDIANO



ALTO



MUITO ALTO

TEMPO NECESSÁRIO  
PARA CONCLUSÃO

## A17. PROTÓTIPO

---

### OBJETIVO

A construção de protótipos contribui para reduzir, rapidamente, as incertezas críticas em relação ao processo, ”antecipando” o *go-live* do processo, possibilitando a coleta de feedbacks

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Não se prenda aos mínimos detalhes:** Protótipos servem para antecipar problemas e soluções. Para tanto, é fundamental que o protótipo represente as principais características do processo, possibilitando avaliar o processo a partir de uma visão mais agregada.

**Garanta o empoderamento do público-alvo:** A eficácia da construção dos protótipos para os projetos de transformação, depende das pessoas que irão testar e dar feedbacks. Deste modo, é fundamental que os envolvidos sejam empoderados e possam tomar as decisões que impactarão na solução final para o processo

## A18. COLETA DE FEEDBACK

---

### OBJETIVO

Através da coleta de *feedback* é possível identificar pontos de melhoria em processos e produtos a ser entregues, dadas as experimentações com o protótipo realizadas pelas áreas demandantes.

Desta forma, a equipe de desenvolvimento tem uma visão mais clara do produto final, baseada nas próprias observações e desejos dos usuários.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Decida quem envolver:** Crie uma lista de pessoas a envolver no processo. Revisite a visão geral do público-alvo da Área. Analise com quem você vai aprender mais.

**Planeje a interação e a logística:** Determine um local de encontro, estabeleça um cronograma para suas sessões de feedback. Se cabível, analise pedir aos participantes para utilizar seu protótipo antes do encontro.

**Seja honesto e aberto:** Apresente seu protótipo como uma peça em que você ainda está trabalhando. Estabeleça que o desenvolvimento da ideia ainda está progredindo

## A18. COLETA DE FEEDBACK

---

### COMO UTILIZAR

**Mantenha a neutralidade:** Apresente seus conceitos em tom neutro. Não fique na defensiva – escute os feedbacks e tome notas tanto dos comentários positivos quanto dos negativos.

**Organize suas perguntas :** Comece com impressões gerais. Permita que os participantes compartilhem seus pensamentos iniciais sobre a ideia. Peça, então, feedback específico sobre sua ideia.

**Documente suas ideias e variações de design:** Discuta como melhorar seu protótipo e documente ideias para a nova versão;

- O que os participantes mais valorizaram?
- O que os animou?
- O que os convenceu sobre a ideia?
- Que partes os participantes sentem que melhorar?
- O que não funciona em sua opinião?

## A18. COLETA DE FEEDBACK

---

### COMO UTILIZAR

**Mantenha a neutralidade:** Apresente seus conceitos em tom neutro. Não fique na defensiva – escute os feedbacks e tome notas tanto dos comentários positivos quanto dos negativos.

**Organize suas perguntas :** Comece com impressões gerais. Permita que os participantes compartilhem seus pensamentos iniciais sobre a ideia. Peça, então, feedback específico sobre sua ideia.

**Documente suas ideias e variações de design:** Discuta como melhorar seu protótipo e documente ideias para a nova versão;

- O que os participantes mais valorizaram?
- O que os animou?
- O que os convenceu sobre a ideia?
- Que partes os participantes sentem que melhorar?
- O que não funciona em sua opinião?

## A18. COLETA DE FEEDBACK

---

Escritório de Processos – Coleta de Feedback

Área cliente



Feedbacks, soluções e necessidades do usuário



Insights decorrentes do processo de feedback

## A19. PILOTO CONTROLADO

---

### OBJETIVO

Testar, em pequena escala, o processo TO-BE em uma unidade de represente todos os envolvidos. O objetivo é validar os detalhes das melhorias propostas e coletar informações para desenvolver um plano de rollout.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Tenha confiança nas melhorias propostas:** O piloto só deve ser realizado quando já houver confiança quanto ao processo redesenhado, pois uma vez que este piloto é uma amostra muito próxima do produto final, os investimentos e, consequentemente, o risco são significativos.

**Escolha com cuidado a unidade organizacional ou elemento:** Pode ser uma loja, uma área, uma escola, ou uma conta contábil. O elemento que será utilizado como piloto deverá ser representativo aos demais elementos no qual o processo ocorre.

**Entenda as características para escalar:** É de extrema importância que o piloto operacional tenha todas as características necessárias para que possa ser escalado e tenha rollout. Caso contrário, aspectos específicos do processo acabarão não sendo testados até que seja implantado de fato.

## A20. TREINAMENTO

---

### OBJETIVO

Treinar os atores envolvidos e impactos pelas melhorias no processo implementadas, reduzindo o tempo da curva de aprendizagem.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Planejar:** Parte do sucesso de um treinamento está em seu planejamento. Nessa etapa, temos que identificar e reservar o local, preparar o material que será utilizado, definir o instrutor ou multiplicador, além de estabelecer a programação das aulas e avaliações.

**Executar:** Durante a execução do treinamento, é necessário o acompanhamento da equipe do projeto para avaliar o comprometimento e envolvimento dos participantes assim como o desenvolvimento do instrutor.

**Avaliar:** Estabelecer ritos de avaliação parciais e finais, além de aumentar a credibilidade do treinamento, reitera sua importância, contribuindo para que a turma participe e aprenda.

## A20. TREINAMENTO

### Como fazer um bom planejamento?

Por menor que seja o impacto trazido pela implantação de uma melhoria, temos que conduzir treinamentos para que os envolvidos possam operacionalizar e entender as novas condições do processo. Realizando um bom planejamento para os treinamentos é fundamental para o sucesso da fase de implantação, e consideramos os seguintes aspectos:

- **PÚBLICO-ALVO:** identificar quais profissionais serão alvo do treinamento é essencial. Com a devida antecedência, temos que considerar a agenda dos envolvidos.
- **INSTRUTOR:** o instrutor ou multiplicador também possui um papel fundamental e deverá ser bem selecionado e instruído sobre o seu papel. Para alguns casos, a contratação de um instrutor externo é mais adequada.
- **FORMATO:** o estilo ou formato do treinamento é fundamental ao seu propósito. A decisão por utilizar computadores, dinâmicas, apostilas ou cases, por exemplo, afeta diretamente o engajamento dos envolvidos para cada tema. Temos que pensar no mais adequado!
- **MATERIAL:** o material do treinamento precisa ser desenvolvido? Temos que ter atenção para que tudo o que seja necessário para a execução esteja finalizado a tempo. Fundamental considerar tempo de validação e impressão, quando o volume de alunos é expressivo.
- **INFRAESTRUTURA:** o espaço escolhido para o treinamento assim como os equipamentos disponíveis devem ser adequados à demanda. Reservar salas ou auditórios com boa antecedência traz mais tranquilidade. Entretanto, um treinamento *in loco* pode ser uma boa alternativa para alguns casos.

### E se acontecer um imprevisto durante a execução?

Conduzir uma programação extensa de treinamentos, que envolve múltiplos atores internos, fornecedores e múltiplos locais inerentemente traz um alto risco de ocorrer imprevistos.

Reuniões extraordinárias que afetam a taxa de presença dos alunos, atraso em gráficas, cancelamento de lanches, mal desempenho do instrutor podem ser alguns exemplos de situações não esperadas.

Para tratá-las, devemos buscar soluções alternativas dentro do conjunto de recursos disponíveis, como a troca de instrutor, a troca de fornecedores, a antecipação de envio de material para gráfica, entre outras estratégias.

### Consigno garantir o aprendizado?

Todos os elementos pensados e planejados tem pelo único objetivo potencializar o absorção de conhecimento sobre as melhorias e a nova forma de operar do processo.

Respeitando cada etapa e fazendo o planejamento adequado, conseguimos garantir o envolvimento dos profissionais-chave e colheremos ótimos resultados.

Para comprovar o aprendizado, pontos de verificação e reciclagem precisam ser estabelecidos durante e após a execução do treinamento.

## A21. MANUAIS

---

### OBJETIVO

Expor, em maior nível de detalhe, informações sobre uma atividade em um processo, padronizando a forma de executá-lo.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Colete informações:** Entreviste os principais envolvidos nas atividades em questão. Tenha sensibilidade para conduzir a conversa de forma que o nível de detalhes esteja satisfatório para construção do documento. Utilize fluxogramas e Diagramas de Escopo, caso estejam disponíveis como apoio;

**Elabore o documento padrão:** Traduza a entrevista para a linguagem do documento. Esta deve ser clara, sem dupla interpretação.

**Valide e compartilhe as informações:** Valide o texto com os principais envolvidos e comunique para todos os interessados. Usualmente, um local comum e de fácil acesso é utilizado para disseminar os procedimentos da organização.

## A21. MANUAIS

### Exemplos de Manuais Operacionais e Lúdicos

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRAO		Nº POP/XXXX-999	
Código Localizador: TRT3/SIGLA/SIGLA-99-999	Data:	Versão: 0.0	Folha: 1/1
PROCESSO: Processo exemplo			
SUBPROCESSO: Subprocesso exemplo			
RESULTADOS ESPERADOS: Resultado 1 e Resultado 2			

#### DETALHAMENTO DO PROCESSO

Detalhar, em texto livre, toda a rotina (passo a passo) do processo, com os seus respectivos responsáveis. Quando da elaboração de um POP, mais importante do que a forma é essencial colocar todas as informações necessárias ao bom desempenho da tarefa, e não deve ser ignorado que o POP é um instrumento destinado a quem realmente vai executar a tarefa, ou seja, o operador. Preferencialmente, os POPs deverão ser "elaborados" pelos próprios operadores, executores de cada tarefa.

#### PROCEDIMENTOS

1 – Descrição detalhada da etapa 1, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

2 – Descrição detalhada da etapa 2, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

3 – Descrição detalhada da etapa 3, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

N – Descrição detalhada da etapa n, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

Data da aprovação:	Data da revisão:	Data prevista para nova revisão:
Distribuição:	Palavras-chave:	Forma de divulgação:



## A22. PAINEL DE INDICADORES (DASHBOARD)

---

### OBJETIVO

Tem por objetivo orientar a tomada de decisão da organização baseada em fatos e dados, reunindo os principais indicadores de desempenho, de processos mais críticos ou dos que mais possam influenciar na implementação da estratégia

### COMPLEXIDADE



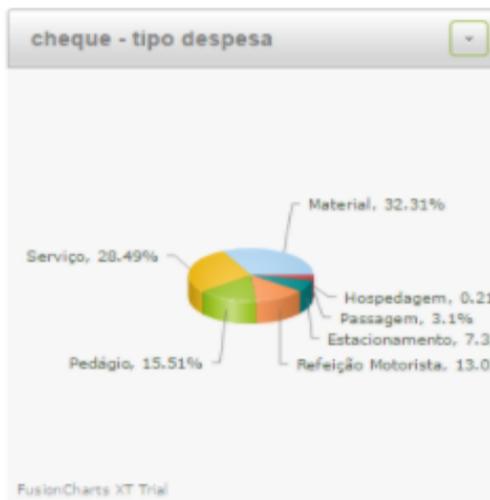
### COMO UTILIZAR

**Reunir os indicadores mais significativos para análise:** Durante as reuniões gerenciais, deve-se focar nos indicadores mais significativos à tomada de decisão, sabendo diferenciá-los daquele que não agregam à discussão. Discernimento para elevar o nível das conversas e agregar valor é fundamental.

**Realizar acompanhamentos constantes:** É imprescindível que os indicadores sejam acompanhados atentamente e de maneira constante, de forma que desvios, positivos ou negativos, possam ser rapidamente identificados.

**Criação de Planos de Ação:** Uma vez definido que o desempenho de um dado indicador não está conforme o estabelecido, abaixo da meta, devem ser gerados Planos de Ação que o levem de volta ao patamar desejado, ou, caso esteja acima da meta, devem ser estudados os eventos que levaram a tanto, de modo a padronizar as novas conquistas, estabilizando-o permanentemente em um nível mais elevado.

## A22. PAINEL DE INDICADORES (DASHBOARD)



## A23. BOLETIM DE PROCESSO

---

### OBJETIVO

Comunicar o desempenho do processo, destacando as medidas necessárias e o status dos planos de ação em andamento.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Dados do processo:** Contate os executores do processo para buscar os dados necessários para consolidação dos indicadores de desempenho. Plote os gráficos para realizar a análise.

**Análise dos indicadores de desempenho:** Analise os gráficos gerados e verifique pontos de atenção. Busque identificar a necessidade de ações corretivas, preventivas e/ou de melhoria contínua. Indique no boletim do processo as ações necessárias.

**Acompanhamento dos planos de ação:** Contate os responsáveis por atividades pactuadas em outras análises críticas e atualize o status de execução dos planos de ação.

## A23. BOLETIM DE PROCESSO

NOME DO PROCESSO

GESTOR DO PROCESSO

MÊS DE REPORTE

### STATUS MELHORIAS EM IMPLANTAÇÃO

Ação

Data Limite

%

### EVENTOS OCORRIDOS

### AÇÕES PARA MELHORIA CONTÍNUA

### AÇÕES PREVENTIVAS / CORRETIVAS

### ANÁLISE DO DESEMPENHO

### INDICADORES DO PROCESSO















LEGENDA:  Pré-implantação  Pós-implantação

## A24. RITO DE GESTÃO

---

### OBJETIVO

Fornece *accountability* às análises de desempenho e dos principais indicadores, que devem ser disponibilizadas aos executores responsáveis.

Os ritos formalizam os resultados obtidos e proporcionam o acompanhamento dos Planos de Ação e melhorias acordados. Para tanto, devem ser desenvolvidos segundo uma periodicidade pré-estabelecida na organização, integrados sua rotina.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Padronize a periodicidade das reuniões para discussão**

**Atualize periodicamente o status dos indicadores de desempenho conforme forem ocorrer reuniões gerenciais**

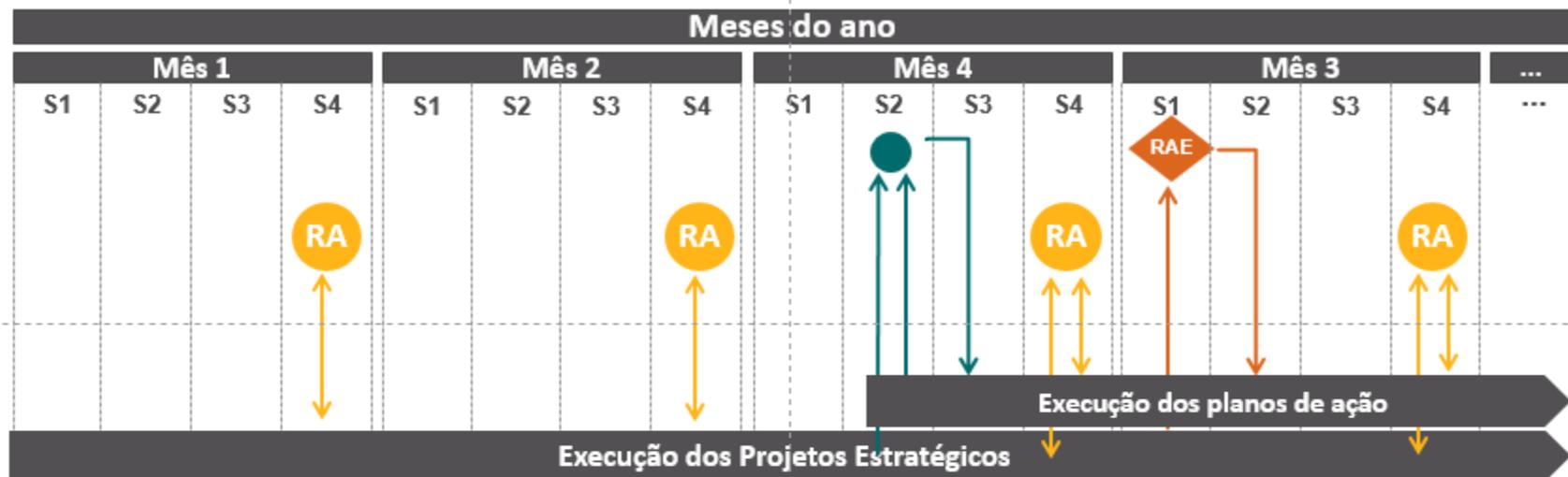
**Recomenda-se disponibilizar de antemão a atualização dos indicadores aos participantes**

**Acompanhe a execução dos Planos de Ação gerados**

## A24. RITO DE GESTÃO



## A24. RITO DE GESTÃO



RA

**Reunião de Acompanhamento** dos Projetos Estratégicos, contando com a presença do respectivo patrocinador e líder, sendo conduzida pelo facilitador. É mensal e tem datas fixas nos calendários do Comitê Estratégico.

RAE

**Reunião de Análise da Estratégia**, contando com a participação da SEAG. É trimestral e tem datas fixas no calendário.



**Reunião Extraordinária**, convocada em caráter ad hoc, para intervenção em caráter de urgência em algum ponto específico.

## A25. CARDÁPIO DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS

---

### OBJETIVO

Auxiliar na seleção de técnicas e ferramentas que serão utilizadas durante um projeto de transformação a partir da rota e do propósito identificado.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

**Entenda o propósito:** Para que a transformação em processos seja corretamente enquadrada, é necessário que o propósito esteja claro e compartilhado entre os atores envolvidos assim como os ganhos que serão alcançados.

**Identifique ou customize a rota de transformação:** Algumas ferramentas e técnicas podem ser utilizadas em qualquer projeto de transformação, enquanto outras possuem aplicação específica. Nessa etapa, precisamos reconhecer quais iremos utilizar conforme as rotas já identificadas, ou podemos montar o nosso próprio conjunto de técnicas e ferramentas para termos mais assertividade e velocidade nos resultados alcançados.

## A25. CARDÁPIO DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS



### CARDÁPIO DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS

**ROTA PADRÃO**  
Aqui relacionamos todas as técnicas e ferramentas possíveis de serem utilizadas em qualquer rota de transformação

**MARQUE AQUI AS TÉCNICAS E FERRAMENTAS QUE IRÃO COMPOR O CARDÁPIO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

ETAPA	ATIVIDADE	#	TÉCNICAS OU FERRAMENTA	TIPO	NÍVEL DE DIFICULDADE	ROTA PADRÃO	
TODAS AS ETAPAS	0.1  Definição de Técnicas e Ferramenta Rota	1	Cardápio de Técnicas e Ferramentas	Ferramenta		★	
TODAS AS ETAPAS	0.2  Gerenciamento do Projeto de Transformação	2	Termo de Abertura do Projeto   Organograma   Mapa de Stakeholders	Ferramenta		★	
TODAS AS ETAPAS	0.2  Gerenciamento do Projeto de Transformação	3	Cronograma	Ferramenta		★	
TODAS AS ETAPAS	0.2  Gerenciamento do Projeto de Transformação	4	Status-Report do Projeto	Ferramenta		★	
PROPOSIÇÃO DO DESAFIO	1.1  Ganhos de Desempenho	5	Memória de Ganhos	Ferramenta		☆	
PROPOSIÇÃO DO DESAFIO	1.2  Escopo da Transformação	6	Arquitetura de Processos	Técnica		★	
PROPOSIÇÃO DO DESAFIO	1.2  Escopo da Transformação	7	Mapa de Relacionamento de Processos	Técnica		★	
PROPOSIÇÃO DO DESAFIO	1.2  Escopo da Transformação	8	Diagrama de Escopo	Ferramenta		★	
ANÁLISE DA SITUAÇÃO	2.1  Levantamento prévio de informações	9	Desk Research	Técnica		☆	
ANÁLISE DA SITUAÇÃO	2.1  Levantamento prévio de informações	10	Entrevistas Semiestruturadas	Técnica		☆	
ANÁLISE DA SITUAÇÃO	2.1  Levantamento prévio de informações	11	Auto Coleta	Técnica		☆	
ANÁLISE DA SITUAÇÃO	2.1  Levantamento prévio de informações	12	Observação Direta	Técnica		☆	
ANÁLISE DA SITUAÇÃO	2.1  Levantamento prévio de informações	13	Survey	Técnica		☆	
ANÁLISE DA SITUAÇÃO	2.1  Levantamento prévio de informações	14	Grupo Foco	Técnica		☆	
ANÁLISE DA SITUAÇÃO	2.1  Levantamento prévio de informações	15	Mural de Informações	Técnica		☆	

## A26. FICHAS TÉCNICAS

---

### OBJETIVO

É o documento que define a ferramenta, bem como sua finalidade, complexidade, utilização e periodicidade. As fichas técnicas são todos os anexos desse documento.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

1. Defina o objetivo da sua ferramenta;
2. Avalie o grau de complexidade da mesma;
3. Entenda e descreva sua utilização;
4. Descreva a duração e/ou periodicidade de ocorrência

## A26. FICHAS TÉCNICAS

### Exemplo – Ficha Técnica de Piloto Operacional

# Piloto Operacional

#### QUAL OBJETIVO?

Testar, em pequena escala, o processo TO-BE em uma unidade de representante todos os envolvidos. O objetivo é validar os detalhes das melhorias propostas e coletar informações para desenvolver um plano de rollout.

#### QUAL A COMPLEXIDADE DA APLICAÇÃO?



#### COMO FAZER?

- **TENHA CONFIANÇA NAS MELHORIAS PROPOSTAS:** O piloto só deve ser realizado quando já houver confiança quanto ao processo redesenhado, pois uma vez que este piloto é uma amostra muito próxima do produto final, os investimentos e, conseqüentemente, o risco são significativos.
- **ESCOLHA COM CUIDADO A UNIDADE ORGANIZACIONAL OU ELEMENTO:** pode ser uma loja, uma área, uma escola, ou uma conta contábil. O elemento que será utilizado como piloto deverá ser representativo aos demais elementos no qual o processo ocorre.
- **ENTENDA AS CARACTERÍSTICAS PARA ESCALAR:** é de extrema importância que o piloto operacional tenha todas as características necessárias para que possa ser escalado e tenha rollout. Caso contrário, aspectos específicos do processo acabarão não sendo testados até que seja implantado de fato.

#### QUANDO FAZER?

Um **Piloto Operacional**, devido a sua complexidade e importância, precisa ser bem estudado e elaborado. Seu desenvolvimento e aplicação provavelmente irá durar algumas semanas. Devemos utilizá-los para processos com melhorias estruturantes, que envolvam várias áreas e atores.



## A27. TEMPLATES PADRONIZADOS

---

### OBJETIVO

São todos os templates das ferramentas utilizadas no dia à dia. São utilizados no dia à dia do escritório como ferramentas e devem também ser disponibilizados como modelos no acervo digital para utilização de outras áreas.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

1. Crie acervo digital de ferramentas utilizadas
2. Disponibilize o acesso para consulta e download dos templates

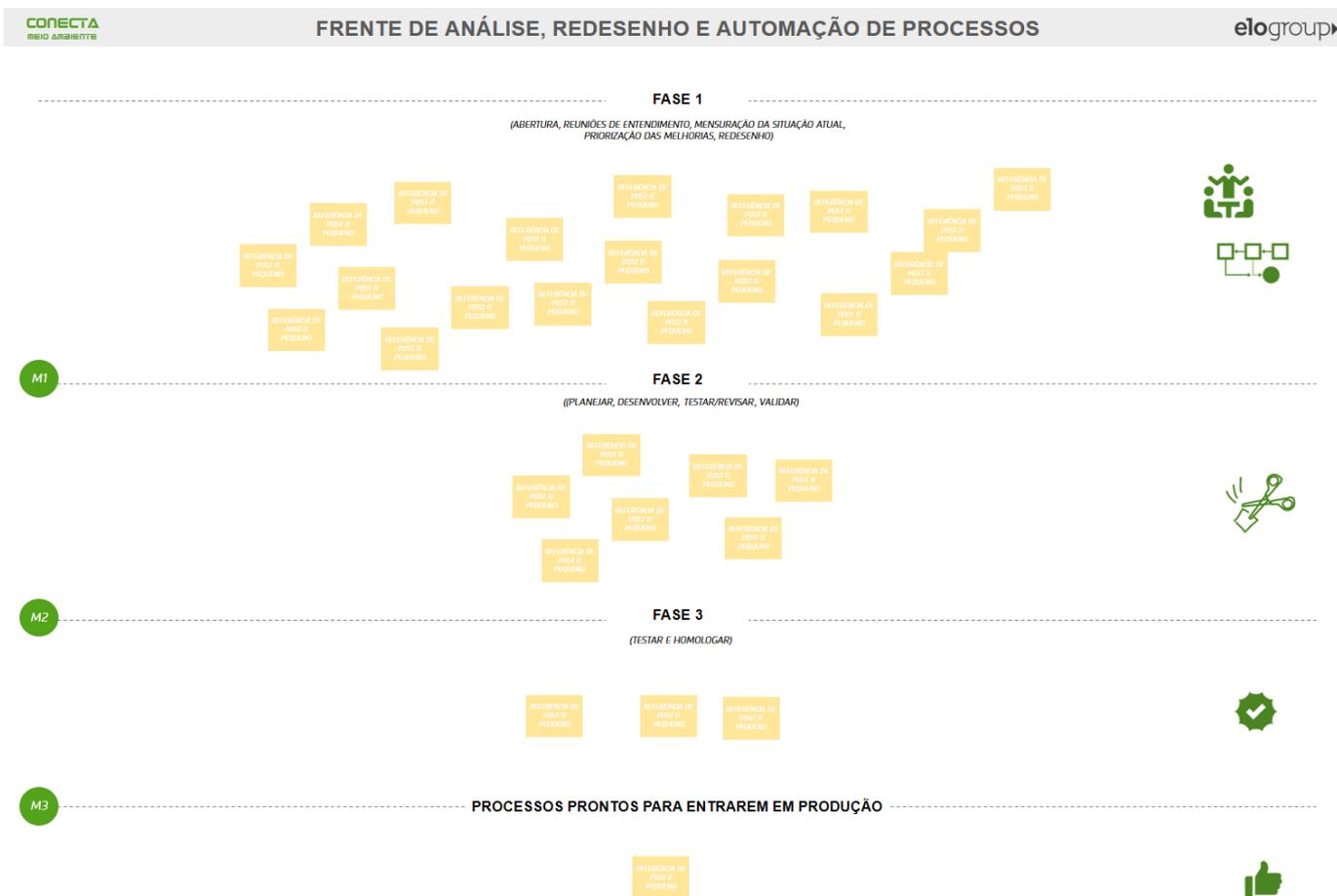
## A27. TEMPLATES PADRONIZADOS

### Exemplo 1 – Template de Cronograma de Projeto

CONECTA MEIO AMBIENTE		CRONOGRAMA DO PROJETO										elogroup				
FRENTE	SERVIÇO	SERVIÇOS E ENTREGAS	2017													
			JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ		
1	S.1	 ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO														
1	S.2	 CICLOS DE ACOMPANHAMENTO														
2	S.3	 REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL														
2	S.3	 DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE PARA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS														
2	S.3	 MODELO DE MERITOCRACIA E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL														
3	S.1	 CONSTRUÇÃO DA CADEIA DE VALOR E ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA														
3	S.2	 CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS E PRECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS														
4	S.3	 ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS														
4	S.3	 ANÁLISE, REDESENHO E AUTOMAÇÃO (SO PROCESSOS)														
5	S.3	 IMPLEMENTAR SISTEMA DE GESTÃO E OBSERVATÓRIO DE MEIO AMBIENTE														
4	S.3	 ATIVAÇÃO DA GESTÃO DA ROTINA E ACELERAÇÃO DE RESULTADOS														
3	S.3	 DEFINIÇÃO DA GOVERNANÇA SOBRE AS INFORMAÇÕES E O ROADMAP DE EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO														

## A27. TEMPLATES PADRONIZADOS

### Exemplo 2 – Template de Painel de Controle para Automação de processos



## A28. DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE

---

### OBJETIVO

Ferramenta que permite o entendimento sobre a maturidade de uma tema de gestão em uma organização. É fundamental para a construção de uma visão consolidada sobre os resultados já alcançados pelos esforços empreendidos. Neste contexto, é possível identificar pontos latentes de mudança que ainda não foram trabalhados ou cujas ações executadas não foram efetivas.

### COMPLEXIDADE



### COMO UTILIZAR

1. Defina um escopo limitado para a avaliação e um modelo de maturidade com critérios bem definidos
2. Conduza a aplicação da avaliação a fim de gerar um diagnóstico sobre o atual nível de maturidade
3. Defina metas para o aumento da maturidade, compare com o nível atual e trace planos de evolução da abordagem.

# A28. DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE

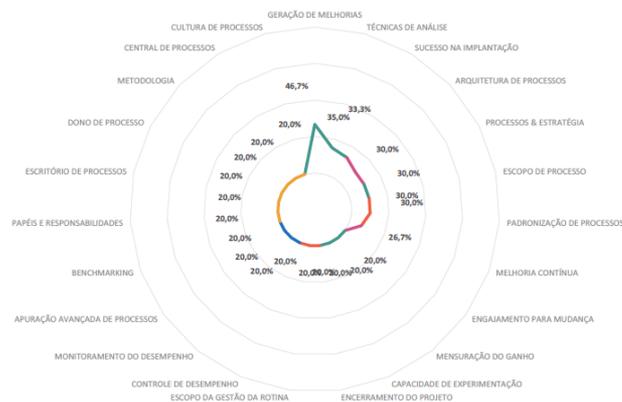
## DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS MATURIDADE DA GESTÃO POR PROCESSOS



O índice de maturidade global em 0,25 (ou 25%) posiciona a Sistema de Meio Ambiente no tema Gestão por Processos na transição do nível **CONHECIDO**. Neste sentido, já é possível observar o surgimento de iniciativas pontuais em Gestão por Processos, mas sendo desenvolvidas em nível funcional (isto é, em departamentos ou núcleos). Ações de mapeamento e documentação de processos já foram realizadas anteriormente, mas não houve continuidade na discussão de melhorias. Contudo, há, atualmente, reconhecimento por parte da Alta Administração e da equipe técnica, da importância da temática com foco em resultados, buscando promover saltos de desempenhos em processos, a partir de uma sistemática estruturada de Gestão por Processos.

<b>ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL</b>	<b>25%</b>	<b>ÍNDICE DE MATURIDADE</b>	<b>28%</b>	<b>ÍNDICE DE MATURIDADE</b>	<b>32%</b>	<b>ÍNDICE DE MATURIDADE</b>	<b>25%</b>	<b>ÍNDICE DE MATURIDADE</b>	<b>20%</b>	<b>ÍNDICE DE MATURIDADE</b>	<b>20%</b>
		<b>ESTRATÉGIA PARA TRANSFORMAR</b>		<b>ROTAS DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS</b>		<b>GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS</b>		<b>INTELIGÊNCIA EM PROCESSOS</b>		<b>GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS</b>	

### GRÁFICO RADAR - MATURIDADE POR PRÁTICA



### META DE MATURIDADE 2017/2018

PILAR DE GESTÃO	META	COMENTÁRIOS:
ESTRATÉGIA PARA TRANSFORMAR		
ROTAS DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS		
GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS		
INTELIGÊNCIA EM PROCESSOS		
GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS		

### AValiação por Prática

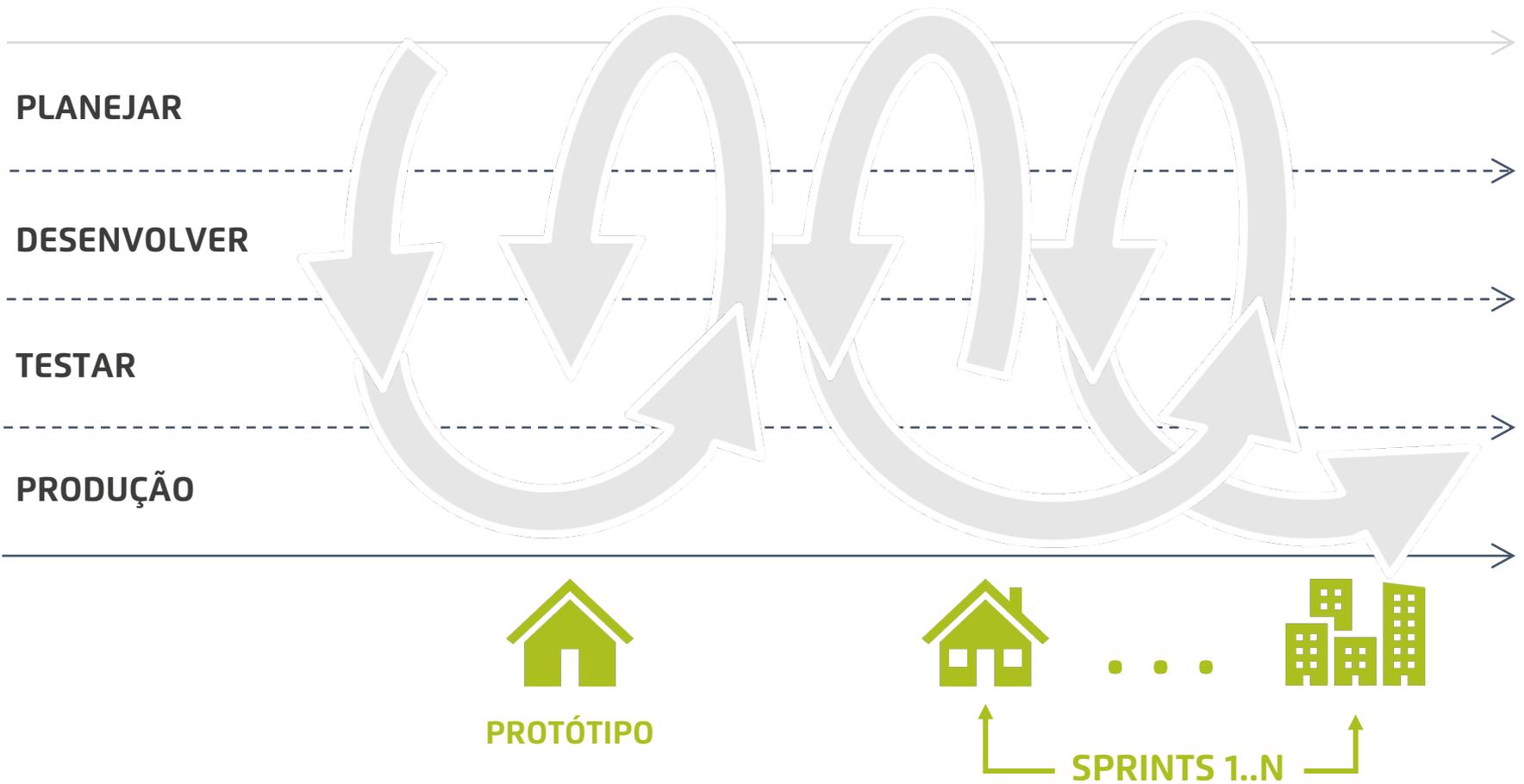
PRÁTICA	Cultura de Processos	Central de Processos	Metodologia	Dono de Processo	Escritório de Processos	Papéis e Responsab.	Benchmarking	Apuração Avançada em Processos	Monit. do desempenho	Controle de Desempenho	Escopo da Gestão da Rotina	Encerramento do Projeto	Capacidade de Experiment.	Mensuração do Ganho	Engajamento para Mudança	Melhoria Contínua	Padronização de Processos	Escopo de Processos	Processos & Estratégia	Arquitetura de Processos	Sucesso na Implantação	Técnicas de Análise	Geração de Melhorias
MATURIDADE	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	26,7%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	33,3%	35,0%	46,7%

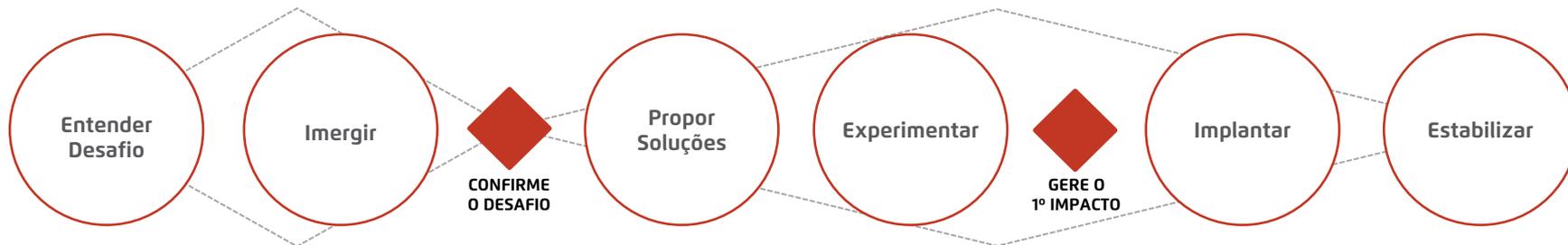
# ROTAS DE TRANSFORMAÇÃO AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS



## ANEXO – ROTAS DE TRANSFORMAÇÃO (AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS)

# BPM ÁGIL





### DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS PARTICIPANTES DO PROCESSO.

Defina quem serão os principais participantes que atuarão no processo durante toda a construção do modelo.

### KICKOFF DO PROCESSO

Apresente o método de trabalho que será desenvolvido. Defina os limites do processo. Sistemas envolvidos, entradas e saídas e principais indicadores.

### PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO

Defina o roadmap de implantação do processo com todas as etapas e atividades que precisam ser desenvolvidas.

### ENTENDIMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL

Desenhe a situação atual do processo identificando possíveis pontos de melhoria e gargalos.

### REDESENHO DE PROCESSOS

Redesenhe os processos (TO BE) no LecomBPM para serem automatizados. Defina requisitos técnicos e funcionais a serem implementados.

### PROTÓTIPOS

Coloque em prática protótipos que simulem as telas e permissões do processo. Valide as informações necessárias para execução das atividades por cada ator.

### PILOTO CONTROLADO

Coloque em teste o processo em ambiente de homologação para simulação de uso no mundo real. Os usuários-chave definidos no início do processo devem testar e sugerir ajustes nos protótipos gerados.

### HOMOLOGAÇÃO

Formalize uma versão final e defina o go-live do processo. É importante verificar a necessidade de se atualizar as regulamentações acerca do processo.

### CAPACITAÇÃO DO PROCESSO

Apresente o processo para os principais atores envolvidos. Capacite o dono do processo e o escritório.

### COMUNICAÇÃO DO PROCESSO

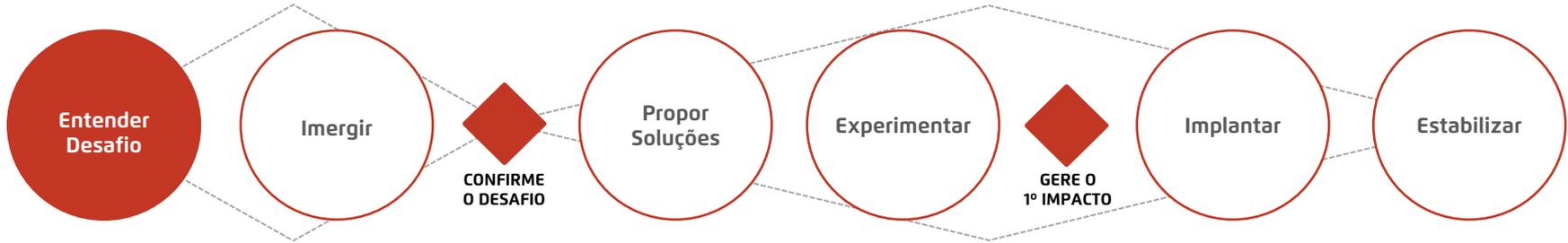
Prepare comunicado(s) (Interno e/ou externo) a respeito das mudanças no processo. Para processos que tenham interação com cidadãos, comunicar por meios oficiais.

### MIGRAÇÃO DO PROCESSO PARA PRODUÇÃO

Com auxílio da unidade/órgão de tecnologia na operação assistida, exporte os artefatos gerados para o ambiente de produção. Publique os comunicados e regulamentações do novo processo.

### GESTÃO DO BACKLOG

Registre novas demandas de funcionalidades / melhorias e mantenha-as priorizadas. Mensure o esforço para definir o plano de ação para as novas demandas.



## DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS PARTICIPANTES DO PROCESSO

Defina quem serão os principais participantes que atuarão no processo durante toda a construção do modelo.

## KICKOFF DO PROCESSO

Apresente o método de trabalho que será desenvolvido. Defina os limites do processo. Sistemas envolvidos, entradas e saídas e principais indicadores.

## PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO

Defina o roadmap de implantação do processo com todas as etapas e atividades que precisam ser desenvolvidas.

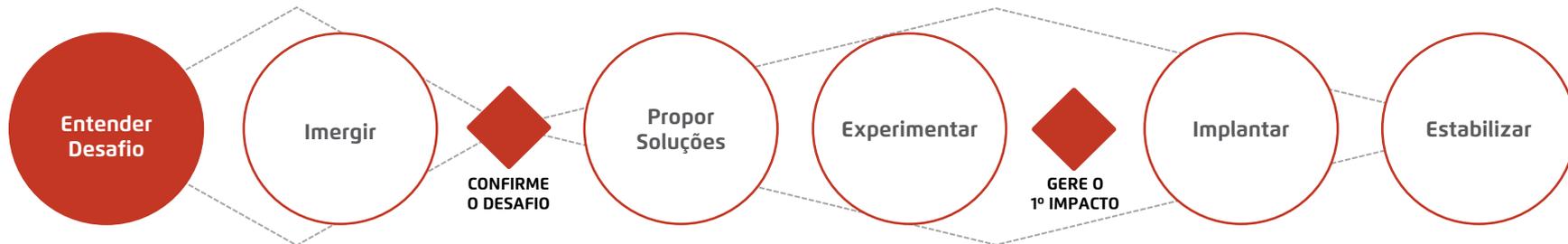
TERMO DE ABERTURA DO PROJETO						
NOME DO PROJETO			RESPONSÁVEL			
OBJETIVO E CAMPOS			JUSTIFICATIVA			
CRONOGRAMA						
ETAPAS	INÍCIO	FIM 1	FIM 2	FIM 3	FIM 4	FIM 5
EQUIPE ENVOJADA			PREMISSAS E RESTRIÇÕES			
DETALHAMENTO		AÇÃO		RESPONSÁVEL		
STAKEHOLDERS		MAPA DE STAKEHOLDERS				
NOME	ÁREA					
ORGANOGRAMA DO PROJETO						

## TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

## DIAGRAMA DE ESCOPO

DIAGRAMA DE ESCOPO			
NOME DO PROCESSO	Qual nome melhor descreve o processo a ser desenvolvido e qual o objetivo a ser alcançado?	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo desenvolvimento do processo? Qual o responsável pelo acompanhamento? Qual o responsável pelo monitoramento? Qual o responsável pelo controle de qualidade?
OBJETIVO	Qual o objetivo do processo a ser desenvolvido? Qual o resultado esperado? Qual o prazo de entrega? Qual o custo estimado? Qual o risco associado?	CLIENTES	Qual é o responsável pelo fornecimento do produto/serviço? Qual o prazo de entrega? Qual o custo estimado? Qual o risco associado?
INDICADORES	Qual o indicador que será usado para medir o desempenho do processo? Qual o prazo de entrega? Qual o custo estimado? Qual o risco associado?	REGULADORES	Qual o responsável pelo fornecimento do produto/serviço? Qual o prazo de entrega? Qual o custo estimado? Qual o risco associado?
EVENTO INICIAL (DE)	Qual o evento que inicia o processo?	RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?
INTERFACES DE ENTRADA	Qual o processo ou sistema que fornece a entrada para o processo? Qual o prazo de entrega? Qual o custo estimado? Qual o risco associado?		
ENTRADAS	Qual informação, recurso, conhecimento, habilidade, ferramenta ou equipamento necessário para o processo?		
ETAPAS	Qual o processo que será desenvolvido? Qual o prazo de entrega? Qual o custo estimado? Qual o risco associado?		
SÁIDAS	Qual o resultado, produto ou serviço do processo? Qual o prazo de entrega? Qual o custo estimado? Qual o risco associado?		
INTERFACES DE SAÍDA	Qual o processo ou sistema que recebe a saída do processo? Qual o prazo de entrega? Qual o custo estimado? Qual o risco associado?		
EXECUTORES	Qual o responsável pelo desenvolvimento do processo? Qual o prazo de entrega? Qual o custo estimado? Qual o risco associado?	SISTEMAS E EQUIPAMENTOS	
		Qual o sistema de informação que será usado para o desenvolvimento do processo? Qual o prazo de entrega? Qual o custo estimado? Qual o risco associado?	
HEALTH CHECK			
<span style="color: red;">●</span> Processo problemático e com falhas a serem corrigidas imediatamente. <span style="color: yellow;">●</span> Processo problemático e com falhas a serem corrigidas em breve. <span style="color: green;">●</span> Processo com bom desempenho e em conformidade com o plano de trabalho.			

## DIAGRAMA DE ESCOPO



## DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS PARTICIPANTES DO PROCESSO

Defina quem serão os principais participantes que atuarão no processo durante toda a construção do modelo.

## KICKOFF DO PROCESSO

Apresente o método de trabalho que será desenvolvido. Defina os limites do processo. Sistemas envolvidos, entradas e saídas e principais indicadores.

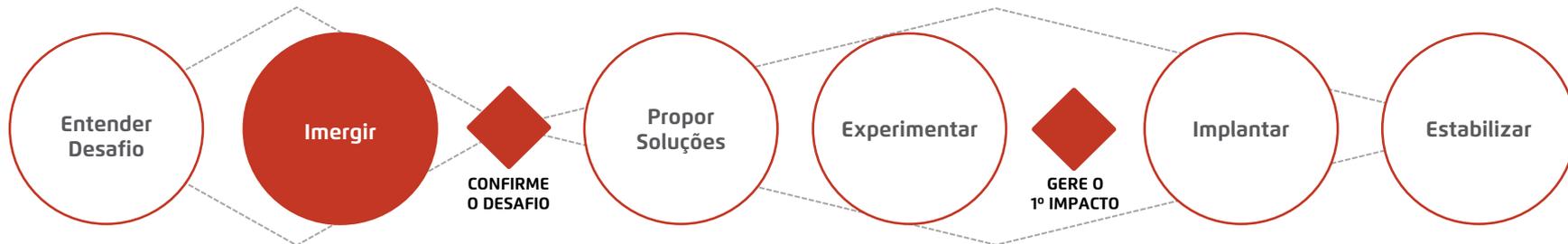
## PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO

Defina o roadmap de implantação do processo com todas as etapas e atividades que precisam ser desenvolvidas.

PLANO DE IMPLANTAÇÃO				jan/17	fev/17	mar/17	abr/17
				\$1 \$2 \$3 \$4	\$1 \$2 \$3 \$4	\$1 \$2 \$3 \$4	\$1 \$2 \$3 \$4 \$5
Etapa	Processo 1 - Nome do Processo	Responsável	Entregas				
1	Definir principais participantes do processo	Dono do processo	-				
2	Reunião de abertura	Escritório Local	Diagrama de Escopo				
3	Elaborar plano de implantação do processo	Guardião do processo / Escritório Local	Plano de Implantação				
4	Reunião de desenho da situação atual	Guardião do processo / Escritório Local	-				
5	Reunião de redesenho	Guardião do processo / Escritório Local	Fluxo TO-BE				
6	Produção do protótipo	Guardião do processo / Escritório Local	Protótipo do Processo				
7	Reunião de apresentação e validação do protótipo	Guardião do processo / Escritório Local	-				
8	Ajustes e correções do protótipo	Guardião do processo / Escritório Local	-				
9	Realizar piloto controlado	Executores	-				
10	Reunião de homologação do processo	Guardião do processo / Escritório Local	Processo Homologado				
11	Atualizar e revisar regulamentações do processo	Gestor Funcional	Regulamentação atualizada				
12	Definir Go Live	Dono do processo	-				
13	Entrega do material de divulgação e treinamento	Guardião do processo	Material de divulgação e treinamento do processo				
14	Treinar e transferir o processo para o escritório e dono do processo	Guardião do processo	-				
15	Apresentar processo para os principais atores envolvidos	Guardião do processo	-				
16	Preparar comunicado (interno e/ou externo) para informar mudanças no processo	Guardião do processo	Comunicado para os servidores e/ou cidadãos				
17	Atualizar materiais do site (se aplicado)	Dono do processo	-				
18	Informar o Prodest que o processo vai ao ar e solicitar auxílio na operação assistida	Escritório Local	-				
19	Migrar o processo para o ambiente de produção	Escritório Local / Prodest	Processo no ambiente de produção				
20	Publicar novas regulamentações do processo	Dono do processo	-				
21	Informar ao cidadão as mudanças por meios oficiais (se aplicado)	Dono do processo	-				
22	Gerir Backlog do processo recém implantado	Escritório Local	-				

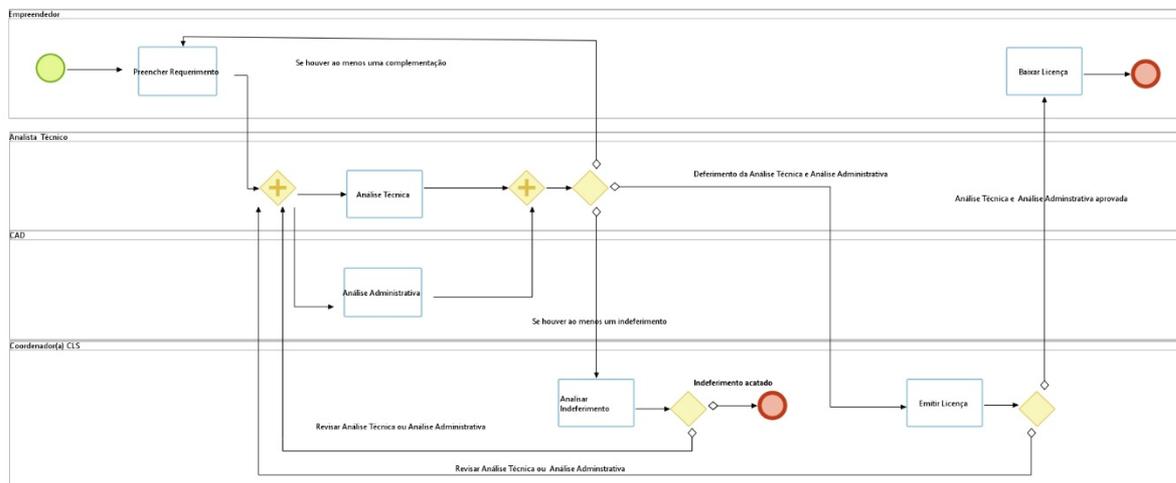
Informação da SEAMA

## PLANO DE IMPLANTAÇÃO



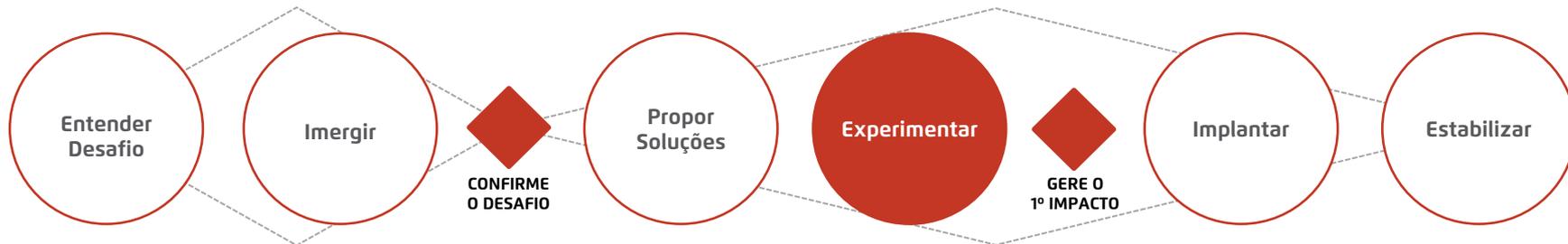
## ENTENDIMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL

Desenhe a situação atual do processo identificando possíveis pontos de melhoria e gargalos.



**FLUXO AS-IS**





## PROTÓTIPOS

Coloque em prática protótipos que simulem as telas e permissões do processo. Valide as informações necessárias para execução das atividades por cada ator.

## PILOTO CONTROLADO

Coloque em teste o processo em ambiente de homologação para simulação de uso no mundo real. Os usuários-chave definidos no início do processo devem testar e sugerir ajustes nos protótipos gerados.

## HOMOLOGAÇÃO

Formalize uma versão final e defina o go-live do processo. É importante verificar a necessidade de se atualizar as regulamentações acerca do processo.

A imagem mostra a interface de usuário do sistema Lecom BPM. O navegador indica o endereço "lcom.com.br" e o usuário "Administrador". A página principal exibe o título "Gerenciamento Ordens de Serviço - Processo: 000.028 - Etapa: 1\_Abrir\_OS - Ciclo: 01".

Os dados exibidos são:

- Solicitante: Administrador
- Abertura: 10/04/2017 16:04:50
- Limite: Não definido
- Situação: Em andamento

Um link azul indica: "Inserir os dados da Ordem de Serviço a ser solicitada".

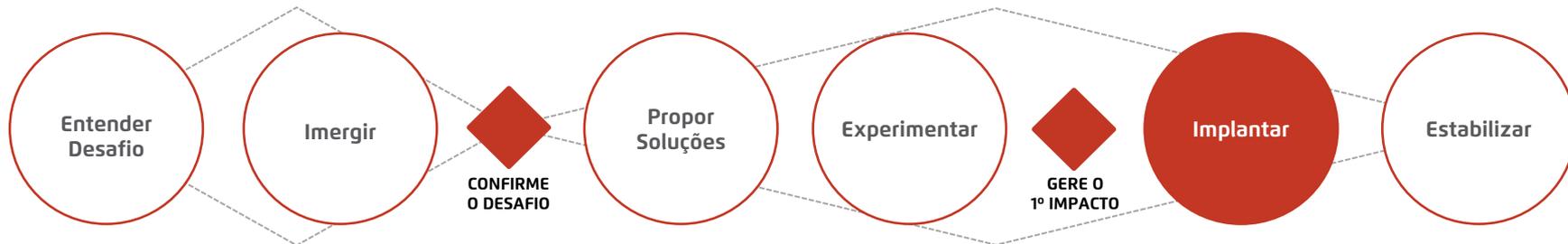
O formulário "Dados da Ordem de Serviço" contém os seguintes campos:

- Título: \*
- Número da OS: \*
- Demandante da Ordem de Serviço \* Nº da Requisição do Serviço \*
- Natureza do Serviço \*
- Nome do Serviço \*
- Nome do Produto \*
- Descrição dos serviços a serem prestados \*
- Escopo e Não Escopo dos Serviços a serem prestados

Abaixo, há seções para "Histórico" (Observações e Histórico das Observações) e "Arquivos Anexos" (Anexo e Descrição do Arquivo).

Botões de ação: "Abrir Ordem de Serviço" e "Cancelar".

## PROTÓTIPO / PROTÓTIPO EM HOMOLOGAÇÃO



## CAPACITAÇÃO DO PROCESSO

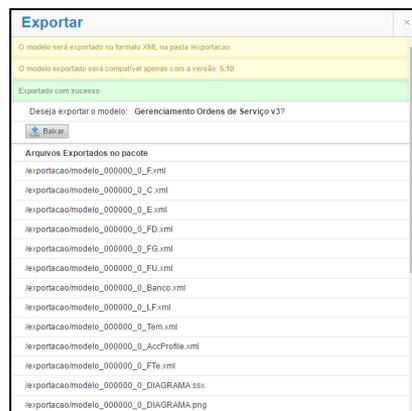
Apresente o processo para os principais atores envolvidos. Capacite o dono do processo e o escritório.

## COMUNICAÇÃO DO PROCESSO

Prepare comunicado(s) (Interno e/ou externo) a respeito das mudanças no processo. Para processos que tenham interação com cidadãos, comunicar por meios oficiais

## MIGRAÇÃO DO PROCESSO PARA PRODUÇÃO

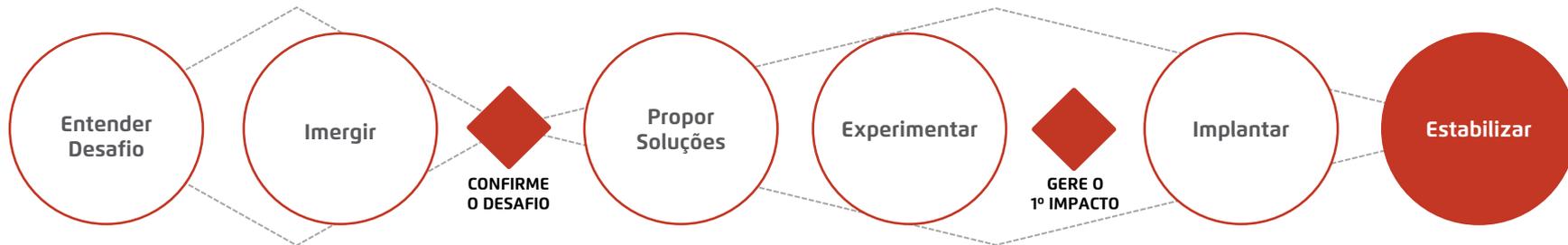
Com auxílio da unidade/órgão de tecnologia na operação assistida, exporte os artefatos gerados para o ambiente de produção. Publique os comunicados e regulamentações do novo processo.



## PACOTE DO PROCESSO EXPORTADO



## MANUAIS DOS PROCESSOS



## GESTÃO DO BACKLOG

Registre novas demandas de funcionalidades / melhorias e mantenha-as priorizadas. Mensure o esforço para definir o plano de ação para as novas demandas.

Agenda de Melhorias									
Ganhos		Ganho para o Cliente / Ambiente		Ganho para a Organização		Legenda da escala de acompanhamento do status. Se quiser, breve descrição de como preencher o plano de implementação			
CRIAÇÃO >	EXPLORAÇÃO >		PRIORIZAÇÃO >		IMPLEMENTAÇÃO				
	IDEIA	EVENTO / CAUSA / CONSEQUÊNCIA	SOLUÇÃO / INVESTIMENTO / GANHOS	ESFORÇO / IMPACTO	STATUS	Atividades	Data limite de conclusão	Conclusão Real	Responsável
1	Nome da ideia	[Evento: detalhar o que foi o evento, ele pode ter sido um problema ou uma boa prática aplicada / Causa: detalhar qual as potenciais causas raízes que deram origem à ocorrência / Consequência: detalhar as consequências originadas do surgimento do problema/boa prática]	[Descrição da solução: detalhar qual a solução do problema, especificando como será o funcionamento do processo: etapas implementação da solução / Investimento: detalhar quais são os valores a serem investidos na solução considerando o esforço para implementá-la / Ganhos: Detalhar quais serão os ganhos obtidos com a implementação da solução]			1			
						2			
						3			
						4			
						5			
						6			
						7			
						8			
						9			
						10			
						1			
						2			
						3			

## AGENDA DE MELHORIAS / BACKLOG

## PRÓXIMOS PASSOS

### **ESTRUTURAR A ATIVAÇÃO DO ESCRITÓRIO EM ONDAS, DETALHANDO OS SEGUINTE ASPECTOS:**

- **Definir o *timing* de ativação dos serviços e entregas intermediárias**
- **Definir estrutura e formalizar área**
- **Definir Plano de Capacitação**