

Manual de Procedimento

**40.150.030.020.020:
Modelar Processos**



**Escritório de
Operações**

<https://sites.google.com/view/eo-if>

Sumário

- 1. SOBRE O PROCEDIMENTO..... ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 1.1. OBJETIVO E PRODUTOS..... **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 1.2. ESCOPO **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 1.3. GESTOR DO PROCESSO..... **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 1.4. PARTICIPANTES **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 1.5. GLOSSÁRIO..... **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 1.6. CONTROLES E INSTRUMENTOS NORMATIVOS (AMPARO LEGAL, LEIS, RESOLUÇÕES, NORMAS, PORTARIAS)..... **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 1.7. RECURSOS NECESSÁRIOS **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 1.7.1. *Equipamentos* *Erro! Indicador não definido.*
 - 1.7.2. *Sistemas* *Erro! Indicador não definido.*
 - 1.7.3. *Outros* *Erro! Indicador não definido.*
 - 1.8. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS IDENTIFICADAS **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
- 2. PROCEDIMENTO ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 2.1. 10 - OBTER INFORMAÇÕES DE RISCOS DE GESTÃO DE RISCOS.....**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 2.2. 20 - ALINHAR AÇÕES DE GOVERNANÇA AOS RISCOS**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 2.3. 30 -CLASSIFICARAS AS AÇÕES DE GOVERNANÇA**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
- 3. CONTROLE DAS REVISÕES DO PROCEDIMENTOSERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
 - 3.1. REVISÃO 01 **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

1. SOBRE O PROCEDIMENTO

1.1. OBJETIVO E PRODUTOS

Fornecer as orientações básicas quando da modelagem de processos nos serviços prestados pela organização, bem como para seus próprios procedimentos, de modo a tornar a modelagem desenvolvida de acordo com o ambiente de BPM ou diretrizes internas.

1.2. ESCOPO

Trabalhos técnicos de modelagem de processos executados pelo EGPP (Escritório de Gerenciamento de Projetos de Gestão e Processos).

Para o uso, deve ser observado se este processo precisará de condicionantes especiais com relação ao projeto e aplicação.

1.3. GESTOR DO PROCESSO

Roquemar de Lima Baldam.

1.4. PARTICIPANTES

Nome	Setor	e-mail	Tel
Roquemar de Lima Baldam	Ifes	roquemar@ifes.edu.br	+55-27-99223-1561

1.5. GLOSSÁRIO

- **BPM (*Business Process Management*):** é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio com o objetivo de alcançar resultados consistentes e alinhados com as estratégias de uma organização.
- **Atividade:** todo trabalho que é realizado em uma organização. Pode ser um processo, subprocesso, tarefa, projeto etc. Normalmente é aquilo que se deseja controlar.

- **Processo:** um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas (produtos). Usualmente possui característica de repetitividade.
- **Subprocesso:** é um processo embutido em outro processo, ou seja, é um tipo de atividade, uma subdivisão de processo, que ainda pode ser subdividido em atividades de menor nível.
- **Tarefa:** é uma atividade elementar do último nível de decomposição de um processo. Normalmente executada por uma só pessoa (ou recurso), numa única estação de trabalho.
- **Modelagem de processo:** atividade que objetiva criar modelos de processo.
- **Modelo de processo:** um modelo é uma representação (com maior ou menor grau de formalidade) abstrata da realidade, num dado contexto.

1.6. CONTROLES E INSTRUMENTOS NORMATIVOS (AMPARO LEGAL, LEIS, RESOLUÇÕES, NORMAS, PORTARIAS)

- [BPMN 2.0.](#)

1.7. RECURSOS NECESSÁRIOS

1.7.1. Equipamentos e software

Mesa corrida com três metros, parede para fixar os modelos, computador com software de modelagem, máquina fotográfica com resolução superior a 5 megapixel (para os rascunhos em grande formato), escâner formato A4 (para documentos de apoio).

1.7.2. Materiais de consumo

Blocos de adesivos, fita adesiva, régua de 50 cm, lápis, borracha, folhas de papel sulfite (A0, A1).

1.7.3. Sistemas

- Modelagem: prioritariamente Visio e Bizagi.

- Edição: Word e Excel.
- Ambientes de publicação Web.

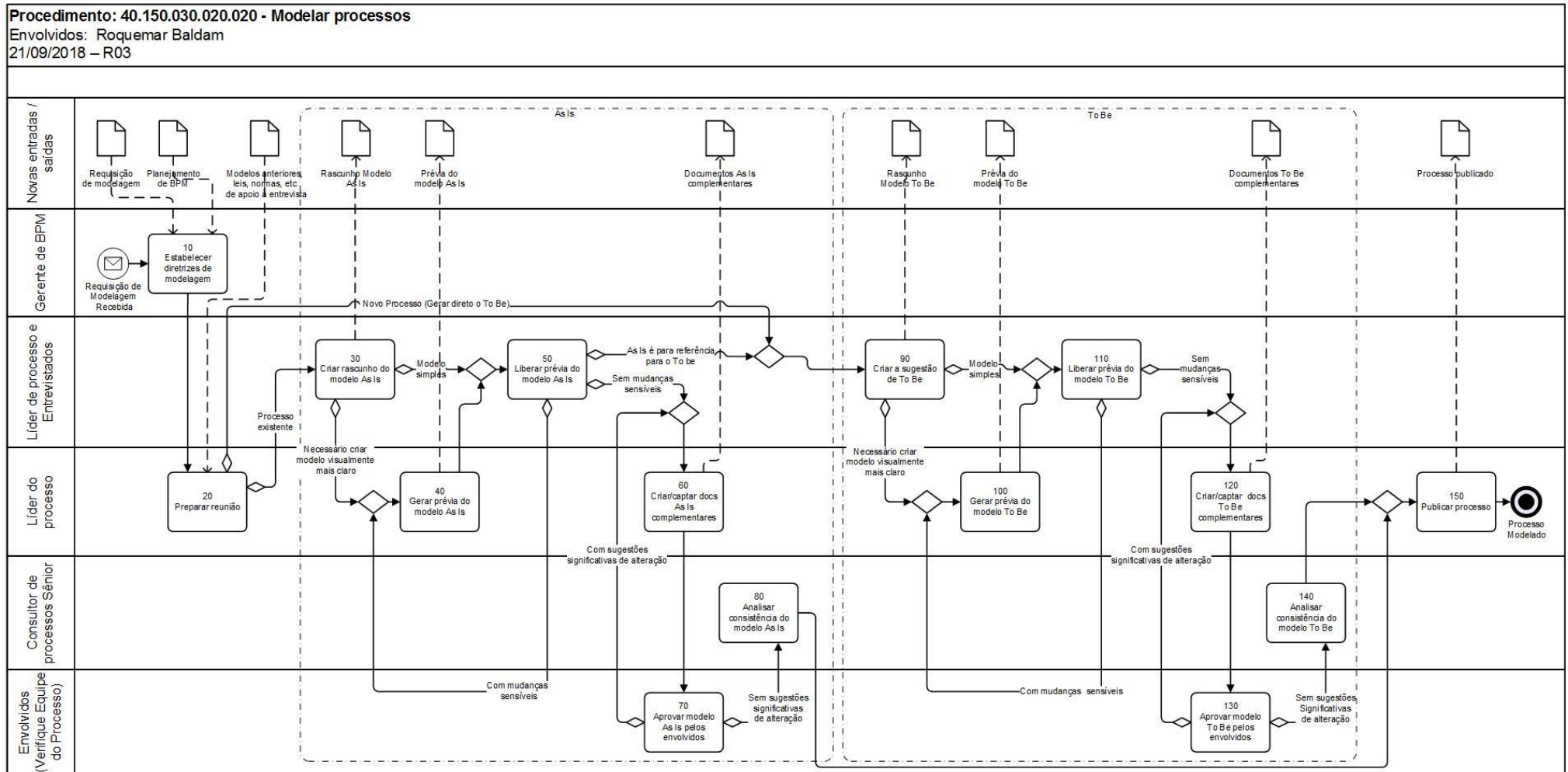
1.7.4. Outros

- -

1.8. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS IDENTIFICADAS

- Modelar processos usando BPMN 2.0.
- Aplicar *Bussines Model Canvas*.

2. PROCEDIMENTO



2.1. 010 – ESTABELEECER DIRETRIZES DE MODELAGEM

Objetivo da atividade:

- Orientar o trabalho da modelagem a ser executada.

Responsável:

- Gerente de BPM.

Entradas (Inputs, insumos) para atividade:

- Requisição de Modelagem.
- Planejamento de BPM.

Descrição das tarefas:

- 1) Estabelecer junto à direção do projeto e à parte interessada em que a modelagem está envolvida, os seguintes itens:
 - a) Definição clara do propósito do modelo.
 - b) Escopo do modelo.
 - c) Dados desejados de serem obtidos no modelo.
 - d) Indicadores de desempenho ao qual este modelo deverá fornecer os itens de controle.
 - e) Técnica de modelagem que deverá ser usada (BPMN, EPC, outra).
- 2) Selecionar o Líder de Processo mais adequado para esta modelagem em particular.
- 3) Complementar requisição de modelagem de processo.

Saídas (Outputs, Produtos) da atividade:

- Requisição de modelagem atualizada.

Item de Controle:

- Data e hora de início do processo.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- [Modelo de requisição de modelagem.](#)
- [Estrutura de Atividades.](#)

2.2. 020 - PREPARAR REUNIÃO

Objetivo da atividade:

- Preparar reunião com checklist das operações a serem executadas

Responsável:

- Líder do processo.

Entradas (Inputs, insumos) para atividade:

- Requisição de modelagem.
- Modelos anteriores, leis, normas e outros de apoio à entrevista.

Descrição das tarefas:

- 1) Estabelecer quem fará parte da equipe envolvida nesta modelagem: dono do processo, gestor do processo, gerentes de departamento, especialistas no tema, equipe de Tecnologia da Informação.
- 2) Agendar as reuniões necessárias para executar o processo como um todo em função do tamanho do modelo. Inclui:
 - a) Verificar quais participantes participarão de cada uma delas e seu de acordo com as datas propostas.
 - b) Verificar espaço disponível para as datas selecionadas.
 - c) Fazer reserva de espaço e equipamentos necessários.
- 3) Comunicar aos envolvidos.
- 4) Coletar e ler modelos anteriores, leis, normas e outros materiais de apoio à entrevista e que servirão de base à modelagem.
- 5) Conhecer, se for o caso de processo existente, os recursos que hoje executam este processo (equipamentos, software, instalações, pessoas), usando observação direta e *feedback* por escrito.
- 6) Sempre que possível, realizar um estudo do ambiente de negócio onde o processo está inserido e fatores como: tecnologias disponíveis, interações com clientes, regulamentações, restrições, visão do cliente, pressões do mercado, fraquezas, competição, alinhamento estratégico, conflitos interdepartamentais.
- 7) No caso dos envolvidos se disporem a fazer um pré-modelo, poderão fazer da forma que eles considerarem mais adequada: desenho a mão livre, usando Word, Power Point, etc.
- 8) Se:
 - a) É um novo processo: encaminhar à atividade 090.
 - b) Processo existente: encaminhar a atividade 030.

Saídas (Outputs, Produtos) da atividade:

- Reuniões agendadas.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Não há.

2.3. 030 - CRIAR RASCUNHO DO MODELO AS IS

Objetivo da atividade:

- Gerar documentação pertinente à representação do processo no estado atual consensuado de funcionamento do processo.

Responsável:

- Líder de processo e Entrevistados.

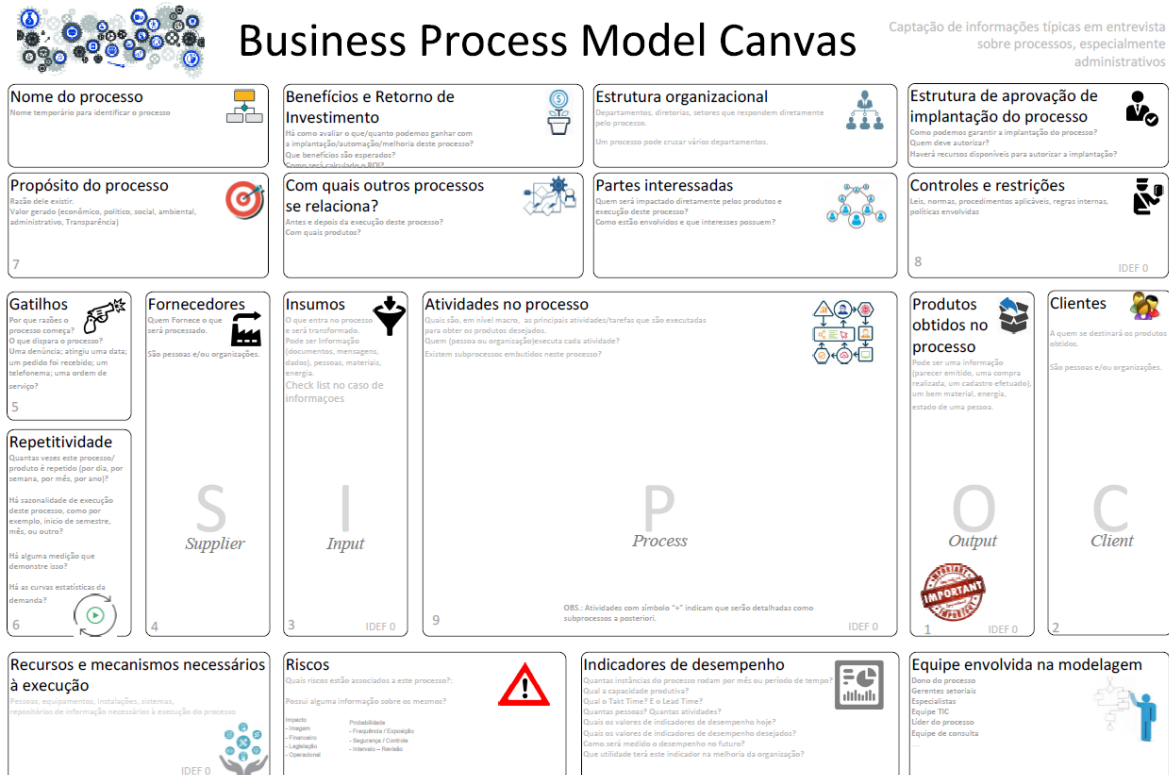
Entradas (Inputs, insumos) para atividade:

- Docs anteriores do processo.

Descrição das tarefas:

- 1) No início da reunião:
 - a) Indicar/ alinhar objetivos da modelagem.
 - b) Indicar/ alinhar tipos de dados que deverão ser coletados para atingir propósitos pré-estabelecidos.
- 2) Realizar a entrevista com observações das atividades executadas. Ações alternativas podem incluir workshops estruturados e videoconferência.
- 3) Para estrutura a entrevista recomenda-se o uso do BPM Canvas, conforme Figura 1.

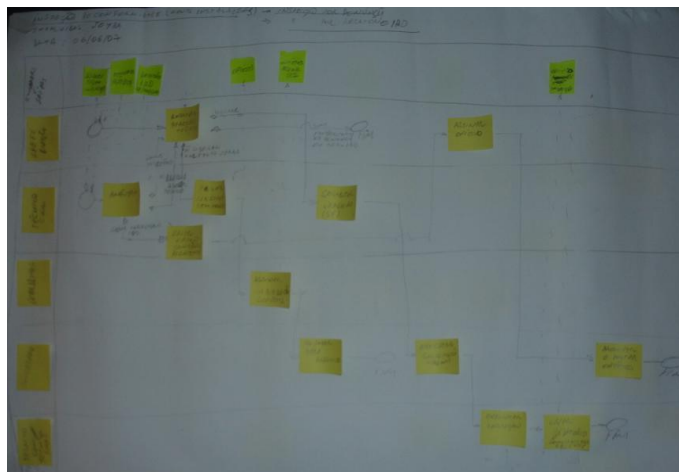
Figura 1. BPM Canvas



- 4) Criar as listas de atividades em blocos adesivos, em conjunto com os entrevistados, para compor os modelos na próxima atividade, conforme Figura 1.
- 5) Criar o rascunho do modelo As Is, observando:

- a) Criar o rascunho em modelo de papel de grande formato, conforme Figura 2.
 - b) Começar o rascunho com o cabeçalho, indicando ao menos: nome do processo, data e envolvidos na entrevista.
 - c) Usar a técnica de modelagem selecionada (BPMN 2.0 ou outra, conforme processo).
 - d) Usar blocos adesivos, lápis e borracha para executá-los de modo a ter um modelo fácil de corrigir e de alta interatividade com os interessados.
 - e) Nunca se abster de fazer as alterações indicadas pelos usuários.
 - f) Deixar clara a participação dos envolvidos na criação e modelos e envolvê-los sempre durante a criação.
 - g) Não criar sob nenhum aspecto na presença dos participantes rascunhos próprios para compreensão do processo. Isso tem tendência de induzir o raciocínio dos demais.
- 6) Apresentar aos entrevistados rascunho para validá-lo.
 - 7) Armazenar documentos gerados/captados:
 - a) Se não possuir escâner de grande formato, fotografar o modelo (no todo ou em partes) e armazenar no repositório do projeto, obtendo a imagem.
 - b) Digitalizar, se for o caso, os materiais complementares para compreensão ou suporte ao modelo: leis, formulários, normas, referências, etc.

Figura 2. Exemplo de rascunho de processo, feito com blocos adesivos e lápis, em grandes formatos.



- 9) Se:
 - a) Modelo é bem simples: encaminhar à atividade 050.
 - b) É necessário criar modelo visualmente mais claro: encaminhar a atividade 040.

Saídas (Outputs, Produtos) da atividade:

- Rascunho do modelo As Is, contendo:
 - Diagrama em papel de grande formato.
 - Imagem (fotografias) do rascunho em JPG.
 - Arquivos de referência ao modelo.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Business Process Model Canvas ([BPM Canvas](#)).

2.4. 040 – GERAR PRÉVIA DO MODELO AS IS

Objetivo da atividade:

- Gerar minuta do diagrama e se necessário, do procedimento relacionado.

Responsável:

- Líder de processo.

Entradas (Inputs, insumos) para atividade:

- Docs anteriores do processo.

Descrição das tarefas:

- 1) Gerar prévia eletrônica do diagrama do modelo usando o software indicado.
- 2) Em primeiro plano e para compreensão facilitada, o modelo deve ser feito em folha única, evitando modelo distribuído em várias folhas que dificultam muito a visualização por pessoas não habituadas com processos.
- 3) Armazenar modelo no repositório.
- 4) Encaminhar para atividade 050.

Saídas (Outputs, Produtos) da atividade:

- Prévia do modelo As Is realizado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- [Modelo de Procedimento de Processos](#).

2.5. 050 - LIBERAR PRÉVIA DO MODELO AS IS

Objetivo da atividade:

- Obter a prévia do modelo liberada pelos entrevistados.

Responsável:

- Líder de processo e entrevistados.

Entradas (Inputs, insumos) para atividade:

- Docs anteriores do processo.

Descrição das tarefas:

- 1) Normalmente se faz necessário imprimir modelo em grande formato. O formato deve ser tal que permita visualização plena a 1,5 metros de distância. Só não será feita em modelos muito elementares (5 ou menos tarefas). O Líder de Processos deverá providenciar esta impressão.
- 2) Em caso de modelos maiores que formato A3, fixar o modelo na parede para facilitar visualização por todos os presentes, conforme exemplo da Figura 3.

Figura 3. Modelos fixados em parede para discussão com envolvidos.



- 3) Discutir se o modelo apresentado corresponde ao rascunho, fazendo marcações no próprio modelo das alterações propostas ou novas observações.
- 4) De posse do diagrama, deve-se preferencialmente testar o mesmo, com dados e registros reais de execução, de modo a garantir que o modelo corresponde o melhor possível ao objeto de estudo.
- 5) Registrar alterações no próprio modelo.
- 6) Fazer as alterações necessárias no modelo As Is.
- 7) Se:
 - a) As Is é uma referência para realizar o To Be: encaminhar à atividade 090.

- b) Não possui mudanças sensíveis: encaminhar a atividade 060.
- c) Possui mudanças sensíveis: encaminhar a atividade 040.

Saídas (Outputs, Produtos) da atividade:

- Prévia do modelo As Is liberado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- -

2.6. 060 – CRIAR/CAPTAR DOCS AS IS COMPLEMENTARES

Objetivo da atividade:

- Obter a prévia do modelo liberada pelos entrevistados.

Responsável:

- Líder de processo.

Entradas (Inputs, insumos) para atividade:

- Docs anteriores do processo.

Descrição das tarefas:

- 1) Criar/captar os documentos:
 - a) Manual de procedimento (O modelo de Manual de Procedimento é exatamente este documento).
 - b) Formulários.
 - c) Manuais complementares.
 - d) Outros documentos necessários a compreensão do processo.
- 2) Armazenar os documentos adicionais no repositório.
- 3) Imprimir cópia do documento e solicitar assinatura dos envolvidos.
- 4) Digitalizar e armazenar os documentos assinado.
- 5) Encaminhar para atividade 070.

Saídas (Outputs, Produtos) da atividade:

- Procedimento documentado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- -

2.7. 070 – APROVAR MODELO AS IS PELOS ENVOLVIDOS

Objetivo da atividade:

- Obter a prévia do modelo liberada pelos entrevistados.

Responsável:

- Envolvidos (Verifique equipe do processo).

Entradas (Inputs, insumos) para atividade:

- Docs anteriores do processo.

Descrição das tarefas:

- 1) Imprimir modelo em grande formato e fixar o modelo na parede para facilitar visualização por todos os presentes. Deve ser impresso em qualquer formato que permita visualização, mesmo que seja formatos maiores que A0.
- 2) Não havendo disponibilidade de impressora de grande formato, imprima o modelo em partes conforme necessário.
- 3) **Importante garantir que realmente todos envolvidos estarão presentes. O risco é ter um modelo que não corresponderá às necessidades dos envolvidos.**
- 4) Discutir se o modelo apresentado corresponde ao desejado, fazendo marcações no próprio modelo das alterações propostas ou novas observações.
- 5) Se:
 - a) Com sugestões significativas de alteração: encaminhar à atividade 060.
 - b) Com sugestões significativas de alteração: encaminhar a atividade 080.

Saídas (Outputs, Produtos) da atividade:

- Modelo As Is liberado pelos envolvidos

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- -

2.8. 080 - ANALISAR CONSISTÊNCIA DO MODELO AS IS

Objetivo da atividade:

- Obter uma revisão do modelo As Is.

Responsável:

- Consultor de processos Sênior.

Entradas (Inputs, insumos) para atividade:

- Docs anteriores do processo.

Descrição das tarefas:

- 1) Fazer, sobre o arquivo eletrônico, checagem geral do modelo para verificar possíveis:
 - a) Erros grosseiros.
 - b) Acertos gráficos.
 - c) Possibilidades de integração.
 - d) Qualidade do modelo.
 - e) Outras sugestões.
- 2) Alterar motivo de emissão do documento
- 3) Salvar versão alterada do modelo no repositório.
- 4) Encaminhar para atividade 150.

Saídas (Outputs, Produtos) da atividade:

- Modelo As Is revisado pelos envolvidos

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- -

2.9. 090 - CRIAR SUGESTÃO DO MODELO TO BE

- Similar a atividade 030.

2.10. 100 – GERAR PRÉVIA DO MODELO TO BE

- Similar a atividade 040.

2.11. 110 - LIBERAR PRÉVIA DO MODELO TO BE

- Similar a atividade 050.

2.12. 120 – CRIAR/CAPTAR DOCS TO BE COMPLEMENTARES

- Similar a atividade 060.

2.13. 130 – APROVAR MODELO TO BE PELOS ENVOLVIDOS

- Similar a atividade 070.

2.14. 140 - ANALISAR CONSISTÊNCIA DO MODELO TO BE

- Similar a atividade 080.

2.15. 150 – PUBLICAR PROCESSO

Objetivo da atividade:

- Obter o processo publicado.

Responsável:

- Líder de processo.

Entradas (Inputs, insumos) para atividade:

- Docs anteriores do processo.

Descrição das tarefas:

- 1) Terminar de revisar modelo com sugestões dos envolvidos e Consultor Sênior.
- 2) Checar o modo de publicação do modelo na organização.
- 3) Criar arquivos e links necessários.
- 4) Disponibilizar os arquivos.

Saídas (Outputs, Produtos) da atividade:

- Procedimento do processo publicado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- -

3. CONTROLE DAS REVISÕES DO PROCEDIMENTOS

3.1. REVISÃO 01