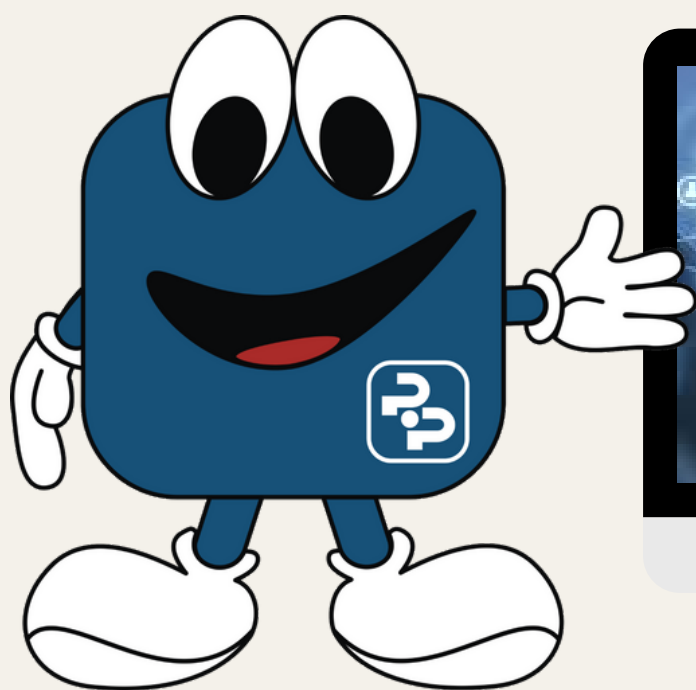


RIOPREVIDÊNCIA

EBOOK MANUAL DE GESTÃO POR PROCESSOS



FICHA TÉCNICA

Diretor-Presidente

Sergio Aureliano Machado da Silva

Diretoria Executiva

Aloisio Villeth Lemos - Diretor de Investimentos

Marcelo Passos Pereira - Diretor de Administração e Finanças

Fabiana Moraes Braga Machado - Diretora Jurídica

Marcelo Fresteiro Dias Ferreira – Diretor de Seguridade

Assessoria Estratégica de Performance e Modernização Organizacional

Daniel Candeli

Elaboração e Revisão

Comissão - Escritório de Processos e Inovação- ESPI

Assessoria de Governança Corporativa - AGC

Assessoria de Imprensa e Comunicação - ASSIC

Comissão do Projeto Escritório de Processos e Inovação - ESPI

Daniel Candeli

Luciana de Souza Garcia

Projeto e Design Gráfico

João Pedro Marques Ferreira da Costa - ESPI

Giulio Bruno - ASSIC

AMPARO LEGAL

Ofício Circular SEPLAG/GABSEC n.º 07 de 16 de junho de 2021

Termo de Cooperação Técnica Rioprevidência/SEPLAG n.º 006/2021

Portaria RIOPREV SEI n.º 421/2021

Portaria RIOPREV SEI n.º 428/2021

GLOSSÁRIO

AS IS - Situação Atual do Processo

BPM Business Process Management - Gerenciamento ou Gestão de Processos de Negócio

BPM CBOK - *Business Process Management Common Body of Knowledge* ou Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento

BPMN Business Process Modeling Notation - Notação de Modelagem de Processos de Negócios

DIREX- Diretoria Executiva

ESPI - Escritório de Processos e Inovação

GEREX - Reunião semanal com a participação dos gerentes do Rioprevidência

GT - Grupo de trabalho

GUT - Gravidade, Urgência e Tendência

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

TO BE - Situação Futura do Processo

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.”

William Edwards Deming

SUMÁRIO

1.	Introdução	2
	Mas Afinal, o que é Processo?	3
	O que é Gestão por Processos?	3
	Padronizar é Preciso! Padronizar, Por Quê?	4
	São Benefícios da Gestão por Processos:	4
	Ciclo de Gestão por Processos no Rioprevidência	5
2.	Papéis e Responsabilidades	6
3.	Visão Geral do Processo	8
	Subprocesso Mobilizar Equipe	9
	Subprocesso Delimitar Escopo	11
	Subprocesso Modelar AS IS	12
	Subprocesso Analisar Processos	17
	Subprocesso Modelar TO BE	18
	Subprocesso Propor Melhoria	20
	Subprocesso Implementar Novo Processo	22
4.	Relação dos Documentos Tramitados no Processo Executar Ciclo BPM	23
5.	Considerações Finais	28

Introdução

Em consonância com a **PORTARIA RIOPREVIDÊNCIA Nº428/2021**, este manual tem o propósito de auxiliar a comissão do **Escritório de Processos e Inovação – ESPI** e demais envolvidos para cumprimento da execução do ciclo de vida BPM, conforme processos escolhidos no Plano Anual de ações para a Gestão por Processos do Rioprevidência.

Além do mais, este Manual deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, para auxiliar na construção das representações de um processo existente ou proposto, de forma a organizar, estruturar, conduzir e harmonizar as operações da Autarquia, fomentando o ciclo de melhoria contínua em BPM.

Para os efeitos deste Manual, considera-se:

- **Business Process Management (BPM) ou Gerenciamento de Processos de Negócio:** disciplina voltada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, e controlar processos de negócio automatizados e não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos de uma organização (CBOK);
- **Cadeia de Valor:** criada pelo estrategista Michael Porter, em 1985. É base para a Gestão por Processos porque é instrumento de gestão que traduz a missão da organização numa visão única, apresentando seus processos de forma integrada. Para Administração Pública, ela mostra como é entregue o valor público para a população;
- **Macroprocessos:** são conjuntos de processos do mais alto nível. É uma visão sistêmica de como a organização cumpre a sua missão e gera valor à população;
- **Processo:** cada macroprocesso engloba vários processos com ações interdependentes para que gerem resultados. Eles são transversais na estrutura organizacional;
- **Subprocesso:** constitui-se em um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo de trabalho organizacional;
- **Atividade:** ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da instituição. As atividades correspondem a “o quê” é feito (nome da atividade) e “como” é feito (descrição da atividade) durante o processo. As atividades devem ser descritas com verbo no infinitivo. As atividades são constituídas de tarefas;
- **Ator do Processo:** Responsável pela atuação de atividades do processo;
- **Cliente:** São divididos em dois grupos: cliente externo e cliente interno. O cliente externo é definido como o grupo de cidadãos (segurados) atendidos pelo Rioprevidência. O cliente interno são as áreas administrativas e até mesmo os servidores que tiveram suas demandas atendidas;
- **Tarefas:** são trabalhos repetitivos executados por uma só pessoa e que não exigem nenhum nível de decisão;
- **Multiplicador:** servidor indicado pela unidade organizacional para desenvolver as atividades relacionadas ao BPM;
- **Dono de Processo:** é responsável por garantir que o processo atenda às expectativas de desempenho estabelecidas. Também deve garantir que o processo seja projetado, implementado, monitorado e controlado de uma maneira que atenda a esse objetivo em cada instância do processo (BPM CBOK);
- **Modelagem de Processo:** é um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existentes ou propostos. A modelagem pode fornecer uma perspectiva ponta a ponta ou uma visão de uma parte dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento de uma organização (BPM CBOK);
- **Notação:** é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos;
- **Business Process Modeling Notation (BPMN):** traduzido para o português Notação de Modelagem de Processos de Negócios. É uma representação gráfica para representar processos de negócios;
- **Medição de Desempenho do Processo:** é o monitoramento formal e planejado da execução do processo e o acompanhamento da execução e dos resultados para determinar a efetividade e a eficiência do processo;
- **Laboratório de Modelagem:** Espaço destinado ao desenvolvimento dos trabalhos de modelagem de processos, estudo e consultoria às unidades organizacionais que estejam envolvidas nos projetos de BPM junto à comissão ESPI;
- **Plano Anual de Ações em BPM –** Objetivo traçado pela Autarquia com a finalidade de priorizar, para cada ciclo anual, os processos a serem analisados, transformados e modelados.

MAS, AFINAL, O QUE É PROCESSO?

Processo pode ser entendido como um conjunto de atividades e tarefas interdependentes, ordenadas no tempo e no espaço e cuja finalidade é gerar resultados à organização. Caracterizam-se por entradas (insumos) e saídas (produtos) bem definidas e são frequentemente relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio.

A depender da complexidade do processo, pode-se julgar necessário seu desmembramento em subprocessos. Tal opção poder proporcionar, aos gestores, melhores condições para a análise de cada uma das fases de execução.

“Qualquer atividade que receba uma entrada, agrega-lhe valor, e gera uma saída para um cliente interno (pessoas e órgãos) ou externo (cidadãos e sociedade). Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos para um cidadão ou unidade interna ou outra parte interessada.”

James H. Harrington

Geralmente as atividades de um processo passam por diversas unidades, chamamos isto de **transversalidade de atividades** dentro de um processo.

O QUE É GESTÃO POR PROCESSOS?

O termo Gestão por Processos deriva do inglês, *Business Process Management* – BPM e é uma disciplina gerencial que tem como finalidade a integração de estratégias e objetivos institucionais por meio do mapeamento, avaliação, monitoramento e transformação contínua dos processos, com foco nos processos ponta a ponta.

A Gestão por Processos permite inclusive visualizar as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades. Se relaciona com a definição de responsáveis para administrar os processos, a configuração da estrutura na organização e a coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais.

Além disso, é uma forma dos líderes de uma organização, de forma consciente e colaborativa, aprimorar e gerenciar o fluxo de trabalho, habilitando a organização a alcançar seus objetivos com maior eficácia e eficiência, aprimorando a capacidade da entrega de valor aos clientes (servidores e cidadãos).

PADRONIZAR É PRECISO! PADRONIZAR, POR QUÊ?

A padronização de processos busca normatizar e organizar fluxos de trabalho, a fim de aumentar a produtividade, melhorar a utilização dos recursos e desenvolver uma clara visão das rotinas diárias dos procedimentos de cada processo executado, garantindo maior transparência e controle. Desta forma, a realização das atividades tendem a se tornar mais confiáveis.

Padronizar significa submeter um processo a um determinado modelo ou método.

Este Manual de Gestão tem o intento de perseguir a este postulado, criando uma base de conhecimento para melhoria dos processos e sua correta compreensão dentro do funcionamento da Autarquia, na intenção de reduzir desvios de interpretação e facilitar o alcance dos resultados esperados com o uso de notação e símbolos apresentados mais adiante.

SÃO BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR PROCESSOS:

Benefícios Para	Atributos do Benefício
Organização	• Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade; • Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis; • Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua; • Monitoramento melhora a conformidade; • Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade; • Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos; • Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos; • Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio; • Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado.
Cliente	• Transformação dos processos impacta positivamente os clientes; • Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas; • Compromissos com clientes são mais bem controlados.
Gerência	• Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor; • Otimização do desempenho ao longo do processo; • Melhoria de planejamento e projeções; • Superação de obstáculos de fronteiras funcionais; • Facilitação de benchmarking interno e externo de operações; • Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos.
Ator do Processo	• Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades; • Maior compreensão do todo; • Clareza de requisitos do ambiente de trabalho; • Uso de ferramentas apropriadas de trabalho; • Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.

Notação

O Rioprevidência adotou a notação BPMN (Business Process Modeling Notation) que é uma metodologia de modelagem de processos de negócios mundialmente reconhecida bem como por ser utilizada em diversos órgãos públicos e privados no país e que demonstra de forma visual a sequência de execução de um processo — seja ele simples ou complexo — aplicando simbologia específica, intuitiva e de fácil aprendizagem e interpretação, possibilitando a visualização de informações e detalhes de todo o fluxograma.

Fluxograma é um desenho gráfico feito com símbolos padronizados, que mostra a sequência lógica das etapas de realização de um processo de trabalho.

Vantagens:

- Visão Integrada do Processo de Trabalho;
- Visualização de Detalhes Críticos do Processo de Trabalho;
- Identificação do Fluxo do Processo de Trabalho e Interações entre os Subprocessos;
- Identificação dos Potenciais Pontos de Controle;
- Identificação das Oportunidades de Melhoria

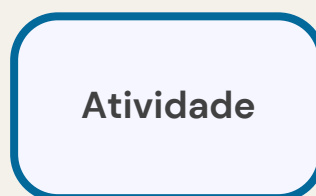
Símbolos

O Fluxograma Utiliza um Conjunto de Símbolos para representar as etapas do processo, as pessoas ou os setores envolvidos, a sequência das operações e a circulação dos dados e dos documentos.

Descreveremos a seguir os principais símbolos para compreensão dos fluxogramas descritos neste manual. Para mais informações, checar [Anexo I](#).

Atividade

Indica uma etapa do processo. A etapa e quem a executa são registrados no interior do retângulo. Para padronização, sugerimos manter a configuração inicial do software, conforme ao lado:



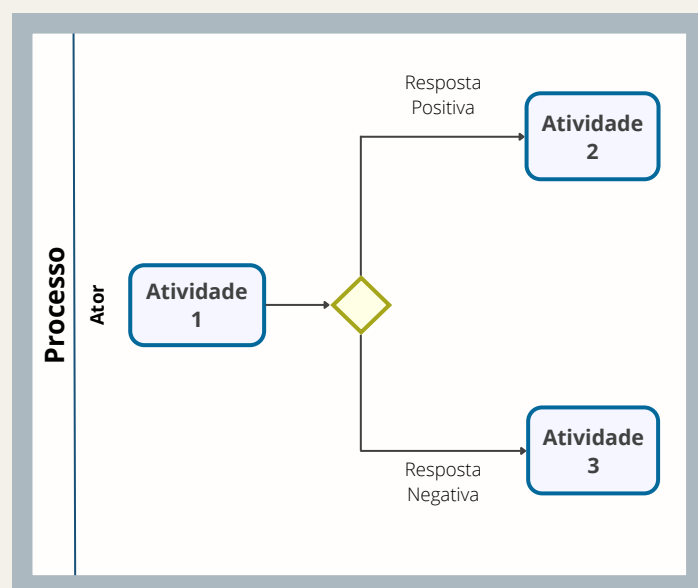
Decisão

Indica o ponto onde a decisão deve ser tomada. A questão é escrita dentro do losango, duas setas, saindo do losango, mostram a direção do processo em função da resposta (geralmente positiva ou negativa).



Piscina

Contém o nome do processo e as raiais nas quais estão representadas as atividades. Cada raia refere-se à participação de um ator e sua disposição no fluxo obedece a sequência hierárquica da instituição mapeada.



Sentido do Fluxo

Indica o sentido e a sequência das atividades do processo.



Limites

Verde: Indica o ponto de entrada do processo.

Vermelho: Indica a saída, o produto final do processo.



Documentos

Indica o documento que foi utilizado na etapa/atividade (relatórios, ofícios, memorando, formulários, solicitações, requisições, etc)



Sistema

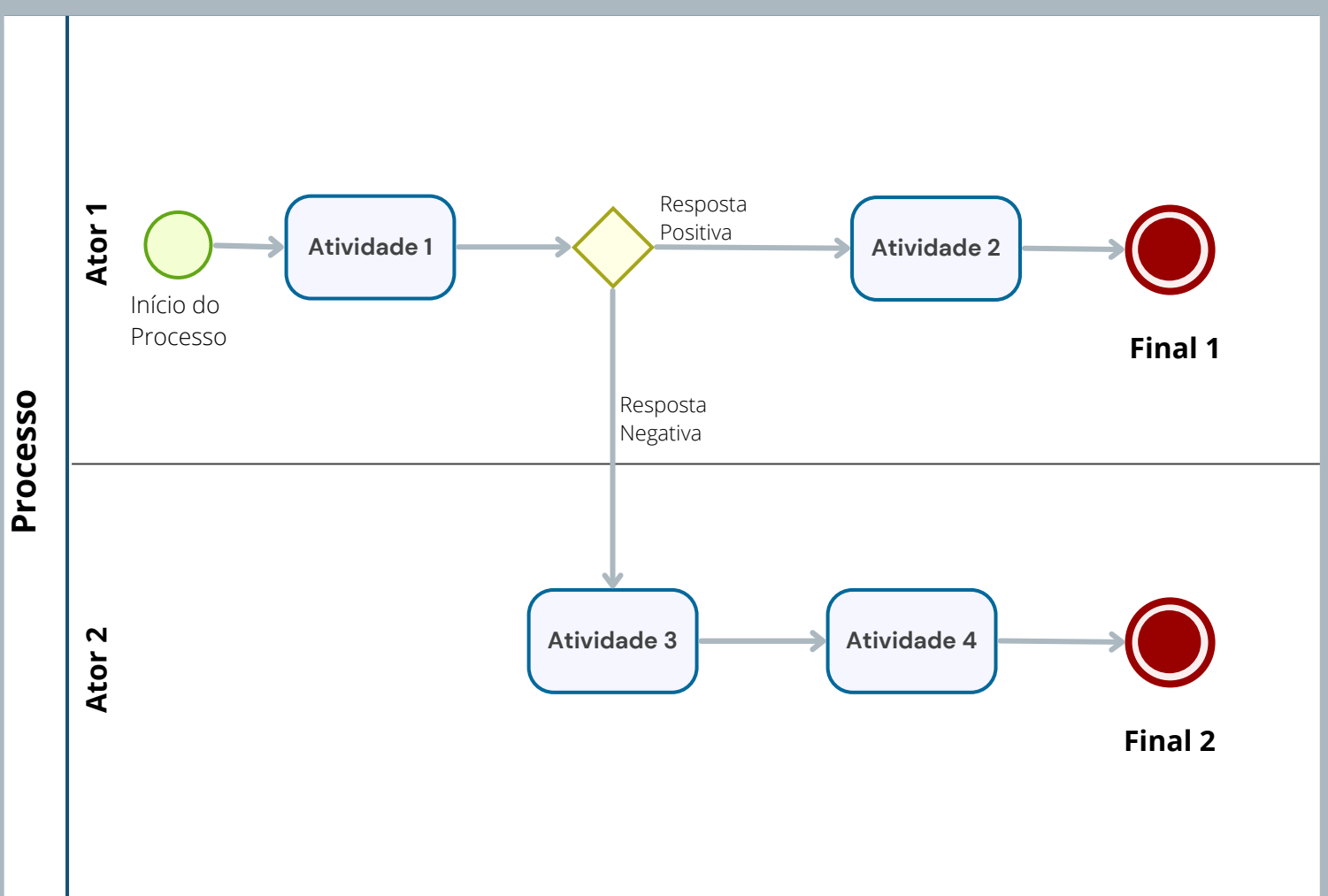
Indica a utilização de algum tipo de sistema no processo, podendo ser a nível de consulta ou da inserção de algum artefato no sistema.



Identificação dos Atores:

Deve ainda ser identificado quem é o ator responsável pela atividade, podendo ser representado, dentre outros, por:

- Um setor da própria Instituição ;
- Uma outra organização (órgão externo);
- Um grupo de pessoas (equipe técnica, equipe de apoio);
- Uma função exercida por um grupo de pessoas (grupo de trabalho);
- Nome de uma profissão (gestor, promotor);
- Um sistema de informação (SIGRH, SIGAP);
- Outro subprocesso de trabalho.

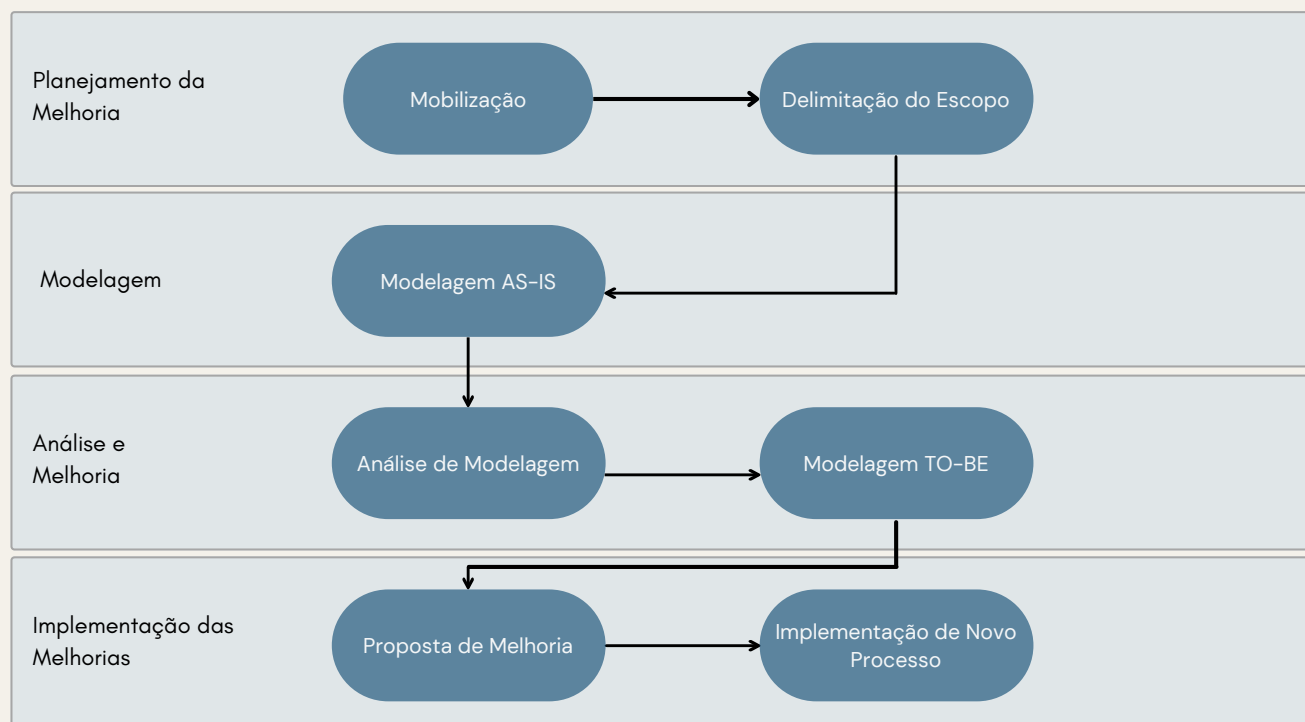


CICLO DE GESTÃO POR PROCESSOS NO RIOPREVIDÊNCIA

Para realizar os trabalhos de modelagem, procurou-se condensar, de maneira didática, todas as etapas relevantes para a condução desse tipo de trabalho. O presente documento está organizado em uma **sequência lógica de 7 passos, subdivididos em 4 grandes etapas, a qual sua aplicação pode acontecer em qualquer uma das fases ou parte delas, de acordo com o propósito definido na fase de planejamento da melhoria.**

Com o objetivo de fomentar a realização destes trabalhos de maneira efetiva, o ESPI conduzirá as atividades de modelagem e suporte às equipes designadas do projeto BPM, no Laboratório de Modelagem, tendo à disposição os modelos e as informações em formato de relatório. Caberá ao ESPI a missão de inseri-los na Base de Conhecimento Corporativa do SEI- RJ e na Intranet, de forma a fornecer orientação, difundir a cultura BPM na organização, criando boas práticas, padrões, com reforço à conformidade.

I - Planejamento	Arranjo das condições para iniciar o trabalho de melhoria, mobilização da organização, priorização e delimitação dos processos, formação dos grupos de trabalho (GT), e ainda, elaboração do plano de trabalho.	III - Análise e Melhoria	Análise do fluxo atual e de outras condições que o influenciam para identificar possíveis soluções. Ao mesmo tempo, será ainda trabalhada a formatação do novo fluxo e dos indicadores que servirão para monitorar o desempenho do processo ao longo do tempo.
II – Modelagem AS-IS:	Início do trabalho de mapeamento do processo, onde será desenhado o fluxo atual do processo (fluxograma AS-IS), levantadas as normas inerentes ao processo e registrados os problemas e possíveis oportunidades de melhoria.	IV - Implementação das Melhorias:	Etapa final do trabalho, que dispõe sobre as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo, como o protocolo de procedimentos e a capacitação dos colaboradores para realização do novo fluxo do processo.



Ciclo de Gestão por Processos no Rioprevidência

Papéis e Responsabilidades

Nesta seção são relacionados os papéis e responsabilidades das principais partes interessadas no ciclo de execução BPM:

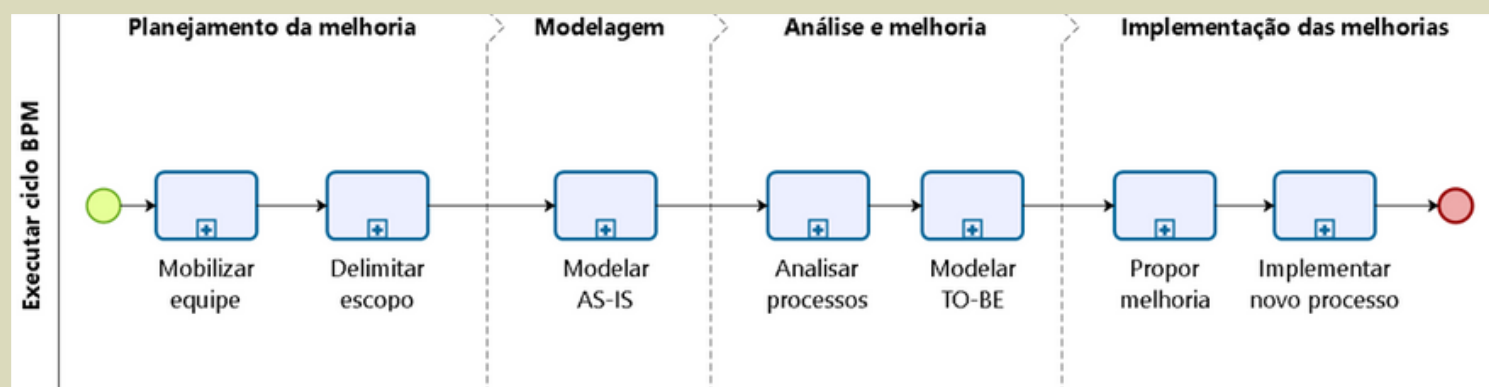
Papel	Descrição da Responsabilidade
Escritório de Processos	• Estudar a Arquitetura e demais documentos; • Definir Processos Prioritários; • Elaborar Apresentação dos processos priorizados; • Solicitar Grupo de Trabalho; • Elaborar Portaria; • Comunicar os Integrantes do GT; • Agendar Kickoff; • SEI-Autuar Processo; • Agendar Reuniões de Modelagem; • Preencher Relatório de Mapeamento; • Disponibilizar AS IS para o GT; • Elaborar E-Book AS IS; • Solicitar Publicação do E-book AS IS; • Identificar os Problemas; • Analisar Causa e Efeito; • Priorizar Solução; • SEI-Autuar Processo; • Elaborar Dinâmica; • Preencher relatório de Redesenho de Processo; • Disponibilizar documentos TO BE para o GT; • Elaborar E-Book TO BE; • Solicitar publicação de E-Book TO BE; • Elaborar Proposta de Melhoria; • Disponibilizar documento para o GT; • Treinar os envolvidos no novo processo; • Divulgar o novo funcionamento.
GEREX	• Ratificar a Priorização de processos; • Fornecer Documentação Necessária.

Papel	Descrição da Responsabilidade
Grupo de Trabalho	• Delimitar Escopo; • Elaborar Plano de Trabalho; • Desenhar Fluxograma AS-IS; • Relacionar as Normas Identificadas; • Preencher Detalhamento do Processo; • Registrar Problemas; • Coletar Estatísticas do Processo; • Realizar Apontamentos nos documentos AS IS; • Dar Ciência no Relatório de Mapeamento; • Assinar o termo de Aceite AS IS; • Desenhar Fluxograma TO BE; • Cadastrar Indicadores; • Realizar apontamentos nos documentos TO BE; • Dar Ciência no Relatório de Redesenho; • Assinar o termo de aceite TO BE; • Realizar apontamentos na proposta; • Dar ciência no relatório de proposta de melhoria; • Assinar o termo de aceite; • Elaborar o protocolo de procedimento.
DIREX	• Aprovar priorização de processos; • Dar Ciência no E-Book AS IS; • Dar Ciência no E-Book TO BE; • Assinar Ata de Reunião.

IMPORTANTE

É importante lembrar que processos são dinâmicos e que seus ciclos de melhoria são contínuos. Um processo deve ser melhorado sempre que necessário, seja por uma alteração de legislação ou norma, seja por mudanças internas, ou simplesmente por não estar apresentando o desempenho esperado.

Visão Geral do Processo

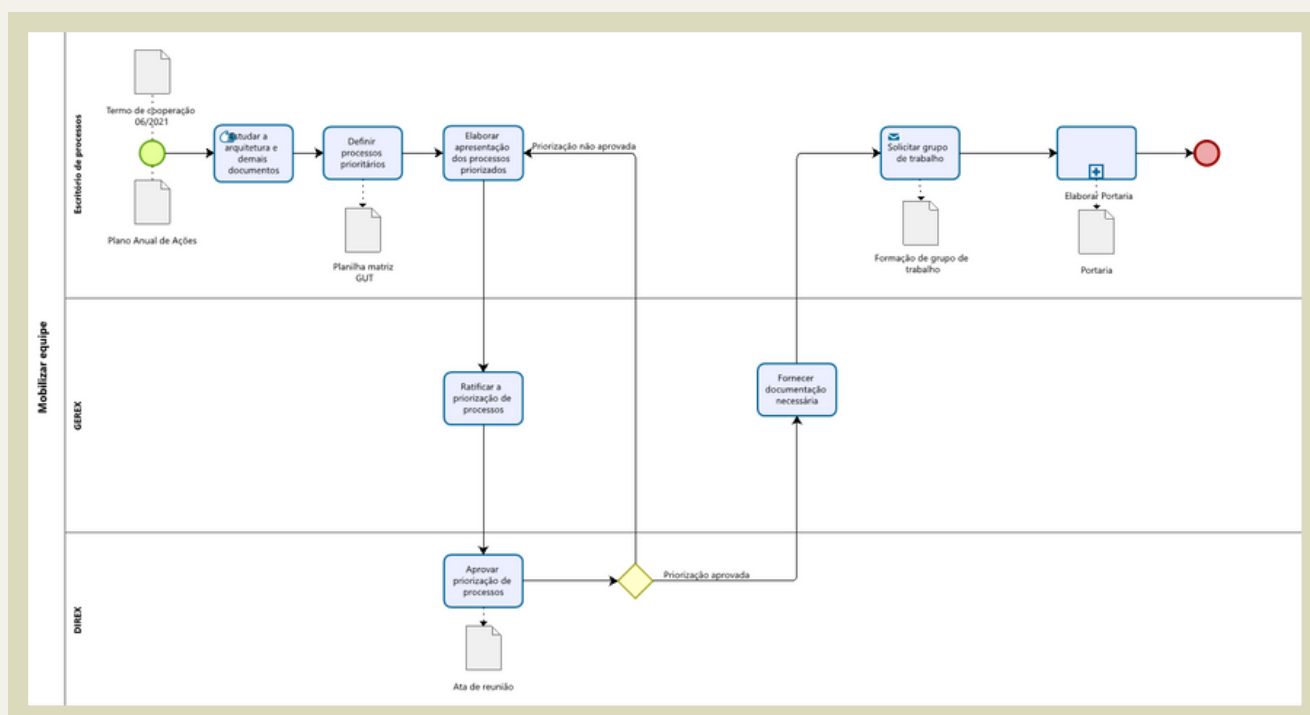


Descrição dos Subprocessos

Subprocesso	Descrição dos Subprocessos
Mobilizar Equipe	Processo que descreve as condições necessárias que devem ser criadas para que se possa iniciar o ciclo BPM
Delimitar Escopo	Processo que descreve as atividades realizadas para delimitar a abrangência da ação de melhoria a ser executada, gerando um plano de trabalho.
Modelar AS-IS	Processo que descreve as atividades realizadas com a finalidade de obter um desenho de um fluxograma AS-IS, a relação das normas aplicáveis e o registro de problemas, gerando um relatório de mapeamento de processo.
Analisar Processos	Processo que descreve as atividades para realização da construção de um desenho da árvore de Soluções.

Subprocesso	Descrição dos Subprocessos
Modelar TO-BE	Processo que descreve as atividades realizadas voltadas para o desenho de um novo processo de trabalho, com as propostas de melhoria.
Propor Melhorias	Processo com rito diferenciado que tem como objetivo apresentar a síntese do novo desenho TO BE, cujas mudanças não são passíveis de implementação imediata. Condições essas que podem depender de soluções tecnológicas, necessidade de articulação política, viabilidade de cooperação técnica de outros órgãos ou mesmo contratação de produto ou serviço que sejam elementos para sua execução. Sendo ainda necessária a apreciação da DIREX para sua validação.
Implementar Novo Processo	Processo que compreende as atividades necessárias para que o novo funcionamento do processo de trabalho seja introduzido na rotina organizacional.

I SUBPROCESSO MOBILIZAR EQUIPE



Descrição das Atividades do Subprocesso

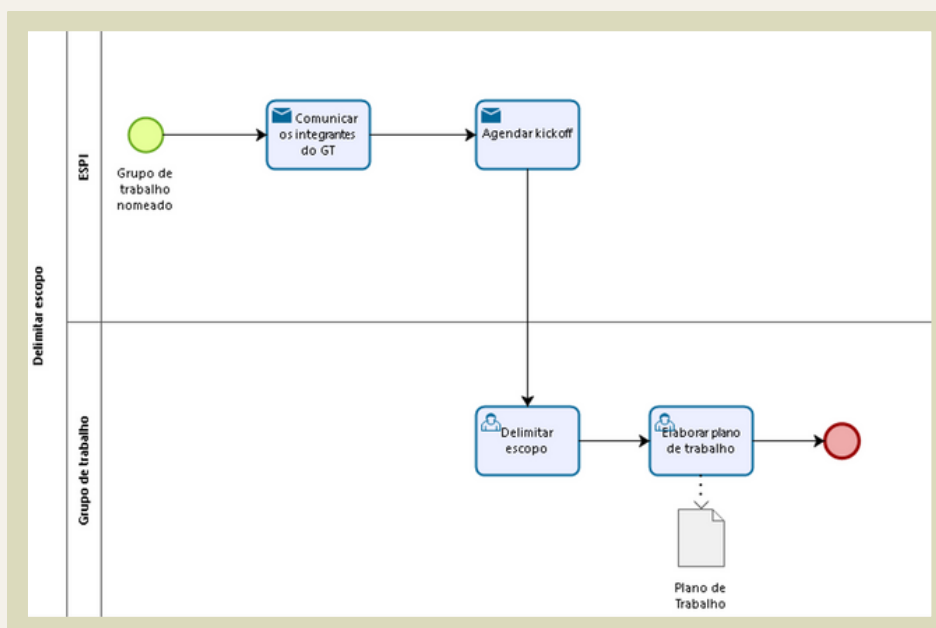
MOBILIZAR EQUIPE	Atividade	Descrição das Atividades
	Estudar a Arquitetura de Processos	O Processo de executar o Ciclo BPM é iniciado com os estudos da Arquitetura de Processos e demais documentos da Autarquia como regimento interno, manual pró-gestão, planejamento estratégico.
	Definir Processos Prioritários	Após a conclusão do estudo inicial, o ESPI realiza a definição dos processos a serem mapeados utilizando a matriz GUT.
	Elaborar Apresentação dos Processos Priorizados	O ESPI elabora a apresentação dos processos priorizados para as gerências.
	Ratificar a priorização de processos	O ESPI apresenta os critérios e os processos priorizados para GEREX.
	Aprovar priorização dos processos	O ESPI apresenta os critérios e os processos priorizados para aprovação da DIREX.
	Fornecer Documentação Necessária	A GEREX deve fornecer ao ESPI toda a documentação de mapeamento e manuais a respeito do processo a ser modelado.
	Solicitar Grupo de Trabalho	Após a apresentação da priorização, o ESPI solicita à GEREX formação de Grupo de Trabalho que será envolvido na modelagem de processos.
	Elaborar Portaria	O ESPI elabora a portaria de nomeação do grupo de trabalho.

Os Resultados dessa Etapa são:

- **ESPI Designado para cumprimento dos processos;**
- **Processos Priorizados;**
- **Grupos de Trabalho Nomeados;**

Com os resultados acima estabelecidos, formaliza-se a estrutura de trabalho para melhoria de processos na autarquia e o início do próximo passo: Delimitação de Escopo

II SUBPROCESSO DELIMITAR ESCOPO



Descrição das Atividades do Subprocesso

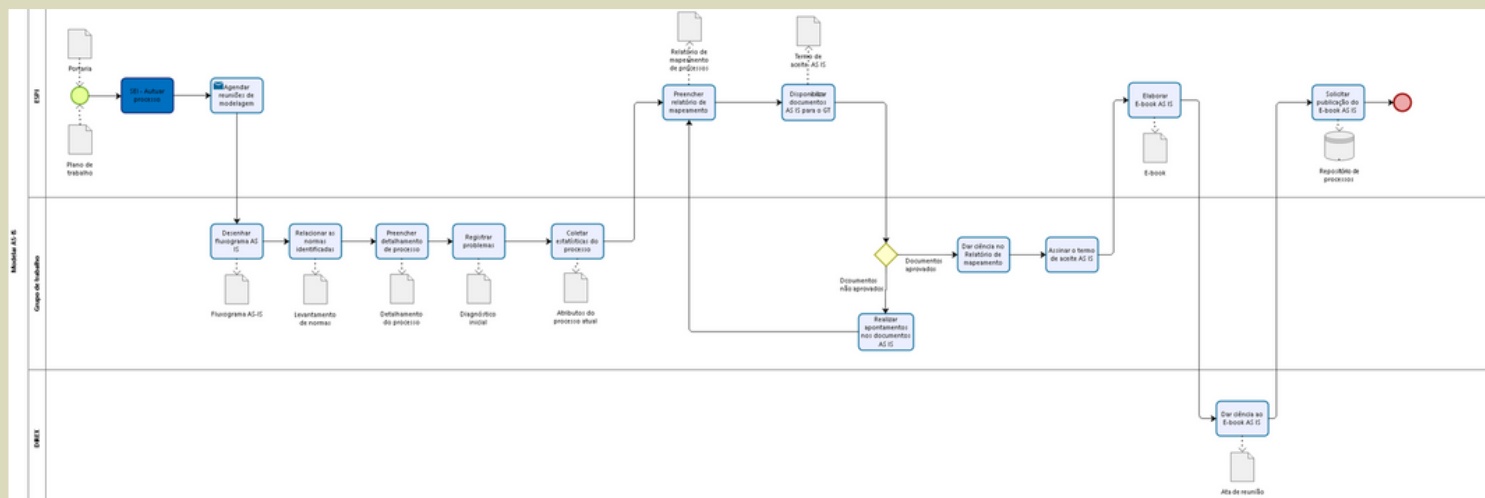
DELIMITAR ESCOPO	Atividade	Descrição da Atividade
	Comunicar os Integrantes do Grupo de Trabalho	Enviar comunicado aos servidores nomeados para o grupo de trabalho.
	Agendar Kickoff	Agendar com o grupo de trabalho a reunião inicial para delimitação do escopo de mapeamento.
	Delimitar Escopo	Delimitar a abrangência da ação a ser executada. Deve-se considerar se o processo será trabalhado integralmente ou em partes específicas.
	Elaborar Plano de Trabalho	Consiste no Planejamento de ações a serem desenvolvidas, visando formalizar e acompanhar o processo.

Os Resultados dessa Etapa são:

- **Escopo do Processo delimitado**
- **Plano de Trabalho elaborado**

Após sua elaboração, O ESPI procederá a preparação da Modelagem AS-IS, que faz parte da etapa de Modelagem de processo.

III SUBPROCESSO MODELAR AS-IS



Descrição das Atividades do Subprocesso

Atividade	Descrição da Atividade
SEI- Autuar Processo	Inicia-se com a autuação do processo priorizado no SEI-RJ pelo ESPI.
Agendar Entrevistas	O ESPI agendará com componentes do grupo de trabalho a data das entrevistas sobre o processo a ser modelado.
Desenhar AS-IS	Elaborar um fluxograma que é um desenho gráfico feito com símbolos padronizados, que mostra a sequência lógica das etapas de realização de um processo de trabalho.
Relacionar as Normas Identificadas	Consiste na identificação de toda legislação que afeta o processo a ser modelado.
Preencher Detalhamento do Processo	Consiste em detalhar as movimentações que ocorrem no fluxograma AS-IS, bem como os responsáveis, prazos, atividades e modelos de documento

Descrição das Atividades do Subprocesso

Atividade	Descrição das Atividades
Registrar Problemas	Registrar todos os problemas identificados nas entrevistas de modelagem AS-IS relatando as atividades, a descrição do problema e a resposta ao mesmo.
Coletar Estatísticas do Processo	Verificar se o processo possui medição de desempenho.
Preencher relatório de mapeamento	O ESPI fará o preenchimento final do relatório de mapeamento do AS-IS.
Disponibilizar Documentos AS IS para GT	O ESPI é responsável pela disponibilização do Relatório de Mapeamento de Processos e Termo de Aceite para o Grupo de Trabalho.
Realizar Apontamentos nos documentos AS IS	O grupo de trabalho poderá realizar apontamentos nos documentos disponibilizados.
Dar ciência no Relatório de Mapeamento de Processos	O grupo de trabalho dará ciência no documento Relatório de mapeamento de processos disponibilizado pelo ESPI.
Assinar o Termo de Aceite AS IS	O Grupo de trabalho dará ciência no documento Relatório de Mapeamento de Processos disponibilizado pelo ESPI.
Elaborar E-Book AS IS	O ESPI produzirá o E-book sobre o processo mapeado.

Descrição das Atividades do Subprocesso

MODELAR AS-IS	Atividade	Descrição das Atividades
	Dar ciência no E-book AS IS	A DIREX dará ciência ao E-book produzido.
	Solicitar Publicação do E-book AS IS	O ESPI solicitará a publicação do E-book.

Os Resultados dessa Etapa são:

- **Fluxograma AS-IS;**
- **Relação das normas aplicáveis ao processo de trabalho;**
- **Relatório de Mapeamento de Processo, com os registros de problemas identificados durante as entrevistas .**
- **Ebook AS IS para divulgação na Intranet.**

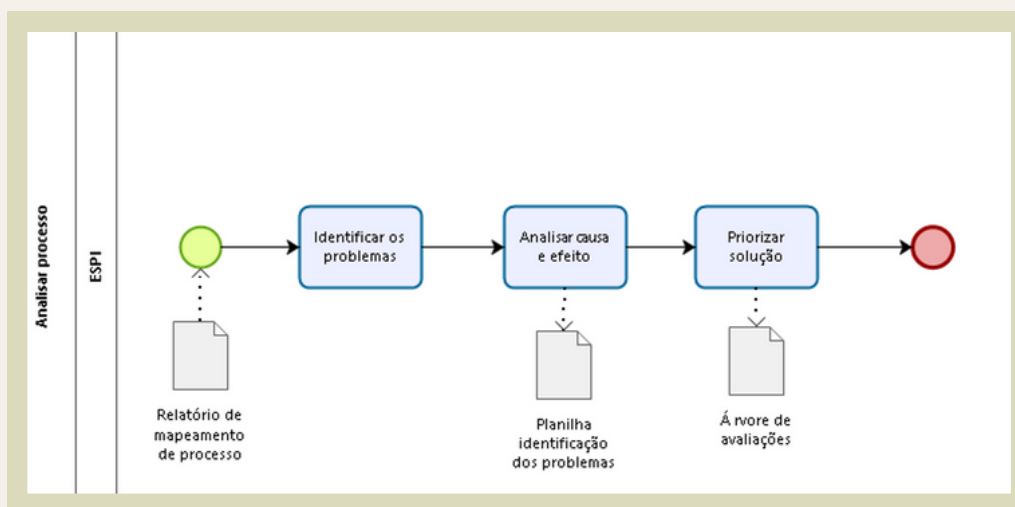
Com os resultados acima estabelecidos, encerra-se o ciclo na etapa Modelagem e inicia a etapa de Análise de Melhoria para um diagnóstico mais detalhado que permita ter condições de identificar diversas causas geradoras de problemas acerca do processo de trabalho.



LEMBRE-SE: O fluxograma deve representar o processo *exatamente* como ele acontece, e as sugestões de melhorias levantadas nesse passo deverão ser anotadas no relatório de mapeamento, para posterior apreciação.

IV

SUBPROCESSO ANALISAR PROCESSOS



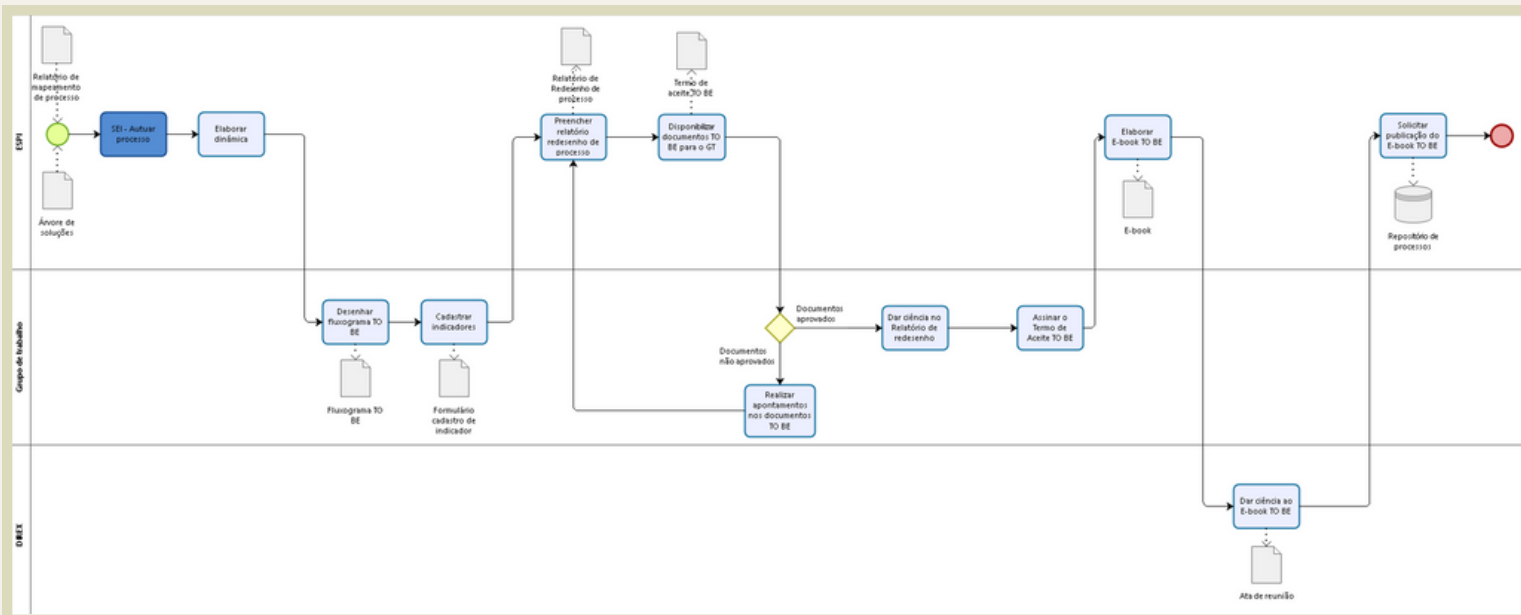
Descrição das Atividades do Subprocesso

Atividade	Descrição da Atividade
Identificar os Problemas	Todos os problemas deverão ser registrados e o significado de cada um deles analisados, agrupando-os conforme similaridade do conteúdo. Podem aparecer problemas repetidos, dúbios ou que necessitem de mais esclarecimentos.
Analisar Causa e Efeito	Após identificar os problemas deve-se analisá-los de forma a compreender se são efeitos (problema) ou se são causas geradoras. Deve ser separado os problemas (efeitos) das suas respectivas causas permitindo desta maneira a visualização da cadeia de causas que geram um determinado problema.
Priorizar Solução	Para cada problema serão identificadas soluções de curto médio ou longo prazo, conforme o caso. Prosseguindo com a identificação de responsáveis e definição de prazos para a implementação das soluções, de acordo com a ordem de priorização.

O Resultado dessa Etapa compreende:

- **Árvore de soluções construída.**

Com os resultados acima estabelecidos, pode ser iniciado a próxima etapa dos trabalhos:
Modelagem TO-BE.



Descrição das Atividades do Subprocesso

Atividade	Descrição da Atividade
SEI- Autuar Processo	O ESPI autua o processo de Elaboração e Publicação de Normativos Próprios.
Elaborar Dinâmica	O ESPI elabora dinâmica para exposição da árvore de soluções e mapeamento do TO BE.
Desenhar Fluxograma TO BE	Desenhar fluxograma TO BE ressaltando as sugestões de implementação imediata, sugestões que para serem implementadas, é necessária a negociação com outras áreas e sugestões que dependem da aprovação da DIREX como suporte de tecnologia da informação.
Cadastrar Indicadores	Construir indicadores do processo e os responsáveis por sua medição e acompanhamento.
Preencher Relatório Redesenho de Processo	O ESPI fará o preenchimento final do relatório de redesenho do processo

Atividade	Descrição da Atividade
Disponibilizar documentos TO BE para o GT	O ESPI é responsável pela disponibilização do Relatório de Mapeamento de Processos e termo de Aceite para o Grupo de Trabalho.
Realizar apontamentos nos documentos TO BE	O Grupo de Trabalho poderá realizar apontamentos nos documentos disponibilizados
Dar ciência no Relatório de Redesenho	O Grupo de trabalho dará ciência no documento Relatório de redesenho de processo disponibilizado pelo ESPI
Assinar o termo de Aceite TO BE	O Grupo de Trabalho assinará o termo de aceite do mapeamento TO BE realizado
Elaborar E-Book TO BE	O ESPI produzirá o E-Book sobre o processo redesenhado.
Dar ciência ao E-book TO BE	A DIREX dará ciência ao E-Book produzido
Solicitar publicação do E-Book TO BE	O ESPI solicitará a publicação do E-Book.

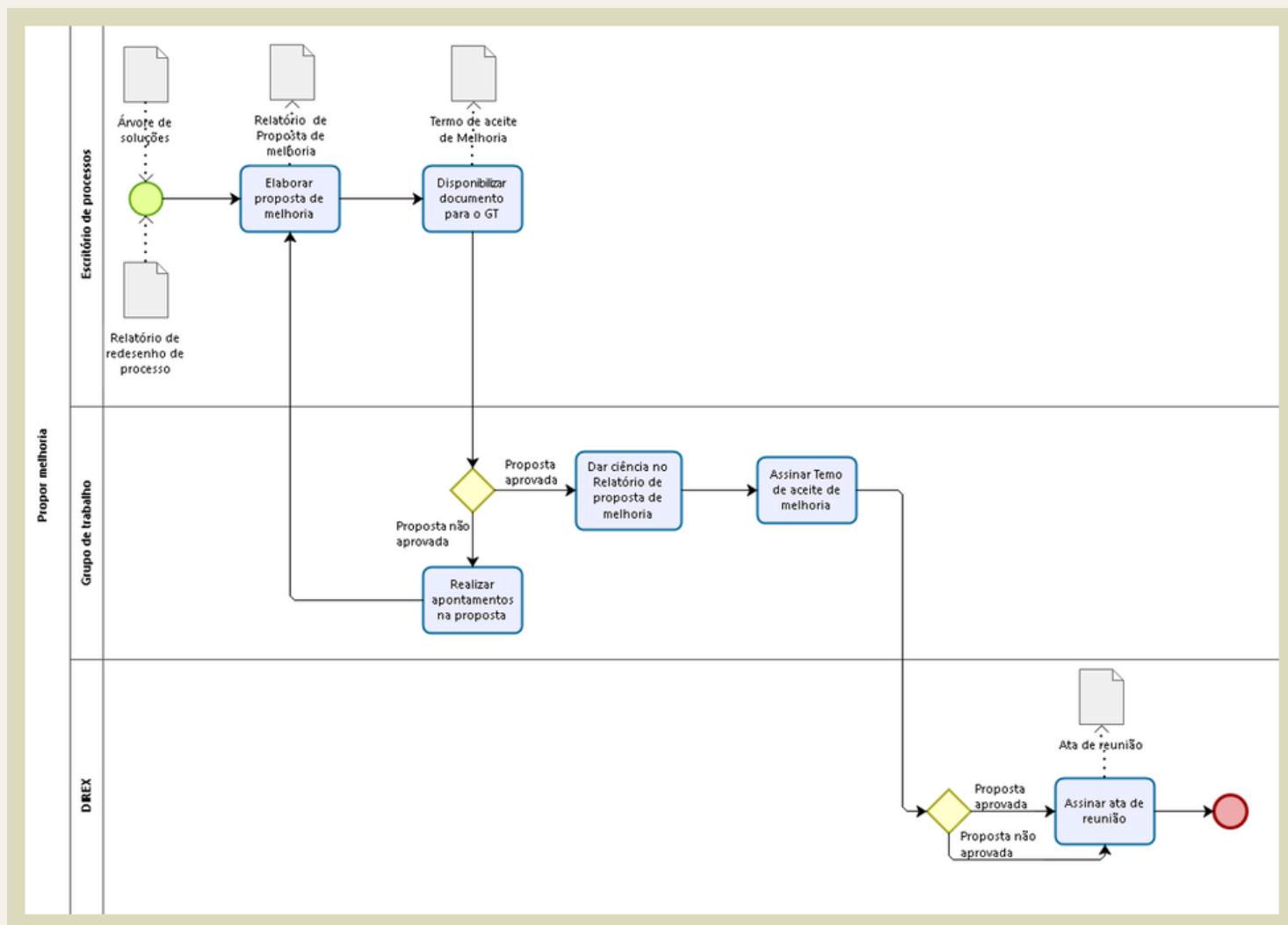
Os Resultados dessa Etapa são:

- **Fluxograma TO BE**
- **Relatório de Redesenho**
- **Ebook TO BE**

Esta etapa consiste na construção de um novo fluxo de trabalho com as alterações de **implementação imediata** sugeridas para a melhoria do processo. Faz-se necessário que as soluções encontradas no processo ofereçam uma resposta para problemas relacionadas a aspectos como: variação de indicadores, gargalos, handoffs, interações humanas internas e externas, regras de negócios e gaps, sendo demonstradas na proposta do fluxograma futuro

O resultado desse passo é o Desenho do Novo Processo de trabalho, com as propostas de melhoria. Com esses desenhos prontos, inicia-se a última etapa que consiste na implementação das melhorias.

VI SUBPROCESSO PROPOR MELHORIA



Descrição das Atividades do Subprocesso

Atividade	Descrição da Atividade
Elaborar Proposta de Melhoria	O ESPI elabora a proposta de melhoria de acordo com a árvore de soluções e o Relatório de redesenho de processo.
Disponibilizar Documento para o GT	O ESPI é responsável pela disponibilização da Proposta de melhora e Termo de Aceite para o Grupo de Trabalho.

Atividade	Descrição da Atividade
Realizar Apontamentos na Proposta	O Grupo de Trabalho poderá realizar apontamentos nos documentos disponibilizados.
Dar ciência no Relatório de Proposta de Melhoria	O Grupo de Trabalho dará ciência no documento Proposta de Melhoria disponibilizado pelo ESPI.
Assinar Termo de Aceite de Melhoria	O Grupo de Trabalho assinará o Termo de Aceite de Melhoria a ser realizada.
Assinar Ata de Reunião	A DIREX assina a aprovação ou não da proposta de melhoria.

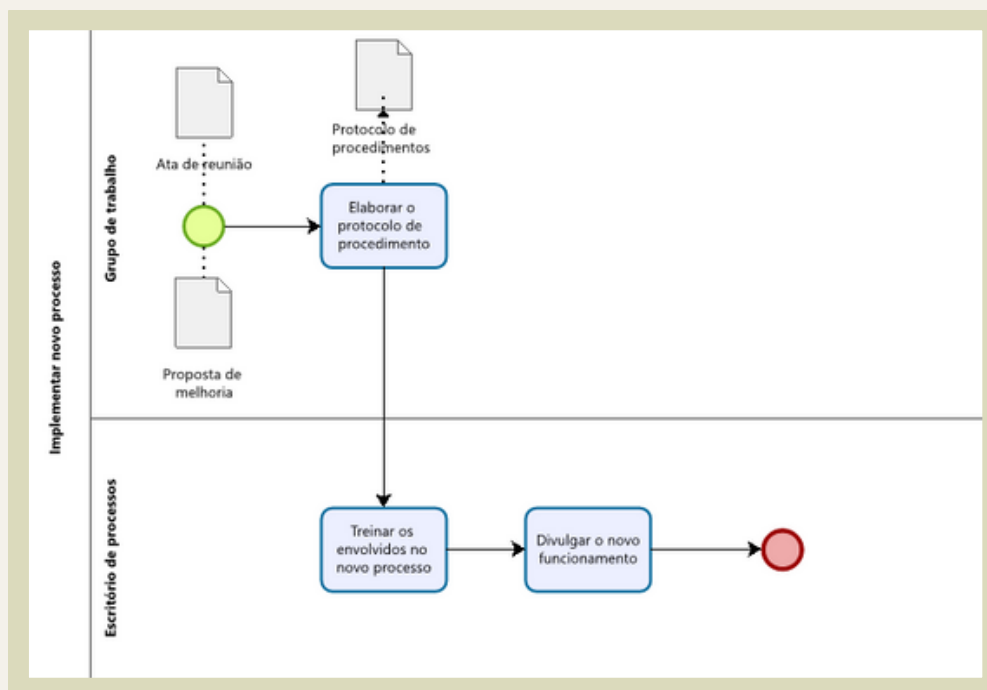
Os Resultados dessa Etapa são:

- **Proposta de melhoria elaborada**

Caso a DIREX venha a aprovar a proposta de melhoria , segue-se para a próxima fase: Implementação do novo processo.

VII

SUBPROCESSO IMPLEMENTAR NOVO PROCESSO



Descrição das Atividades do Subprocesso

IMPLEMENTAR NOVO PROCESSO	Atividade	Descrição da Atividade
	Elaborar o Procedimento	O Grupo de trabalho elabora o procedimento para implementação da proposta de trabalho.
	Treinar os envolvidos no novo processo	O ESPI treina os envolvidos no processo.
	Divulgar o novo funcionamento	O ESPI divulga as melhorias implementadas no processo.

Os Resultados dessa Etapa são:

- **Procedimentos elaborados**
- **Colaboradores capacitados**
- **Novo Processo divulgado**

Esse é o passo final e encerra o ciclo de execução BPM. Uma vez melhorados os processos, pode-se gerar outras demandas de melhoria, as quais deverão ser planejadas e implementadas em novos ciclos de aplicação, conforme passos desse Manual, devendo tais propostas serem incluídas no Plano Anual de Ações de Processos.

Relação dos Documentos Tramitados no Processo Executar Ciclo BPM

Subprocesso	Atividade	Documento	Descrição do Documento
Mobilizar Equipe	Definir Processos Prioritários	Planilha Matriz GUT	É uma Ferramenta que auxilia na definição de prioridades, buscando organizar os processos de acordo com sua Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T).
	Aprovar priorização de processos	Ata de reunião	Documento que comprova a apresentação da priorização de processos para Diretoria Executiva
	Solicitar Grupo de Trabalho	Formação do Grupo de Trabalho	Documento a ser preenchido pelos gerentes listando os servidores que integrarão o Grupo de Trabalho.
	Elaborar Portaria	Portaria	Documento que tem como prioridade nomear o Grupo de Trabalho.
Delimitar Escopo	Elaborar Plano de Trabalho	Plano de Trabalho	Documento que deve refletir na íntegra o que será realizado e que direcionará todas as ações do grupo de trabalho
Modelar AS IS	Desenhar Fluxograma AS IS	Fluxograma AS IS	É um desenho gráfico feito com símbolos padronizados, que mostra a sequência lógica das etapas de realização do processo

Modelar AS IS

Subprocesso	Atividade	Documento	Descrição do Documento
Modelar AS IS	Relacionar as norma Identificadas	Levantamento de Normas	Documento que consiste na identificação da legislação relacionada ao processo
	Preencher detalhamento do processo	Detalhamento do Processo	Documento que tem como finalidade detalhar as tarefas das atividades do processo
	Registrar Problemas	Diagnóstico Inicial	Documento que consiste na identificação dos problemas nas atividades realizadas
	Coletar estatísticas do Processo	Atributos do Processo Atual	Documento que busca coletar tempo de execução, periodicidade, regras de negócio e acordo de nível de serviço do processo
	Preencher Relatório de Mapeamento	Relatório de Mapeamento de Processo	Documento que sintetiza todas as análises feitas sobre o AS IS do processo
	Disponibilizar documentos AS IS para o GT	Termo de Aceite AS IS	Documento que valida o processo mapeado e seus apontamentos
	Elaborar E-book AS IS	E-Book AS IS	Versão Eletrônica do AS IS contendo a documentação produzida na etapa modelar AS IS
	Dar ciência ao E-Book AS IS	Ata de Reunião	Documento que comprova a apresentação do E-Book a Diretoria Executiva

Subprocesso	Atividade	Documento	Descrição do Documento
Analisar Processo	Analisar Causa e Efeito	Planilha de Identificação dos Problemas	Documento que detalha os problemas, causas e possíveis soluções gerando uma Matriz GUT
	Priorizar Solução	Árvore de Soluções	Documento que indica responsáveis, prazos e resultados esperados para implementação das soluções de acordo com a ordem de priorização
Modelar TO BE	Desenhar Fluxograma TO BE	Fluxograma TO BE	É o desenho do processo melhorado para que ele tenha as características que são propostas de acordo com o objetivo da Autarquia
	Cadastrar Indicadores	Planilha de Cadastro de Indicadores	Documento em que se registra métricas que serão utilizadas para avaliar a performance do processo
	Preencher Redesenho de Processo	Relatório de Redesenho de Processo	Ferramenta de trabalho, capaz de auxiliar a Autarquia a Realizar a melhoria de seus processos organizacionais
	Disponibilizar documentos TO BE para o GT	Termo de Aceite TO BE	Documento que valida o processo redesenhado
	Elaborar E-book TO BE	E-Book TO BE	Versão Eletrônica do TO BE contendo a documentação produzida na etapa modelar TO BE
	Dar ciência ao E-Book TO BE	Ata de Reunião	Documento que comprova a apresentação do E-Book a Diretoria Executiva

Subprocesso	Atividade	Documento	Descrição do Documento
Propor Melhoria	Elaborar Proposta de Melhoria	Relatório de Proposta de Melhoria	O documento tem como objetivo auxiliar a Autarquia a minimizar falhas no processo. Ele gera a inovação que impacta o cliente positivamente
	Assinar Termo de Aceite de Melhoria	Termo de Aceite de Melhoria	Documento que valida a proposta de melhoria
	Assinar Ata de Reunião	Ata de Reunião	Documento que comprova a apresentação da proposta na DIREX
Implementar Novo Processo	Elaborar Procedimento	Protocolo de Procedimentos	Documento que rege a implementação dos procedimentos do novo processo aprovado em DIREX.

Considerações Finais

O Gerenciamento de Processos é uma das principais formas de se atingir a excelência no serviço público, otimizando a eficiência, valorizando a transparência, padronizando a forma de desempenhar suas atividades e cumprindo as exigências dos órgãos reguladores.

Gerenciar processos é uma forma de alcançar melhores resultados por meio do aperfeiçoamento dos processos, da geração do conhecimento e da preservação da memória institucional. Por isso, é fundamental definir como o Rioprevidência deve gerenciar seus processos de trabalho.

Nesse sentido, foram delineados os pressupostos básicos a serem seguidos na execução do trabalho, que devem convergir, em síntese, para a otimização e a melhoria dos processos, a redução dos custos e as entregas de resultados efetivos à sociedade.

O intuito da metodologia proposta é auxiliar as equipes de trabalho a começarem a utilizar o Gerenciamento de Processos de Negócio no dia a dia. Ela não é um guia completo e nem tem a pretensão de esgotar o assunto. Além disso, a metodologia foi simplificada para atender o grau de maturidade do Rioprevidência no assunto. À medida que a Autarquia se desenvolva, a metodologia também precisará ser aprimorada, agregando novos elementos, conceitos e processos. Existe um longo caminho a ser percorrido, mas o passo inicial já foi dado. Cabe agora, a cada setor, servidor e colaborador buscar a melhoria contínua de seus processos e de sua produtividade.

Assim, a Gestão por Processos é responsabilidade de todos e envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho. Para isso, são necessárias a conscientização e a mobilização de todos para que os esforços da Gestão por Processos se direcionem para a promoção da excelência, promovendo melhorias nos processos e garantindo maior cooperação, integração e transparência entre as diversas áreas da organização.

ANEXO I

Eventos de Início

São os elementos para representação de eventos externos que influenciam no fluxo do processo. Marca o início do Processos, aguardando a ocorrência de um evento para iniciá-lo.

EVENTOS DE INÍCIO	
	Tipo nenhum: Usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos a seguir.
	Mensagem de início: Significa que só será iniciado o processo quando houver o recebimento de alguma mensagem, seja via e-mail, fax, documento, etc.
	Temporizador de início ou Timer: Indica que só será iniciado o processo quando um tempo específico ou ciclo ocorrerem. Exemplo: O processo pode ser ajustado para iniciar-se sempre às segundas-feiras às 10:00.
	Regra de início: Também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida. Exemplo: Em um processo em que o início seja um pedido de compras, fica condicionado a realizar novo pedido, quando a quantidade em estoque for inferior a 15%.
	Sinal de início: Será utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, pools ou entre diagramas.
	Múltiplo início: Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.

Eventos de Intermediários

Indica um ponto no fluxo em que é planejada a ocorrência de um evento. Quando é usado para esperar um evento, o marcador é claro; quando é usado para lançar o evento, o marcador é escuro

EVENTOS DE INTERMEDIÁRIOS



Mensagem: Indica que para dar continuidade ao fluxo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (fax, documento, e-mail, etc.). O envelope claro indica o recebimento da mensagem e o escuro seu envio.



Temporizador: No meio do processo, o temporizador aponta que quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou ciclo preliminarmente definidos enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.



Regra: Indica que, quando ocorrer esse evento no meio do fluxo, o processo deverá aguardar a condição previamente estabelecida se cumprir para dar continuidade. Enquanto não cumprida, o fluxo permanece parado.



Link: Conecta as atividades de um mesmo processo, objetivando deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica envio do link e a clara indica o recebimento.



Sinal: Demonstra que em determinado ponto do fluxo haverá o envio ou recebimento de um sinal. O triângulo escuro indica o envio do sinal e o triângulo claro o recebimento. Numa representação de processos, pode ser um relatório disponível em acesso público, um alerta emitido quando determinada meta de compra é alcançada, ou seja, qualquer informação que esteja disponível e você não a tenha. Caso tenha a informação, deverá ser usado o evento Mensagem.



Múltiplo: Existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Todavia, somente uma é necessária. Permite também que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.

ANEXO I

Eventos de Início

São os elementos para representação de eventos externos que influenciam no fluxo do processo. Marca o início do Processos, aguardando a ocorrência de um evento para iniciá-lo.

EVENTOS DE INÍCIO	
	Tipo nenhum: Usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos a seguir.
	Mensagem de início: Significa que só será iniciado o processo quando houver o recebimento de alguma mensagem, seja via e-mail, fax, documento, etc.
	Temporizador de início ou Timer: Indica que só será iniciado o processo quando um tempo específico ou ciclo ocorrerem. Exemplo: O processo pode ser ajustado para iniciar-se sempre às segundas-feiras às 10:00.
	Regra de início: Também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida. Exemplo: Em um processo em que o início seja um pedido de compras, fica condicionado a realizar novo pedido, quando a quantidade em estoque for inferior a 15%.
	Sinal de início: Será utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, pools ou entre diagramas.
	Múltiplo início: Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.

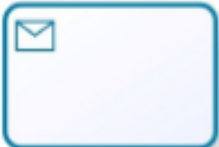
Eventos de Finalização.

Marca onde acaba o fluxo do processo. Um processo pode ter mais de um fim.

EVENTOS DE FINALIZAÇÃO	
	Tipo nenhum: Usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos a seguir.
	Mensagem de fim: Indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.
	Exceção: Quando sinalizada no fim denota que um erro será criado com o processo.
	Compensação: Informa que será necessária uma compensação no processo. Exemplo: a tarefa de finalização de um pedido em uma loja virtual pode necessitar do cadastro do usuário, portanto será necessário disparar um evento de cadastro paralelo.
	Sinal: Mostra que quando chegar no fim, um sinal será enviado a um ou mais eventos.
	Múltiplo: Existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloque dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes de o processo ser encerrado.
	Terminativo: Representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e todos os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.

Tarefas

A tarefa é uma atividade de trabalho no menor nível de granularidade. Ela representa uma ação no processo que pode ser executada por uma pessoa ou um sistema.

TAREFAS	
	Tipo Nenhum: É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	Tipo Manual: Atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	Tipo Serviço: Atividade que ocorre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.
	Tipo Envio de Mensagem: É uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	Tipo Recepção de Mensagem: É uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	Tipo Usuário: Usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
	Tipo Script: Usado quando no desempenho de uma atividade existe um checklist a ser adotado.
	Tipo Loop: O loop (expressão booleana) indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida. Exemplo: Sendo a expressão "O produto passou no teste?", se for falso, a atividade se repetirá até que essa condição seja verdadeira. Quando for verdadeira, o processo prosseguirá no fluxo.
	Tipo Múltiplas Instâncias: Indica que a atividade possui vários dados a serem verificados e deve ser especificado o número de vezes que a atividade se repetirá. Exemplo: Se a matriz de uma empresa for verificar os resultados financeiros das filiais, a quantidade de vezes que a atividade se repetirá será a quantidade de filiais existentes.

Subprocessos

O Subprocesso representa a abstração de um conjunto lógico de atividades com um propósito específico. Na forma contraída, apresenta um símbolo na base inferior indicando que esta atividade contém um conjunto de tarefas.

SUBPROCESSOS	
	Tipo Incorporado: Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.
	Tipo Ad Hoc: Trata-se de um subprocesso, que contém em seu interior atividades soltas, sem conexão. Esse subprocesso é concluído quando todas as atividades forem desempenhadas.
	Tipo Loop: Indica que o subprocesso será repetido até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida.
	Tipo Múltiplas Instâncias: Utilizado quando houver múltiplos dados a serem verificados. A quantidade de vezes que ele será realizado é conhecida antes de ativá-lo.

Gateways

Os elementos de controle de divisão e unificação do fluxo.

GATEWAYS	
	Gateway Exclusivo: Para esse gateway, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Antes do gateway, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão.
	Gateway Paralelo: É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
	Gateway Inclusivo: É utilizado quando, para a decisão a ser tomadas houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
	Gateway Exclusivo baseado em eventos: Assim como o gateway baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido. Mas, necessariamente, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.

CONECTORES



Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.



Fluxo de Mensagem: É usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois pools representam estes dois atores ou participantes.



Associação: É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo pode ser associados com os objetos de fluxo.

ARTEFATOS



Objeto de Dados: É considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir.



Grupo: É um agrupamento de atividades que não afeta o fluxo. O agrupamento pode ser utilizado para documentação ou análise. Todavia podem ser usados para identificar atividades de uma transação distribuída dentro de vários Pools.



Anotação: Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.

