



**GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
ARTEFATO MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (AUTOMATIZADOS E A
AUTOMATIZAR)**

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS
DIRETORIA DE ORÇAMENTO DE ESTATAIS
COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE ESTATAIS**

BRASÍLIA - 2018

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO
E GESTÃO
SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA
DAS EMPRESAS ESTATAIS**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Fernando Antonio Ribeiro Soares

Secretário

Márcia Abrahão Moura

Reitora

André Nunes

Diretor do Departamento de Orçamento de Estatais

Sanderson Cesar Macedo Barbalho

Diretor do Centro de Apoio ao Desenvolvimento
Tecnológico – CDT

Gerson Batista Pereira

Coordenador-Geral de Gestão da Informação de Estatais

Rafael Timóteo de Sousa Júnior

Coordenador do Laboratório de Tecnologias
da Tomada de Decisão – LATITUDE

EQUIPE TÉCNICA

Natal Henrique Troz Guglihermi – SEST

Otávio Porto Barbosa – SEST

EQUIPE TÉCNICA

Georges Daniel Amvame Nze

(Pesquisador Sênior)

Claudia Jacy Barrenco Abbas

(Pesquisador Sênior)

Edna Dias Canedo

(Pesquisador Sênior)

Rodrigo de Souza Goncalves

(Pesquisador Sênior)

Adyr Andrade de Menezes

Amanda Aline Figueiredo Carvalho

Bruno Justino Garcia Praciano

Demétrio Antônio da Silva Filho

Fabricio de Oliveira Taguatinga

Glauber Luiz Lopes da Silva

Jean Victor Ribeiro Vieira

João Batista Alves Diniz

Jorge Guilherme Silva dos Santos

José Maria dos Reis Lisboa

Leomar Camargo de Souza

Marcus Vinicius Bomfim Guimaraes Barbalho

Moramay Coutinho Guimarães Coelho

Pedro Thiago Rocha de Alcântara

Priscilla Gonçalves da Silva e Souza

Rafaella Aparecida Rosa Lima

Rosa Cristina Portela Dias Jácome

Ruyther Parente da Costa

Victor Matheus da Silva

B823g

Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Governança de tecnologia da informação : artefato modelagem de processos de negócio (Automatizados e a Automatizar) / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, Coordenação-Geral de Gestão da Informação de Estatais; Universidade de Brasília. -- Brasília : MP, 2018. 16 p.

1. Governança Digital 2. Tecnologia da Informação 3. Empresa Estatal
4. Administração Pública I. Título II. Universidade de Brasília.

CDU 658.115:004

HISTÓRICO DE VERSÕES

14/03/2018 | Versão 1.0

Descrição: Inclusão dos artefatos, definição do processo, adequação do passo-a-passo, objetivos e capa ao processo.

Autor: Edna Dias Canedo e Pedro Thiago Rocha de Alcântara.

Revisor: Natal Henrique Troz Guglilhermi e Otávio Porto Barbosa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
VISÃO GERAL	5
2.1. Objetivo.....	5
2.2. Justificativa.....	5
MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (AUTOMATIZADOS E A AUTOMATIZAR)	6
3.1. Definição.....	6
3.2. Passo a passo.....	6
ARTEFATOS	7
4.1. Documentos	7
4.1.1 Documento Simplificado de Modelagem de Processo de Negócio	7
4.1.2 Formulário de definição de Papéis, Responsabilidades, Privilégios de Acesso e Níveis de Autoridade	12
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	16
5.1. Documentos	16

INTRODUÇÃO

Em observância às normas e diretrizes de Tecnologia da Informação (TIC) do Poder Executivo Federal, disseminadas pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SETIC/MP), na condição de Órgão Central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) e, conforme preconiza o Decreto Presidencial nº 7.579, de 11 de outubro de 2011, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), como Órgão Setorial integrante do SISP, vincula-se aos preceitos definidos pelo Sistema relativamente à governança e gestão de tecnologia da informação.

Diante do tema e também em decorrência de orientação do TCU, conforme Acórdão 3051/2014 a SEST deve atuar no desenvolvimento de ações que promovam a disseminação da cultura de Governança de TIC nas Empresas Estatais, para facilitar o cumprimento dos objetivos definidos e exigidos no planejamento estratégico, como também na racionalização de recursos e retorno financeiro/operacional.

VISÃO GERAL

2.1. Objetivo

Identificar e apontar os passos necessários, de acordo com as práticas listadas em literatura e conhecimento prático, para a Modelagem de Processos de Negócios (Automatizados e a Automatizar) nas diferentes Empresas Estatais.

2.2. Justificativa

A SEST, institucionalmente, como órgão de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, deve promover e orientar a Governança de TIC dessas entidades. As iniciativas nesse sentido devem ser planejadas e priorizadas a partir do alinhamento dos investimentos de TIC aos objetivos estratégicos das organizações.

MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (AUTOMATIZADOS E A AUTOMATIZAR)

3.1. Definição

A Modelagem de Processos de Negócios (Automatizados e a Automatizar) é responsável por definir e manter os processos de negócio para garantir que as informações relacionadas e processadas dentro da Estatal ou em ambiente terceirizado satisfaçam todos os requisitos relevantes.

Nesse sentido, esta prática deve mapear, modelar e automatizar os processos de negócio da Estatal, além de gerenciar a melhoria contínua desses processos. A Modelagem de Processos de Negócio deve, também, alinhar as atividades de controle incorporadas em Processos de Negócio com os objetivos organizacionais.

3.2. Passo a passo

Para implantação do processo de Modelagem de Processos de Negócios (Automatizados e a Automatizar) é preciso executar as seguintes atividades:

- 1 - Identificar, listar e manter todos os Processos de Negócio da Estatal.
- 2 - Efetuar o Mapeamento dos Processos de Negócio da Estatal.
- 3 - Definir a ordem prioritária de modelagem dos Processos de Negócio da Estatal.
- 4 - Modelar os Processos de Negócio de acordo com a ordem prioritária definida pela Estatal.
- 5 - Definir a ordem prioritária de automatização dos Processos de Negócio da Estatal.
- 6 - Automatizar os Processos de Negócio de acordo com a ordem prioritária definida pela Estatal.
- 7 - Gerenciar a melhoria contínua dos Processos de Negócio da Estatal e atualizar a modelagem e automação, caso necessário.
- 8 - Incorporar as atividades de controle nos Processos de Negócio alinhadas com os objetivos da Estatal.
- 9 - Definir os critérios e controlar o processamento da informação na Estatal.

10 - Gerenciar papéis, responsabilidades, privilégios de acesso e níveis de autoridade na Estatal.

11 - Revisar a eficácia dos controles de Processos de Negócio da Estatal.

ARTEFATOS

4.1. Documentos

Os modelos dos documentos para a Modelagem de Processos de Negócios (Automatizados e a Automatizar), estão disponíveis para download no endereço eletrônico <http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/unidades/sest>, conforme lista a seguir:

Modelar Processo de Negócio	
 <p>Documento Simplificado de Modelagem de Processo de Negócio</p>	<p>Nome: Documento Simplificado de Modelagem de Processo de Negócio</p>
	<p>Objetivo: Documentar os Processos de Negócio da Estatal modelados.</p>
Definir Papeis, Responsabilidades, Privilégios de Acesso e Níveis de Autoridade	
 <p>Formulário de definição de Papéis, Responsabilidades, Privilégios de Acesso e Níveis de Autoridade</p>	<p>Nome: Formulário de definição de Papeis, Responsabilidades, Privilégios de Acesso e Níveis de Autoridade</p>
	<p>Objetivo: Descrever os Papeis, Responsabilidades, Privilégios de Acesso e Níveis de Autoridade usados no controle da informação da Estatal.</p>

4.1.1 Documento Simplificado de Modelagem de Processo de Negócio

Documento de Simplificação da Modelagem de Processos de Negócio da <Sigla da estatal>

1. Introdução

<Introduzir o Documento de Simplificação da Modelagem de Processos de Negócio,>

apontando seu objetivo.>

2. Objetivos dos Processos de Negócio

<Descrever os objetivos dos processos de negócio.>

3. Estrutura Organizacional

<Descrever a estrutura da organização.>

4. Processos de Negócio

<Descrever o macroprocesso de negócio e os todos processos de negócio que o compõe.>

4.1. Processo de Negócio 1

4.2. Processo de Negócio 2

4.3. ...

4.4. Processo de Negócio N

5. Elementos de Apoio aos Processos de Negócio

<Descrever elementos de apoio aos processos de negócio, as regras de negócio da organização, ferramentas utilizadas e documento referentes aos processos de negócio.>

5.1. Regras de Negócio

5.2. Documentos

5.3. Ferramentas

Aprovado em ____ de _____ de _____.

*<nome completo da autoridade máxima da
Estatat >*

<cargo da autoridade máxima da Estatat >

Observações:

Padronização é a condição para manter o controle, bem como para garantir a manutenção de seu domínio tecnológico e assegurar que a execução das tarefas esteja de acordo com o que foi acordado.

Macroprocessos: Grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.

Processos: Cada macroprocesso engloba vários processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela organização. Tais processos têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados. Subprocessos: Constituem-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 da organização.

Atividade: é a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As Atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. “o quê” é feito e descrito no Atributo Nome e “como” é feito no Atributo Descrição da Atividade. A descrição do objeto “Atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “Atender Demandas”. Eventos: são resultados de alguma atividade/ação ou são utilizados para representar acontecimentos temporais (Exemplo de eventos temporais: no final do exercício, semestralmente, diariamente). Estes objetos controlam ou influenciam as próximas atividades do processo, disparando a execução de uma ou mais delas. Os Eventos seguem o padrão de ser descrito com o verbo no particípio passado, ex.: “Demandas Atendidas”.

Modelagem de Processos Modelagem de Processo é o termo utilizado para os trabalhos relativos ao: Mapeamento - levantamento e diagramação do processo como ele é executado (atual) (As Is) - é entendido como a identificação dos fluxos de trabalho com início, meio e fim bem determinados, com insumos e produtos/serviços claramente definidos e com atividades que seguem uma sequência lógica, permitindo uma visão integrada e encadeada do trabalho; e Redesenho - otimização do processo (proposta) (To Be) – é entendido como as melhorias realizadas por meio da racionalização do fluxo de trabalho. Gera uma base referencial que permite, entre outras aplicações, criar condições para a construção da estrutura organizacional, a definição e avaliação de indicadores de resultados de atendimento em nível interno e/ou institucional, a formulação de planos de sistemas de informações e a aplicação do Ciclo PDCA - Plan Do Check Action.

É imprescindível definir o conjunto de atividades ordenadas com entradas e saídas bem definidas, com atores responsáveis pela execução de tarefas, para que se possa modelar como é executado o trabalho na organização.

Para isso, a modelagem de processo é o conjunto de tarefas relacionadas iniciadas em resposta a um determinado evento para atingir resultados específicos.

Ao modelar os processos de negócio deve-se estabelecer quais os objetivos desses processos e qual a estrutura organizacional em que eles se inserem.

Os processos de negócio devem estar correlacionados em um macroprocesso que auxilie para a organização atinja seus objetivos.

Objetivos dos Processos de Negócio

É buscar um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e dos futuros para melhorar o nível de satisfação do cliente e aumentar desempenho do negócio.

Técnicas de Mapeamento de Processos: Entrevistas, questionários, reuniões e workshops; Observação de campo; Análise da documentação existente; Análise de sistemas legados, Coleta de evidências.

Os 10 passos para Mapear e Modelar um processo:

Passo 1: Identificar os objetivos do processo;

Passo 2: Identificar as saídas do processo;

Passo 3: Identificar os clientes do processo;

Passo 4: Identificar as entradas e componentes do processo;

Passo 5: Identificar os fornecedores do processo;

Passo 6: Determinar os limites do processo;

Passo 7: Documentar o processo atual;

Passo 8: Identificar melhorias necessárias ao processo;

Passo 9: Consenso sobre melhorias a serem aplicadas ao processo;

Passo 10: Documentar o processo revisado.

Ferramentas: Business Process Modeling Notation

É uma notação gráfica para expressar os processos de negócio em forma de diagrama de processo de negócio. O objetivo do BPMN é dar suporte ao gerenciamento de processos de negócio, tanto para os usuários técnicos quanto para os usuários de negócio, fornecendo uma notação intuitiva para os usuários, tornando-os capazes de representarem semânticas de processos complexos.

BPMN é um padrão internacional de modelador de processos aceito pela comunidade. BPMN é independente de qualquer metodologia de modelador de processos. BPMN cria uma ponte padronizada para diminuir a lacuna entre os processos de negócios e sua implementação. BPMN permite modelar o processo de uma maneira unificada e padronizada.

Bizagi é um software BPM (Business Process Management), que permite automatizar os processos de negócio de forma ágil e simples em um ambiente gráfico intuitivo. ” Bizagi foi idealizado para diagramar processos em BPMN, definir regras de negócio, definir

interface do usuário, otimização e balanceamento de carga de trabalho, indicadores de desempenho de processos, monitor de atividades e muito mais.

Regras de Negócio

Definem como o seu negócio funciona, podem abranger diversos assuntos como suas políticas, interesses, objetivos, compromissos éticos e sociais, obrigações contratuais, decisões estratégicas, leis e regulamentações entre outros.

Documentação

Durante as etapas de análise e desenho/modelagem de processos, um conjunto de documentos são consumidos e/ou gerados pelo analista de negócios. Tais documentos (artefatos, segundo nomenclatura do padrão BPMN) são estabelecidos no Processo de Modelagem de Negócio, o qual define a estrutura, o processo de desenvolvimento e a situação no fluxo de modelagem de negócio de cada um.

São listados os documentos definidos no Processo de Modelagem de Negócio, de acordo com três agrupamentos nos quais o fluxo se divide:

Identificação do contexto: Glossário, Proposta de Projeto, Diagrama Central da Organização e a Matriz de Rastreabilidade e Adequabilidade.

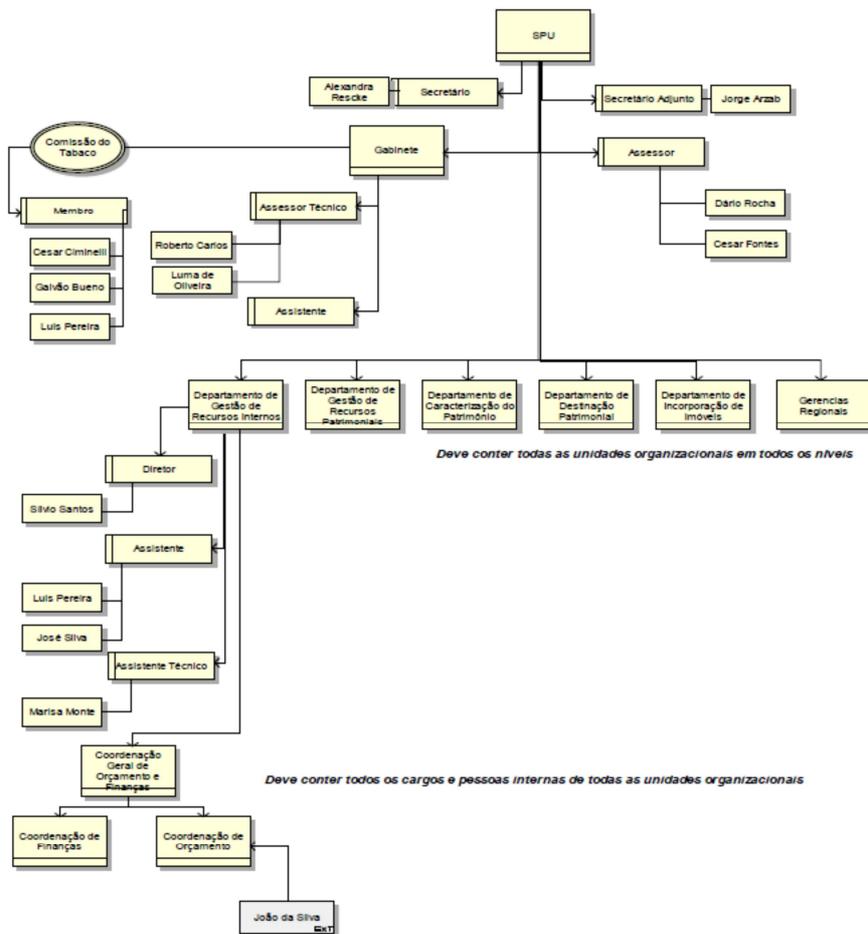
Análise da situação atual: Glossário, Lista de Oportunidades de Melhoria, Modelo de Negócio Atual, Planilha de Análise de Processos, Matriz de Entidades por Área de Negócio, Diagrama de Contexto e Documento de Aceite.

Proposta de melhoria: Documento de Aceite, Glossário, Lista de Oportunidades de Melhoria, Modelo de Negócio Proposto, Planilha de Análise de Processos, Plano de Negócio e Relatório de Análise dos Resultados da Simulação.

O Processo de Modelagem de Negócio é adequado a todos os níveis estabelecidos, não existindo, assim, uma relação entre o nível e os documentos que devem ser gerados/consumidos, deve-se produzir uma documentação adicional durante a etapa de modelagem, contendo as informações necessárias para atingir os objetivos do processo ao contemplar aspectos que a representação gráfica é incapaz de descrever. Essa documentação representa todas as informações dos processos mapeados.

Organograma: Modelo que representa a visão da organização sob o aspecto de sua estrutura formal (Unidades Organizacionais, Cargos e Pessoas).

Exemplo:



4.1.2 Formulário de definição de Papéis, Responsabilidades, Privilégios de Acesso e Níveis de Autoridade

Formulário de Definição dos Papéis, Responsabilidades, Privilégios de Acesso e Níveis de Autoridade <Sigla da estatal>

Controle de Versões

<Inserir os dados das versões.>

Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1. Objetivo

<Descrever o objetivo do Formulário de Definição dos Papéis, Responsabilidades, Privilégios de Acesso e Níveis de Autoridade

2. Conceitos e Definições

<Listar e definir os conceitos importantes para o entendimento do Formulário.>

3. Fundamentação Legal e Normativa

<Descrever a fundamentação legal e normativa em que a elaboração do Formulário foi baseada.>

4. Definição dos Papeis e Responsabilidade

<Listar papeis e atribuir suas responsabilidades.>

5. Definição dos Níveis de Autoridades

<Definir e descrever níveis de autoridade.>

6. Controle de Acesso

<Descrever o Controle de Acesso, dada a implementação do controle de acesso e as tecnologias usadas.>

6.1. Diretrizes para Implementação de Controle de Acesso

Aprovado em ____ de _____ de _____.

*<nome completo da autoridade máxima da
Estatat >*

<cargo da autoridade máxima da Estatat >

Observações:

É imprescindível definir os papéis desempenhados na organização, descrevendo as responsabilidades inerentes a eles.

Faz-se necessário também, caracterizar as os níveis de autoridade tendo em vista a estrutura organizacional e os processos de negócio.

Além disso, deve-se definir os meios de controle de acesso e suas diretrizes de implementação.

A Matriz RACI é uma ferramenta importante na implantação e execução de Processo e atividades tanto organizacionais como de TI, em que é necessário definir os papéis e responsabilidades dos stakeholders envolvidos.

Quando se trabalha com processos de TI, processos Organizacionais e processos Estratégicos, é necessário ter papeis e responsabilidades bem definidos independentemente de onde o processo se encontra (área de desenvolvimento de Software, Gestão de Serviços de TI ou Gestão de Projetos, etc.). Assim, a Matriz RACI

se torna um ferramental importante para definir papéis bem como definir dentro do escopo do processo determinando, quem são os envolvidos no que diz respeito aos responsáveis e demais stakeholders que serão consultados ou informados durante o processo.

O **Analista de Processos** participa ativamente das iniciativas de Gestão de Processos de Negócio na organização, avalia os processos atuais, identifica deficiências e oportunidades de melhoria no processo mapeado, de acordo com os objetivos predefinidos, faz a proposição da melhoria para o processo e acompanha a implantação do mesmo, além de apoiar os gestores do processo. As responsabilidades desse papel estão descritas abaixo.

Responsabilidades:

- Realizar entrevistas de levantamento de informações;
- Levantar dados (negócio, TI);
- Realizar diagnóstico situacional da organização ou unidade do negócio;
- Elaborar fluxos (Visão atual e visão proposta);
- Executar análise do processo;
- Identificar, consolidar e propor melhorias de processos;
- Simular o processo;
- Elaborar e manter atualizada a documentação do processo de acordo com a metodologia estabelecida;
- Monitorar e apoiar a implementação de processos;
- Treinar a equipe no novo processo;
- Medir e analisar desempenho de processos;
- Analisar riscos;
- Prestar suporte referente a métodos e ferramentas aos gestores de processos;
- Atualizar informações no Portal do Escritório de Processos.

Gestor do Processo

O Gestor do Processo é o responsável direto pelo acompanhamento de um processo e do desempenho deste ao longo do tempo. Seu limite de autoridade no processo pode variar de acordo com o estabelecido pelo Escritório de Processos. Abaixo estão descritas as responsabilidades associadas ao cargo. Normalmente o Gestor do Processo não está ligado diretamente ao Escritório de Processos e sim a área interessada ou que responde pelo processo.

Responsabilidades

- Participar e/ou conduzir as atividades relacionadas à melhoria do processo;
- Identificar e promover melhorias pontuais no processo submetendo à validação do processo;
- Definir objetivos e metas de desempenho para o processo gerido;

- Participar do processo de definição de indicadores de desempenho;
- Assegurar que recursos e habilidades estejam disponíveis;
- Mensurar e reportar o desempenho de processos;
- Contribuir para o engajamento dos stakeholders da área que responde pelo escritório de processo;
- Reportar os resultados de curto prazo obtidos com as iniciativas de mudanças;
- Revisar objetivos e metas a partir dos resultados apurados;
- Iniciar esforços de transformação referente a mudanças do processo;
- Fomentar a comunicação e a integração dos envolvidos;
- Assegurar a integridade do desenho de processos e das informações repassadas ao escritório de processo;
- Verificar conformidade com os padrões metodológicos instituídos;
- Gerenciar regras de negócio;
- Prestar contas regularmente ao Escritório de Processos sobre o desempenho do processo sob sua responsabilidade.

Líder do Processo

Em processos reutilizáveis, ou seja, que são executados por várias áreas, a figura de um único gestor responsável pelo processo em diversas áreas se torna inviável. Para facilitar o gerenciamento, foi-se criado o papel de Líder do Processo, que é o responsável direto pelo acompanhamento de um processo e do desempenho deste em determinada área. Abaixo estão descritas as responsabilidades associadas ao cargo. Normalmente o Líder do Processo não está ligado diretamente ao Escritório de Processos e sim a área interessada ou que responde pelo processo. O Líder do Processo responde ao Gestor do Processo e ao Gerente do Escritório de Processos.

Responsabilidades

- Participar das atividades relacionadas à melhoria do processo;
- Identificar e minimizar possíveis gargalos no processo;
- Participar da definição dos objetivos e metas de desempenho para o processo gerido;
- Assegurar que recursos e habilidades estejam disponíveis;
- Mensurar e reportar o desempenho de processos;
- Revisar objetivos e metas a partir dos resultados apurados;
- Participar das atividades de desenvolvimento da visão orientada para mudanças;
- Iniciar esforços de transformação referente a mudanças do processo;
- Fomentar a comunicação e a integração dos envolvidos;
- Manter a integridade do desenho de processos;
- Verificar conformidade com os padrões metodológicos instituídos;
- Prestar contas regularmente ao Escritório de Processos e ao Gestor do Processo sobre o desempenho do processo sob sua responsabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5.1. Documentos

- Planejamento Estratégico da Secretaria 2015-2018.
- Guia de Comitê de TIC do SISP (versão 2.0 – 2016).
- Guia do PDTIC do SISP (Versão 2.0 Beta – 2015).
- Guia de Gerenciamento de Projetos do SISP (Versão 1.0 MGP-SISP – 2011).
- Guia de Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (Versão 1.0 MGPP-SISP – 2013).
- Guia de Processo de Software do SISP (Versão 1.0 PSW-SISP 2012).
- Guia de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (GovTIC) do SISP (Versão 2.0 - 2017).