

**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** | **Márcia Abrahão Moura** |
| Secretário | 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 Guglilhermi** – 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** |

**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](#_Toc508825609)

[VISÃO GERAL 5](#_Toc508825610)

[2.1. Objetivo 5](#_Toc508825611)

[2.2. Justificativa 5](#_Toc508825612)

[MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (AUTOMATIZADOS E A AUTOMATIZAR) 6](#_Toc508825613)

[3.1. Definição 6](#_Toc508825614)

[3.2. Passo a passo 6](#_Toc508825615)

[ARTEFATOS 7](#_Toc508825616)

[4.1. Documentos 7](#_Toc508825617)

[4.1.1 Documento Simplificado de Modelagem de Processo de Negócio 7](#_Toc508825617)

[4.1.2 Formulário de definição de Papeis, Responsabilidades, Privilégios de Acesso e Níveis de Autoridade 12](#_Toc508825617)

[REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 16](#_Toc508825618)

[5.1. Documentos 16](#_Toc508825619)

# 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 papeis, 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/acesso-a-informacao/institucional/unidades/sest>, conforme lista a seguir:

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

## 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.>*

1. **Objetivos dos Processos de Negócio**

*<Descrever os objetivos dos processos de negócio.>*

1. **Estrutura Organizacional**

*<Descrever a estrutura da organização.>*

1. **Processos de Negócio**

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

* 1. **Processo de Negócio 1**
  2. **Processo de Negócio 2**
  3. **...**
  4. **Processo de Negócio N**

1. **Elementos de Apoio aos Processos de Negócio**

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

* 1. **Regras de Negócio**
  2. **Documentos**
  3. **Ferramentas**

Aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

­­­­<nome completo da autoridade máxima da Estatal >

<cargo da autoridade máxima da Estatal >

**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 estruturar 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 Papeis, 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*

1. **Conceitos e Definições**

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

1. **Fundamentação Legal e Normativa**

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

1. **Definição dos Papeis e Responsabilidade**

*<Listar papeis e atribuir suas responsabilidades.>*

1. **Definição dos Níveis de Autoridades**

*<Definir e descrever níveis de autoridade.>*

1. **Controle de Acesso**

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

* 1. **Diretrizes para Implementação de Controle de Acesso**

Aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

­­­­<nome completo da autoridade máxima da Estatal >

<cargo da autoridade máxima da Estatal >

**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 papeis 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).