



Portfólio de Produtos

Escritório de Processos – Senac SP

SUMÁRIO

SUMÁRIO	2
OBJETIVO	4
1. PLANEJAMENTO DA DEMANDA	5
1.1 OBJETIVO	5
1.2 DIAGRAMA: PLANEJAMENTO DA DEMANDA	6
1.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES	7
1.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS	9
2. MAPEAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DO PROCESSO (AS IS)	10
2.1 OBJETIVO	10
2.2 DIAGRAMA: MAPEAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DO PROCESSO (AS IS)	11
2.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES	12
2.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS	15
3. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS DESCONEXÕES E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	16
3.1 OBJETIVO	16
3.2 DIAGRAMA: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS DESCONEXÕES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA	17
3.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES	18
3.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS	20
4. REDESENHO DO PROCESSO	21
4.1 OBJETIVO	21
4.2 DIAGRAMA: REDESENHO DO PROCESSO	23
4.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES	24
4.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS	27
5. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIAS	28
5.1 OBJETIVO	28
5.2 DIAGRAMA: PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIAS	29
5.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES	30
5.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS	31
6. APOIO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIAS	32
6.1 OBJETIVO	32
6.2 DIAGRAMA: APOIO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIAS	33
6.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES	34

6.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS	35
7. APOIO NO MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS.....	36
7.1 OBJETIVO.....	36
7.2 DIAGRAMA: APOIO NO MONITORAMENTO DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS.....	37
7.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES	38
7.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS	41
8. CAPACITAÇÃO.....	42
8.1 OBJETIVO.....	42
8.2 DIAGRAMA: CAPACITAÇÃO	43
8.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES	44
8.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS	47

OBJETIVO

Este documento tem como objetivo apresentar a forma de execução de cada produto desenvolvido pelo Escritório de Processos do Senac-SP, sendo eles:

1. Planejamento da Demanda;
2. Mapeamento da Situação Atual do Processo (AS IS);
3. Identificação e Análise das Desconexões e Oportunidades de Melhorias;
4. Redesenho do Processo (TO BE);
5. Plano de Implementação das Ações de Melhorias;
6. Apoio na Implementação das Ações de Melhorias;
7. Apoio ao Monitoramento de Desempenho de Processo; e
8. Capacitação.

1. PLANEJAMENTO DA DEMANDA

1.1 OBJETIVO

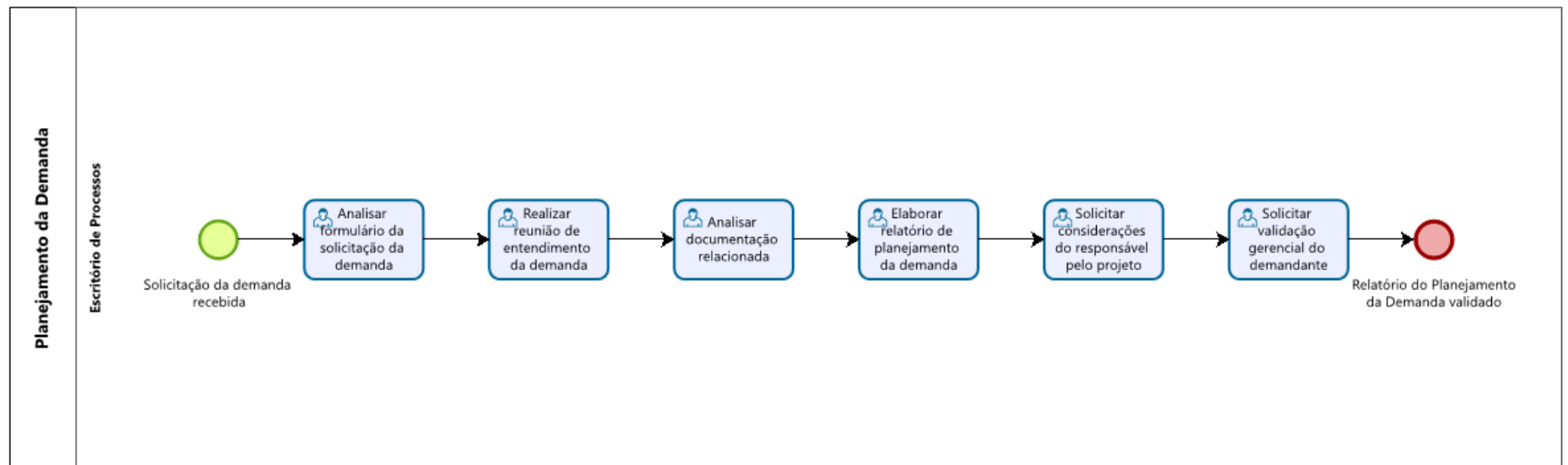
O Planejamento da Demanda tem como objetivo o entendimento da solicitação, a identificação dos produtos que serão entregues e o planejamento para o desenvolvimento do projeto, sendo a base para a execução de qualquer etapa da Metodologia de Governança de Processos.

É iniciado com o preenchimento pelo demandante do formulário de solicitação de demanda, disponível na [Central de Serviços](#), contendo algumas informações que subsidiarão o entendimento da solicitação e a organização da reunião de entendimento da demanda.

As reuniões de entendimento da demanda têm como objetivo o alinhamento entre demandante e escritório de processos em relação às expectativas e entregas, que deverão ser transcritas no produto **Planejamento da Demanda**. Este produto deverá ser validado com o grupo de trabalho indicado para o projeto e o gerente demandante. Os modelos de relatório e de apresentação padrão estão disponibilizadas na rede do escritório de processos.

Abaixo, será demonstrado o diagrama do processo e a descrição das principais atividades a serem executadas nesta etapa.

1.2 DIAGRAMA: PLANEJAMENTO DA DEMANDA



1.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES

Analisar formulário solicitação de demanda

Entrada (s)	Solicitação da demanda recebida.
Descrição/Procedimento	Avaliar a solicitação da demanda, com as expectativas do cliente e priorização em relação aos demais projetos. Após análise, agendar reunião com o demandante.
Saída(s)	Solicitação da demanda analisada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Realizar reunião de entendimento da demanda

Entrada (s)	Solicitação da demanda analisada.
Descrição/Procedimento	Realizar reunião com o cliente para o detalhamento do escopo, identificação da equipe do projeto (demandante e escritório de processos), validação dos produtos a serem desenvolvidos, alinhamento de prazos. Solicitar e analisar documentação relacionada ao projeto, se houver. Caso necessário, promover novo encontro para detalhamento.
Saída(s)	Entendimento da demanda realizado.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Analisar documentação relacionada

Entrada (s)	Documentação relacionada ao processo. Entendimento da demanda realizado.
Descrição/Procedimento	Realizar a análise dos documentos (normas, procedimento, manuais, leis, etc.) relacionados ao processo, quando pertinente.
Saída(s)	Documentação analisada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Elaborar relatório de planejamento da demanda

Entrada (s)	Formulário de solicitação da demanda. Entendimento da demanda realizado. Documentação analisada.
Descrição/Procedimento	Elaborar o relatório e cronograma do projeto. Orientar realização de cursos autoinstrucionais disponíveis no Educor.
Saída(s)	Relatório do Planejamento da Demanda. Cronograma do projeto.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Solicitar considerações do responsável pelo projeto

Entrada (s)	Relatório do Planejamento da Demanda. Cronograma do projeto.
Descrição/Procedimento	Solicitar que o responsável pelo projeto (PO/demandante) avalie o relatório e cronograma e proponha ajustes e/ou aceite.

	Caso necessário, promover novo encontro para detalhamento.
Saída(s)	Relatório do Planejamento da Demanda validado. Cronograma do projeto validado.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Solicitar validação gerencial do demandante

Entrada (s)	Relatório do Planejamento da Demanda validado. Cronograma do projeto validado.
Descrição/Procedimento	Enviar para aprovação do gerente da demanda.
Saída(s)	Relatório do Planejamento da Demanda aprovado. Cronograma do projeto aprovado.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

1.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS

- Definir encontros em dias e horários fixos para as reuniões de trabalho, estabelecendo um cronograma com as datas das entregas e reuniões de checkpoint como anexo do Planejamento da Demanda.
- Solicitar ao grupo de trabalho que realizem os cursos autoinstrucionais, disponíveis no portfólio da Educação Corporativa, sobre o tema (Fundamentos da Gestão de Qualidade, Fundamentos da Gestão de Processos e Monitoramento do Desempenho de Processos), antes do início do projeto, para que todos tenham o entendimento mínimo sobre a Gestão de Processos e seus principais conceitos e terminologias.
- Registrar todos os encontros por atas ou gravações (este item é válido para todo o projeto).

2. MAPEAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DO PROCESSO (AS IS)

2.1 OBJETIVO

O Mapeamento da Situação Atual do Processo (AS IS) está na etapa de Análise e Diagnóstico da metodologia de gestão de processos, utilizada pelo Escritório de Processos.

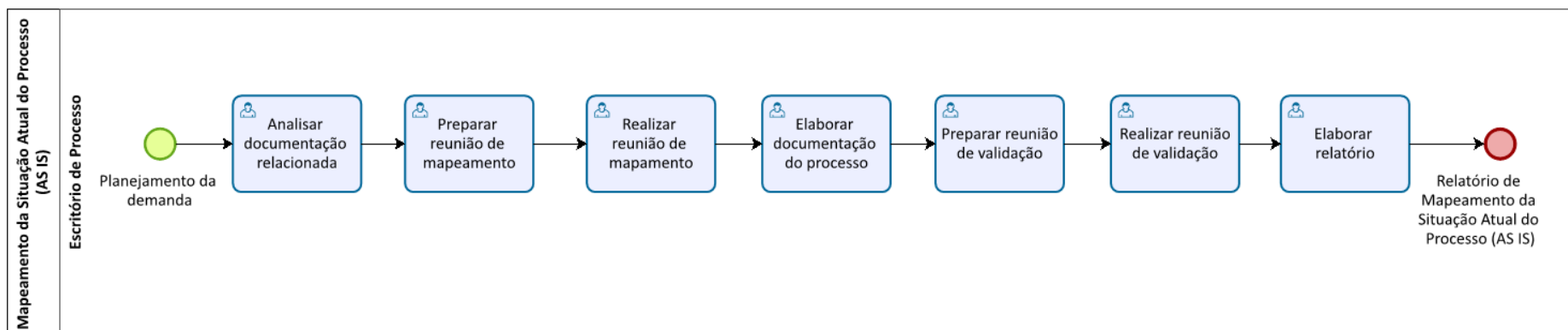
Neste momento, identifica-se o fluxo atual do processo e o contexto em que está inserido, como objetivo, executores, participantes, sistemas, legislação, indicadores, além dos seus elementos: insumos, fornecedores, produtos, cliente. Essas informações podem ser levantadas por meio de coleta de informações, entrevistas e/ou modelagem, de acordo com a necessidade do projeto.

Como parte desta etapa, poderá ser realizada a Análise de Maturidade, Criticidade e Prioridade do Processo, que auxiliará no diagnóstico de possíveis desconexões para a proposição de melhorias.

O produto **Mapeamento da Situação Atual do Processo**, poderá ser entregue em dois formatos: mapeamento em BPMN ou planilha em excel Gestão de Processos, abas “Diagrama de Escopo”, “Maturidade” e “Processo AS IS”. O formato será definido após análise do Escritório de Processos, considerando o projeto e a necessidade do demandante. A documentação padrão está disponibilizada na rede do escritório de processos.

Abaixo, será demonstrado o diagrama do processo e a descrição das principais atividades a serem executadas nesta etapa.

2.2 DIAGRAMA: MAPEAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DO PROCESSO (AS IS)



2.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES

Analisar documentação relacionada

Entrada (s)	Planejamento da Demanda.
Descrição/Procedimento	Analisar de forma mais aprofundada as documentações relacionadas ao processo, como por exemplo: mapeamentos e/ou relatórios anteriores, processos correlatos, resgatar documentação de outras frentes de trabalho que possam auxiliar no projeto atual para entendimento do cenário atual.
Saída(s)	Documentação analisada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Preparar reunião de mapeamento

Entrada (s)	Documentação analisada.
Descrição/Procedimento	Preparar material para reunião. Se houver material do processo disponível, realizar prévia do mapeamento para validação na reunião. Realizar o agendamento.
Saída(s)	Reunião preparada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Realizar reunião de mapeamento

Entrada (s)	Reunião preparada.
Descrição/Procedimento	Apresentar os conceitos de BPMN, fornecendo exemplos de diagramas de processos, notação e tirando eventuais

	dúvidas, com o objetivo de aumentar a maturidade em gestão por processo. Caso os cursos autoinstrucionais ainda não tenham sido realizados, orientar o grupo de trabalho a fazer. Apresentar mapeamentos e relatórios anteriores para revalidação e validação, quando houver ou mapear junto ao grupo de trabalho a situação atual dos processos. Realizar o levantamento das entradas, fornecedores, passo a passo das atividades, sistemas que suportam o processo, legislação associada, saídas e clientes, no formato alinhado com o demandante. Identificar indicadores do processo, referentes ao objetivo do projeto, para que comparações possam ser realizadas após o redesenho e identificar se de fato as melhorias propostas agregaram valor ao processo. Se estiver previsto no Planejamento da Demanda, realizar a análise de criticidade, maturidade e prioridade de processos.
Saída(s)	Reunião de mapeamento realizada. Registro de reunião. Mapeamento do processo realizado.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Elaborar documentação do processo

Entrada (s)	Mapeamento do processo realizado.
Descrição/Procedimento	De acordo com o Planejamento da Demanda, construir a documentação referente ao mapeamento do processo em sua situação atual (AS IS). Os formatos da documentação podem ser em planilha ou ferramenta de BPMN, conforme padrão disponibilizado pelo Escritório de Processos.

	Se necessário, a construção da documentação pode ser realizada em conjunto com o grupo de trabalho.
Saída(s)	Documentação do processo finalizada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Preparar reunião de validação

Entrada (s)	Documentação do processo finalizada.
Descrição/Procedimento	Preparar reunião para apresentação da modelagem para o cliente e validá-lo para inclusão ao relatório.
Saída(s)	Reunião preparada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Realizar reunião de validação

Entrada (s)	Documentação do processo finalizada. Reunião preparada.
Descrição/Procedimento	Realizar reunião para apresentação dos processos com seus diagramas e descrições de atividades concluídas aos envolvidos.
Saída(s)	Documentação de processo validada. Registro da reunião.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Elaborar relatório

Entrada (s)	Documentação do processo validada.
Descrição/Procedimento	Finalizar a elaboração do relatório contendo a situação do processo atual e enviar para o gestor do processo.

Saída(s)	Relatório de Mapeamento da Situação Atual do Processo (AS IS).
Perfil de atuação / usuário	Escritórios de processos.

2.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS

- Orientar os participantes sobre a relevância das informações solicitadas, para que as explicações sejam claras e objetivas.
- Garantir que seja levantada a situação atual do processo e não a desejada. Perguntar sempre durante o levantamento: “Esse é o modo de execução atual do processo ou como deveria ser executado?”
- Identificar as saídas dos processos, para que fique clara qual a transformação que ocorre, o que o processo entrega e quem serão os clientes.
- Realizar o levantamento de indicadores que possam medir o processo atual e que estejam relacionados ao objetivo do projeto, para que comparações com o redesenho possam ser realizadas e identificar se as melhorias aplicadas agregaram valor ao processo.

3. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS DESCONEXÕES E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

3.1 OBJETIVO

A partir do mapeamento da situação atual do processo, realiza-se a identificação e análise das desconexões e oportunidades de melhorias, caso esteja previsto no Planejamento da Demanda.

Esta etapa está contida na fase de Análise e Diagnóstico da metodologia de gestão de processos, utilizada pelo Escritório de Processos.

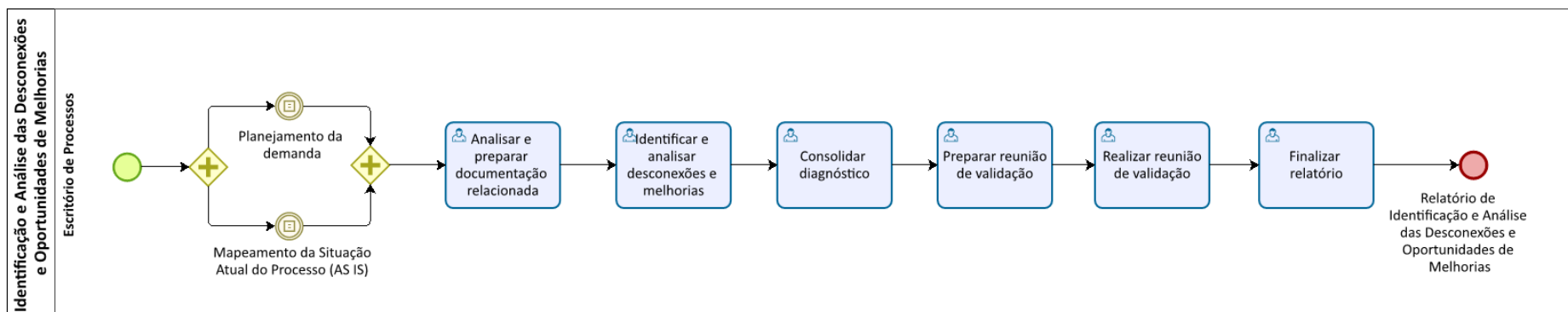
Com o grupo de trabalho indicado para o projeto e participação de executores do processo, realizam-se reuniões de trabalho para a identificação das desconexões (gargalos, *handoffs*, problemas com as regras de negócio atuais, controles do processo, sistemas, recursos, etc.).

De posse das desconexões, levanta-se as oportunidades de melhorias do processo, visando sua simplificação, revisão dos recursos atuais, atendimento ao objetivo do processo e escopo do projeto, possíveis automatizações e sistematização indicando quais são os resultados esperados.

O produto **Identificação e Análise das Desconexões e Oportunidades de Melhoria** será entregue por meio da planilha Gestão de Processos, nas abas “Diagnóstico” e “Análise”, além de reunião de validação com o gerente demandante e grupo de trabalho do projeto. A documentação padrão está disponibilizada na rede do escritório de processos.

Abaixo, será demonstrado o diagrama do processo e a descrição das principais atividades a serem executadas nesta etapa.

3.2 DIAGRAMA: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS DESCONEXÕES E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS



3.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES

Analisar e preparar documentação relacionada

Entrada (s)	Planejamento da demanda. Mapeamento da Situação Atual do Processo (AS IS).
Descrição/Procedimento	Analisar o Planejamento da Demanda e o Mapeamento da Situação Atual do Processo (AS IS), alimentando a planilha de Gestão de Processos na aba “Diagnóstico”, com as informações pertinentes para as reuniões de trabalho.
Saída(s)	Planilha de Gestão de Processos preenchida. Documentação analisada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Identificar e analisar desconexões e melhorias

Entrada (s)	Planilha de Gestão de Processos preenchida. Documentação analisada.
Descrição/Procedimento	Identificar, junto ao grupo de trabalho, as desconexões e oportunidades de melhorias. Esse levantamento pode ocorrer de forma remota, com a disponibilização da planilha para preenchimento ou diretamente em reuniões com o grupo. Avaliar sempre qual o melhor formato para o levantamento, de acordo com o projeto e maturidade dos processos. O Escritório de Processos deverá avaliar criticamente as informações levantadas, sugerindo melhorias e fomentando a gestão por processos.
Saída(s)	Desconexões e oportunidades de melhoria identificadas e analisadas.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Consolidar diagnóstico

Entrada (s)	Desconexões e oportunidades de melhoria identificadas e analisadas.
Descrição/Procedimento	Consolidar as desconexões e oportunidades de melhorias propostas na planilha de Gestão de Processos – aba diagnóstico.
Saída(s)	Diagnóstico do processo consolidado.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Preparar reunião de validação

Entrada (s)	Diagnóstico do processo consolidado.
Descrição/Procedimento	Preparar reunião de validação para a apresentação das desconexões e oportunidades de melhorias do processo.
Saída(s)	Reunião preparada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Realizar reunião de validação

Entrada (s)	Reunião preparada.
Descrição/Procedimento	Realizar a reunião de validação para a apresentação das desconexões e oportunidades de melhorias do processo. Caso necessário, correções devem ser realizadas em todos os documentos da entrega.
Saída(s)	Desconexões e Oportunidades de Melhorias validada. Registro da reunião.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Finalizar relatório

Entrada (s)	Desconexões e Oportunidades de Melhorias validada. Registro da reunião.
Descrição/Procedimento	Finalizar e entregar o relatório com as informações levantadas junto aos envolvidos, de acordo com os modelos padrão do Escritório de Processos.
Saída(s)	Relatório de Identificação e Análise das Desconexões e Oportunidades de Melhorias.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

3.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS

- Avaliar e compreender a maturidade em processos na organização auxiliará na definição dos níveis de análise, que impactará as futuras iniciativas de transformação, tais como grandes investimentos em tecnologia ou o redesenho do processo de forma disruptiva.
- Devem ser levadas em consideração as regras não escritas que determinam COMO, POR QUEM e o QUE o trabalho entrega.
- Mediar para que o grupo de trabalho entenda que a análise não é uma crítica aos executores do processo, mas a apresentação do que de fato acontece no processo e o que precisa ser melhorado.
- Convidar os principais atores envolvidos na execução do processo, não apenas a equipe demandante do projeto.
- Dar retorno aos participantes sobre a conclusão dessa etapa do projeto, valorizando a contribuição de todos e sinalizando os próximos passos.
- Não desencorajar sugestões de soluções para os problemas descobertos durante a análise.

4. REDESENHO DO PROCESSO

4.1 OBJETIVO

O redesenho tem como objetivo implementar melhorias nos processos, atentando aos novos objetivos e estratégias organizacionais, buscando mitigar as falhas, reduzir custos e tempo do ciclo (quando se retira etapas improdutivas), melhorar a comunicação entre as áreas, automatizar atividades quando possível, padronizar documentações e atendimentos, melhorar a qualidade das entregas, além de estabelecer claramente os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos.

Esta etapa está contida na fase de Redesenho da metodologia de gestão de processos, utilizada pelo Escritório de Processos.

A metodologia indica que é fundamental envolver o maior número possível de atores, das diferentes funções, pois a experiência e conhecimento das pessoas próximas ao processo pode contribuir para que o processo seja transformado.

Estabelecendo as atividades do novo processo, levanta-se as regras e requisitos de negócio, que definem como ou quando uma atividade pode ser executada, além de como controlar o seu fluxo.

Comparar o novo processo proposto com o atual é uma análise importante para garantir que as desconexões identificadas na etapa de diagnóstico foram resolvidas e que as melhorias propostas agregaram valor ao processo.

Com o novo processo estabelecido, propõe-se indicadores de desempenho, a fim de manter um melhor controle de sua execução. Para cada indicador deve ser sugerida uma métrica para sua avaliação.

Compõe o redesenho o mapeamento dos papéis e responsabilidades, onde as saídas dos processos são listadas, com a indicação dos seus responsáveis.

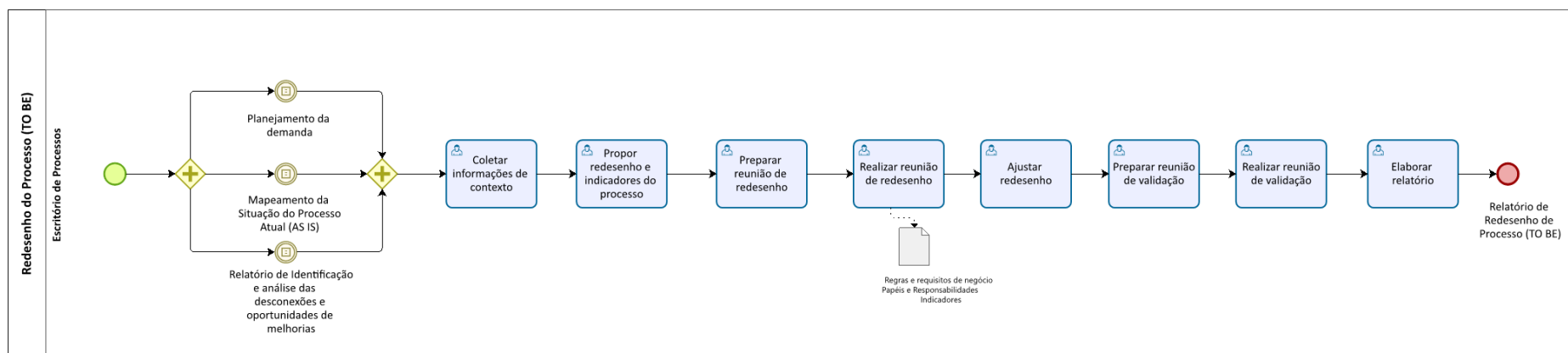
Atualmente o Escritório de Processos utiliza como metodologia a Matriz Raci, onde são indicados: responsável (executor), autoridade (aprovador), consultado (especialista) e informado (usuário). Essa etapa é realizada com o gerente do processo, podendo partir de uma proposta, e apresentada posteriormente ao grupo de trabalho.

Manuais que detalhem o processo e suas atividades devem ser construídos a partir do redesenho, para que todos tenham acesso, contribuindo para a divulgação do novo processo.

O produto **Redesenho do Processo (TO BE)**, será entregue por meio da planilha Gestão de Processos, aba “Processo TO BE”, “Indicadores” e “Matriz Raci”, além do diagrama apresentando em ferramenta BPMS. Será realizada reunião de validação com o gerente demandante e o grupo de trabalho do projeto. A documentação padrão está disponibilizada na rede do escritório de processos.

Abaixo, será demonstrado o diagrama do processo e a descrição das principais atividades a serem executadas nesta etapa.

4.2 DIAGRAMA: REDESENHO DO PROCESSO



4.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES

Coletar informações de contexto

Entrada (s)	Planejamento da demanda. Mapeamento da Situação Atual (AS IS) Relatório de Identificação e Análise das Desconexões e Oportunidades de Melhorias.
Descrição/Procedimento	Analisar os objetivos, requisitos e expectativas no planejamento da demanda, linkando com o processo em sua situação atual e as desconexões e oportunidades de melhorias, visando realizar o novo desenho do processo. Retomar as estratégias organizacionais, legislação e regras de negócio nas análises.
Saída(s)	Análises realizadas.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Propor redesenho e indicadores do processo

Entrada (s)	Análises realizadas.
Descrição/Procedimento	De acordo com as análises, propor o redesenho do processo e indicadores de desempenho.
Saída(s)	Redesenho proposto. Indicadores propostos.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Preparar reunião de redesenho

Entrada (s)	Redesenho proposto. Indicadores de desempenho propostos.
--------------------	---

Descrição/Procedimento	Preparar material para reunião de redesenho, destacando os pontos que foram alterados, as desconexões que serão sanadas e as melhorias que foram implementadas e os indicadores propostos para a medição do desempenho do processo. Agendar reunião.
Saída(s)	Reunião preparada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos

Realizar reunião de redesenho

Entrada (s)	Reunião preparada.
Descrição/Procedimento	Realizar reunião de redesenho do processo com o grupo de trabalho do projeto, apresentando a proposta do redesenho e indicadores, realizando os ajustes que se fizerem necessários. Durante as reuniões, descrever as atividades, levantar regras, requisitos e papéis e responsabilidades.
Saída(s)	Registro de reunião. Redesenho do Processo (TO BE) prévio. Indicadores de desempenho prévios.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Ajustar redesenho

Entrada (s)	Registro de reunião. Redesenho do Processo (TO BE) prévio. Indicadores de desempenho prévios.
Descrição/Procedimento	Realizar os ajustes na previa do redesenho do processo e indicadores, de acordo com as informações coletadas nas reuniões com o cliente.

Saída(s)	Redesenho do Processo (TO BE). Indicadores de desempenho.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Preparar reunião de validação

Entrada (s)	Redesenho do Processo (TO BE). Indicadores de desempenho.
Descrição/Procedimento	Preparar reunião para apresentação do redesenho e indicadores ao gerente demandante.
Saída(s)	Reunião preparada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Realizar reunião de validação

Entrada (s)	Reunião preparada.
Descrição/Procedimento	Realizar reunião para apresentação do redesenho e indicadores do processo ao gerente demandante. Caso necessário, as correções devem ser realizadas em todos os documentos da entrega.
Saída(s)	Redesenho do Processo (TO BE) validado. Indicadores de desempenho do processo validados.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Elaborar relatório

Entrada (s)	Redesenho do Processo (TO BE) validado. Indicadores de desempenho do processo validados.
Descrição/Procedimento	Finalizar e entregar o relatório com as informações levantadas junto aos envolvidos, de acordo com os modelos padrão do Escritório de Processos.
Saída(s)	Relatório de Redesenho de Processo (TO BE).
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

4.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS

- Enumerar as atividades na ferramenta BPMS.
- Atenção aos normativos vigentes que devem ser considerados no redesenho.
- Destacar no desenho as melhorias que estão sendo propostas.
- Realizar benchmarking com outras empresas pode apoiar na proposta de transformação dos processos.

5. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIAS

5.1 OBJETIVO

O plano de implementação das ações de melhorias consolida e organiza as atividades que precisarão ser realizadas pelos donos dos processos para que o novo processo e/ou as melhorias sejam implementados.

Esta etapa está contida na fase de Implementação da metodologia de gestão de processos, utilizada pelo Escritório de Processos.

O escritório de processos disponibiliza uma ferramenta para que os donos dos processos, junto com suas equipes e participantes das entregas, definam ações, responsáveis, prazos resultados esperados e priorização para a implantação.

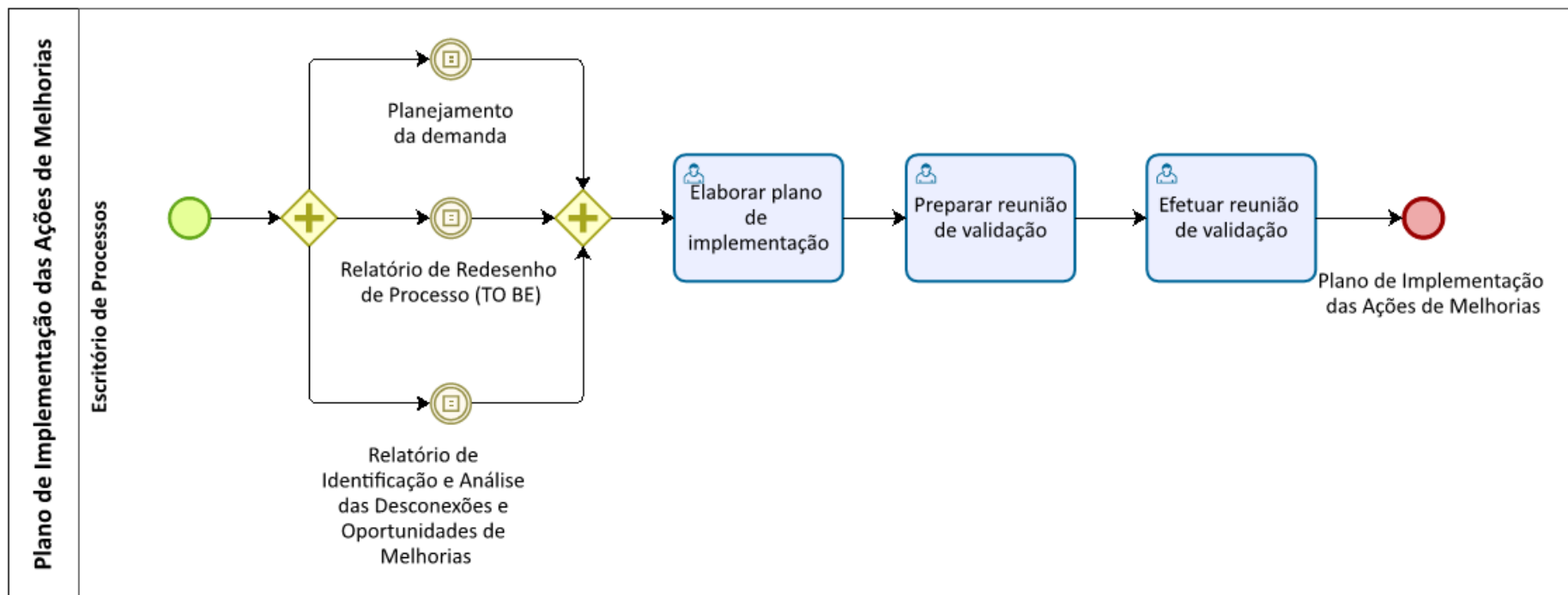
Junto aos gerentes donos dos processos é estabelecida a periodicidade do monitoramento do plano de implementação, que deve ser atualizado pelos donos dos processos.

Após a implementação do processo, recomenda-se que sejam estabelecidos novos prazos de revisitação do processo, garantindo a atualização e melhoria contínua, prevista no Ciclo de Vida de Processos base para a metodologia do Escritório de Processos do Senac – SP.

O produto **Implementação das Ações de Melhorias** será entregue por meio da planilha Gestão de Processos, aba “Plano de Implementação”. A documentação padrão está disponibilizada na rede do escritório de processos.

Abaixo, será demonstrado o diagrama do processo e a descrição das principais atividades a serem executadas nesta etapa.

5.2 DIAGRAMA: PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIAS



5.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES

Elaborar plano de implementação

Entrada (s)	Planejamento da Demanda. Relatório de Redesenho de Processo (TO BE). Relatório de Identificação e Análise das Desconexões e Oportunidades de Melhorias.
Descrição/Procedimento	Elaborar o plano de acordo com as ações necessárias para implantar o novo processo e/ou as melhorias. O plano deve conter, além das ações, as datas de início e fim para cada ação e os responsáveis pela implementação.
Saída(s)	Plano de implementação elaborado.
Perfil de atuação / usuário	Dono do processo. Escritório de Processos

Preparar reunião de validação

Entrada (s)	Plano de implementação elaborado.
Descrição/Procedimento	Preparar reunião para apresentação do plano de implementação ao gerente demandante, com o objetivo de buscar sua aprovação e definição dos prazos para o monitoramento.
Saída(s)	Reunião preparada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Realizar reunião de validação

Entrada (s)	Reunião preparada.
Descrição/Procedimento	Realizar reunião para apresentação do plano de implementação aos envolvidos, com a participação do gerente demandante. Caso

	necessário, as correções devem ser realizadas em todos os documentos da entrega.
Saída(s)	Registro da reunião. Plano de implementação das Ações de Melhorias validado. Periodicidade do monitoramento do plano de implementação.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

5.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS

- Garantir uma boa comunicação com os envolvidos, minimizando resistências às mudanças.
- É fundamental o patrocínio e envolvimento das lideranças.
- Estabelecer prazos viáveis para as ações.
- Avaliar dependências entre ações propostas, para que as datas de entregas considerem os impactos em outros processos / donos.

6. APOIO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIAS

6.1 OBJETIVO

Este produto tem por objetivo apoiar a implementação das ações propostas, por meio do monitoramento sistemático do plano, de acordo com a periodicidade pré-estabelecida.

Esta etapa está contida na fase de Implementação da metodologia de gestão de processos, utilizada pelo Escritório de Processos.

O Escritório de Processos organiza as informações para a reunião de monitoramento, conforme a atualização do plano de implementação realizada pelos donos dos processos. As reuniões têm por objetivo garantir o cumprimento dos combinados (especialmente prazos) e os alinhamentos necessários entre donos dos processos ou responsáveis pelas ações, para que as melhorias possam ser efetivadas. Como saídas desses encontros, podemos ter:

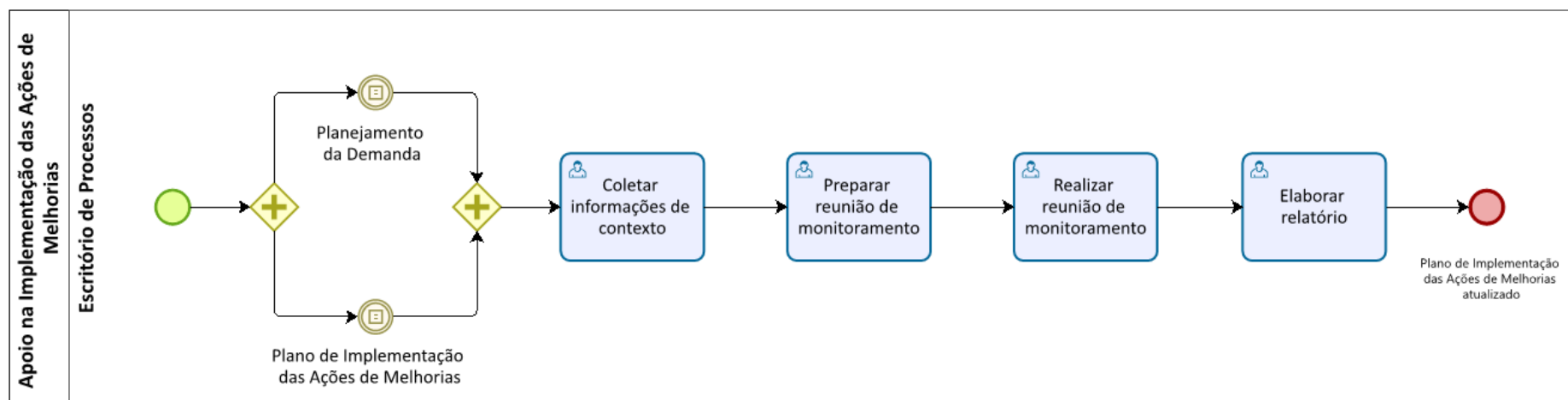
- a) Necessidade de melhorias/ajustes nos mapas e manuais do processo, incorporando os ajustes decorrentes do monitoramento de desempenho e do plano de implementação;
- b) Planos de ação para as eventuais ações em atraso.

Embora algumas mudanças possam ser necessárias é importante que que haja a implementação das ações de melhorias e/ou novo processo, para que sua efetividade possa ser medida e novas melhorias sejam propostas.

O produto **Apoio na Implementação das Ações de Melhorias** pode ser acompanhado pela atualização do Plano de Implementação, na planilha **Gestão de Processos**, aba “**Plano de Implementação**”. A documentação padrão está disponibilizada na rede do escritório de processos.

Abaixo, será demonstrado o diagrama do processo e a descrição das principais atividades a serem executadas nesta etapa.

6.2 DIAGRAMA: APOIO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIAS



6.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES

Coletar informações de contexto

Entrada (s)	Planejamento da Demanda. Plano de Implementação das Ações de Melhorias.
Descrição/Procedimento	Solicitar a atualização do plano de implementação pelos donos dos processos e levantamento de alguma necessidade específica que ocorreu durante o período entre um monitoramento e outro.
Saída(s)	Plano de Implementação das Ações de Melhorias atualizado.
Perfil de atuação / usuário	Donos dos processos. Escritório de Processos.

Preparar reunião de monitoramento

Entrada (s)	Plano de Implementação das Ações de Melhorias atualizado.
Descrição/Procedimento	Consolidar e analisar as informações e elaborar a apresentação.
Saída(s)	Reunião preparada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Realizar reunião de monitoramento

Entrada (s)	Reunião preparada.
Descrição/Procedimento	Realizar reunião de monitoramento, junto ao gerente demandante e donos dos processos, e registrar novos alinhamentos e necessidades que surgirem.
Saída(s)	Registro da reunião.

Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.
------------------------------------	--------------------------

Elaborar relatório

Entrada (s)	Plano de Implementação das Ações de Melhorias.
Descrição/Procedimento	Elaborar o relatório com as informações levantadas junto aos envolvidos, de acordo com os modelos pré-estabelecidos e enviar aos envolvidos no projeto, incluindo o gerente demandante.
Saída(s)	Plano de Implementação das Ações de Melhorias atualizado.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos

6.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS

- Realizar as reuniões de monitoramento, preferencialmente com o mês fechado.
- Caso haja necessidade de alguma ação do escritório de processos, sugere-se a abertura de uma nova demanda.
- Guardar, em arquivos separados, os planos monitorados nas diferentes datas para preservar status anteriores.
- A apresentação do plano, justificativas e necessidades de alinhamentos devem ser conduzida pelo dono do processo.

7. APOIO NO MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS

7.1 OBJETIVO

O objetivo é apoiar a área na medição do desempenho do processo, implantação de melhorias em indicadores já existentes ou a proposição de novos indicadores. Caso o processo não tenha nenhum indicador definido é importante verificar a necessidade da realização do Redesenho do Processo.

Esta etapa está contida na fase de Implementação da metodologia de gestão de processos, utilizada pelo Escritório de Processos.

Este produto poderá contemplar também o apoio ou a criação de painéis de monitoramento de indicadores, como por exemplo, como ferramentas de Business Intelligence (BI), *planilhas de controle etc.*, para que seja possível acompanhar o estado de execução de todos os indicadores. No caso em que a construção das ferramentas será realizada pelo Escritório de Processos, é necessário prever a capacitação as áreas quanto a sua utilização e alimentação dos dados necessários.

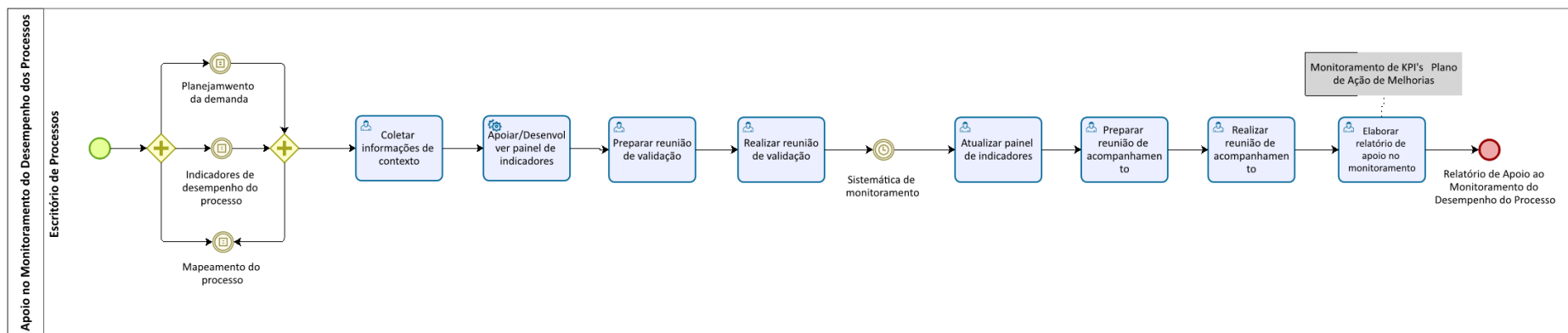
Será estipulada também uma periodicidade para o monitoramento do desempenho dos processos, sendo de responsabilidade da área o acompanhamento dos indicadores e atualização das ferramentas.

A partir dos dados que poderão ser coletados nos painéis, será possível ter uma tomada de decisão estratégica e elaboração de planos de ação para os pontos que requerem maior atenção.

O produto **Apoio ao Monitoramento de Desempenho de Processos** pode ser acompanhado na planilha Gestão de Processos, aba “Monitoramento de KPI's”, “Plano de Ação” e as ferramentas de medição dos indicadores. A documentação padrão está disponibilizada na rede do escritório de processos.

Abaixo, será demonstrado o diagrama do processo e a descrição das principais atividades a serem executadas nesta etapa.

7.2 DIAGRAMA: APOIO NO MONITORAMENTO DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS



7.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES

Coletar informações de contexto

Entrada (s)	Planejamento da Demanda. Indicadores de desempenho do processo. Mapeamento dos processos.
Descrição/Procedimento	Analisar se há indicadores implementados ou em implementação e quais os tipos de monitoramento já existentes para o processo. Identificar a necessidade de apoio ou da construção de ferramentas que possam auxiliar no acompanhamento dos indicadores.
Saída(s)	Informações de contexto coletadas.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Apoiar/Desenvolver painel de indicadores

Entrada (s)	Informação de contexto coletadas. Indicadores de desempenho do processo.
Descrição/Procedimento	Criar ou apoiar na criação do painel para monitoramento dos indicadores propostos. Deve-se priorizar o uso de ferramentas que já possuam autorização de uso institucional.
Saída(s)	Painel de indicadores elaborado.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos

Preparar reunião de validação

Entrada (s)	Painel de indicadores elaborado.
Descrição/Procedimento	Preparar reunião para a validar do painel de indicadores e proposta de sistemática de monitoramento para o acompanhamento do desempenho.

Saída(s)	Reunião preparada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.

Realizar reunião de validação

Entrada (s)	Reunião preparada.
Descrição/Procedimento	Validar o painel de indicadores e estabelecer sistemática de monitoramento, com periodicidade e responsáveis para o acompanhamento do desempenho.
Saída(s)	Painel de indicadores validado. Sistemática de monitoramento validada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos. Gerente dono do processo.

Atualizar painel de indicadores

Entrada (s)	Painel de indicadores validado. Sistemática de monitoramento validada.
Descrição/Procedimento	Atualização do painel de indicadores, conforme o recorte estabelecido na sistemática de monitoramento.
Saída(s)	Painel de indicadores atualizado.
Perfil de atuação / usuário	Responsável da área pela atualização.

Preparar reunião de monitoramento

Entrada (s)	Painel de indicadores atualizado.
Descrição/Procedimento	Avaliar atualização do painel de indicadores e realizar as análises comparativas para a reunião para acompanhamento dos indicadores propostos para os processos.
Saída(s)	Reunião preparada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos

Realizar reunião de acompanhamento

Entrada (s)	Reunião preparada.
Descrição/Procedimento	Realizar reunião de acompanhamento do desempenho do processo, com base nos indicadores constantes no painel desenvolvido, estabelecer planos de ação, quando necessário, a fim de que se resolvam problemas relacionados com a execução dos processos.
Saída(s)	Registro da reunião. Plano de ação.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos. Responsável pelo plano de ação.

Elaborar relatório de apoio no monitoramento

Entrada (s)	Registro da reunião. Plano de ação.
Descrição/Procedimento	Elaborar o relatório com as informações levantadas junto aos envolvidos, de acordo com os modelos preestabelecidos e enviar ao demandante
Saída(s)	Relatório de Apoio ao Monitoramento do Desempenho do Processo

7.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS

- Os indicadores devem ser definidos considerando o objetivo do processo e suas saídas.
- Definir o problema ao qual o indicador se aplica.
- Ao considerar a medição de desempenho de processos é preciso compreender o que é realista, levando em consideração o nível de maturidade em processos.
- Buscar fontes de dados para compor metas alcançáveis.
- Considerar o conceito SMART (específico, mensurável, alcançável, relevante e tempo determinado).
- Estabelecer prazos para a criação do plano de ação e seu acompanhamento.

8. CAPACITAÇÃO

8.1 OBJETIVO

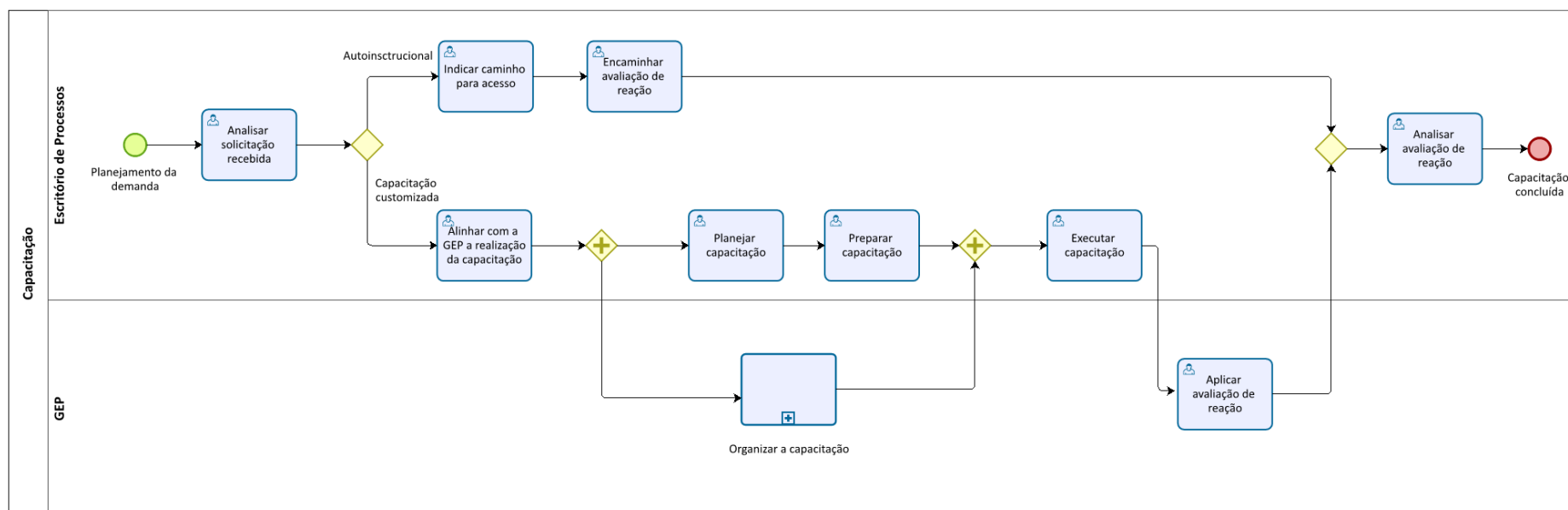
Este produto tem como objetivo incorporar os conceitos e informações práticas em relação ao gerenciamento de processos aos profissionais, podendo ser disponibilizadas conforme a necessidade dos clientes de forma customizada ou realizadas no formato autoinstrucional, já disponível no Portfólio de Educação Corporativa, conforme abaixo:

- Fundamentos da Gestão da Qualidade
- Fundamentos da Gestão de Processos
- Monitoramento do Desempenho dos Processos

Toda a trilha dos cursos autoinstrucionais, são recomendadas antes do início de qualquer projeto de Transformação de Processos.

Abaixo segue o diagrama do processo e a descrição de todas as atividades a serem executadas:

8.2 DIAGRAMA: CAPACITAÇÃO



8.3 PASSO A PASSO DAS ATIVIDADES

Analisar solicitação recebida

Entrada (s)	Planejamento da Demanda.
Descrição/Procedimento	Analisar a solicitação, verificando se a capacitação será atendida pelos cursos autoinstrucionais ou se será de forma customizada.
Saída(s)	Capacitação autoinstrucional. Capacitação customizada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos

Indicar caminho para acesso

Entrada (s)	Capacitação autoinstrucional.
Descrição/Procedimento	Indicar o caminho de acesso ao(s) curso(s) autoinstrucional(is), de acordo com a demanda, disponíveis no portfólio da educação corporativa. Indicar prazo para a realização do(s) curso(s)
Saída(s)	Acesso ao custo disponibilizado.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos

Encaminhar Avaliação de Reação

Entrada (s)	Curso(s) autoinstrucional (is) finalizado(s).
Descrição/Procedimento	Ao término da capacitação aplicar a Avaliação de Reação aos participantes.
Saída(s)	Avaliação de reação enviada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos

Alinhar com a GEP a realização da capacitação

Entrada (s)	Capacitação customizada
Descrição/Procedimento	No caso de capacitação customizada, alinhar com a GEP as ações necessárias para a realização da capacitação, como se presencial ou remota, espaço, materiais necessários.
Saída(s)	Alinhamento realizado com a GEP.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos

Organizar a capacitação

Entrada (s)	Alinhamento realizado com a GEP.
Descrição/Procedimento	Após o alinhamento, a GEP realizará seus processos internos para a organização da capacitação.
Saída(s)	Capacitação organizada.
Perfil de atuação / usuário	GEP

Planejar a capacitação

Entrada (s)	Alinhamento realizado com a GEP.
Descrição/Procedimento	Em paralelo, planejar como será realizada a capacitação, indicando o mediador, formato, conteúdo, carga horária, datas.
Saída(s)	Capacitação planejada.
Perfil de atuação / usuário	Escritório de processos.

Preparar a capacitação

Entrada (s)	Capacitação planejada.
Descrição/Procedimento	De acordo com o planejamento da demanda, preparar a capacitação, considerando seu

	conteúdo, materiais e alinhamentos que forem necessários.
Saída(s)	Capacitação preparada.
Perfil de atuação / usuário	Mediador do Escritório de Processos.

Executar capacitação

Entrada (s)	Capacitação organizada e preparada.
Descrição/Procedimento	Realizar a capacitação de acordo com o planejamento, realizando apresentação, estudos de caso e aplicação das atividades práticas estabelecidas.
Saída(s)	Capacitação executada.
Perfil de atuação / usuário	Mediador do Escritório de Processos.

Encaminhar avaliação de reação

Entrada (s)	Capacitação customizada executada.
Descrição/Procedimento	Ao término da capacitação aplicar a Avaliação de Reação aos participantes.
Saída(s)	Avaliação de Reação aplicada.
Perfil de atuação / usuário	GEP - Núcleo de Educação Corporativa.

Analisar avaliação de reação

Entrada (s)	Avaliação de Reação aplicada.
Descrição/Procedimento	Analisar o resultado da avaliação de reação com o intuito de alimentar indicador do escritório de processos e identificar oportunidades de melhorias e boas práticas. A partir da análise, deve-se propor plano de ação para a aplicação das melhorias pertinentes.
Saída(s)	Avaliação de Reação analisada. Plano de ação.

Perfil de atuação / usuário	Escritório de Processos.
------------------------------------	--------------------------

8.4 DICAS E BOAS PRÁTICAS

- Para as capacitações customizadas, buscar conhecer o público para que haja o direcionamento do conteúdo de acordo com o conhecimento já existente.
- Sempre indicar a realização dos cursos autoinstrucionais antes do início de qualquer projeto de transformação de processos.
- Aplicar atividades práticas para o exercício do conteúdo teórico.