



DIÁRIO OFICIAL ELETRÔNICO
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
Quinta-feira, 17 de Dezembro de 2020 – Ano III – nº 560

ATO DA MESA Nº 1284/2020

Dispõe sobre a aprovação do Guia de Boas Práticas em Gestão de Processos no âmbito da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte.

A MESA DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, por intermédio de seu Presidente, Deputado Ezequiel Ferreira, ad referendum, no uso das atribuições que lhe confere o art. 69, I e IX, e parágrafo único, c/c art. 71, XII, todos do Regimento Interno desta Casa;

Considerando o Plano Estratégico da Assembleia Legislativa do RN, denominado Horizonte 2023, aprovado através do Ato da Mesa nº 2.782, de 13 de dezembro de 2019, que instituiu como um dos objetivos estratégicos para o quadriênio 2020-2023 "Implantar a Gestão de Processos";

Considerando que foi estabelecido como uma das iniciativas estratégicas vinculada ao referido objetivo estratégico a "Metodologia de Gestão de Processo da ALRN";

Considerando que tal objetivo estratégico possui significada relevância para o alcance da Visão de Futuro, pretendida pela ALRN, qual seja "Consolidar-se na sua atuação legislativa e fiscalizadora, por meio de inovações em governança e gestão";

Considerando o estabelecimento dos mecanismos de Governança e Gestão no âmbito da ALRN, através do Ato da Mesa nº 954, de 31 de agosto de 2020;

R E S O L V E:

Art. 1º. Aprovar o Guia de Boas Práticas em Gestão de Processos da ALRN-2020, que tem por objetivo geral sistematizar a Metodologia de Gestão de Processos da ALRN, nivelando conhecimentos e uniformizando procedimentos e ferramentas gerenciais, de forma a impulsionar que os resultados, produtos ou serviços de responsabilidades das diversas áreas da Assembleia Legislativa sejam entregues aos agentes da sociedade norte-rio-grandense, a exemplo da comunidade, Governo do Estado e órgãos de controle, com efetividade e economicidade.

Art. 2º Este Ato entra em vigor na data da sua publicação.

PUBLIQUE-SE. CUMPRA-SE.

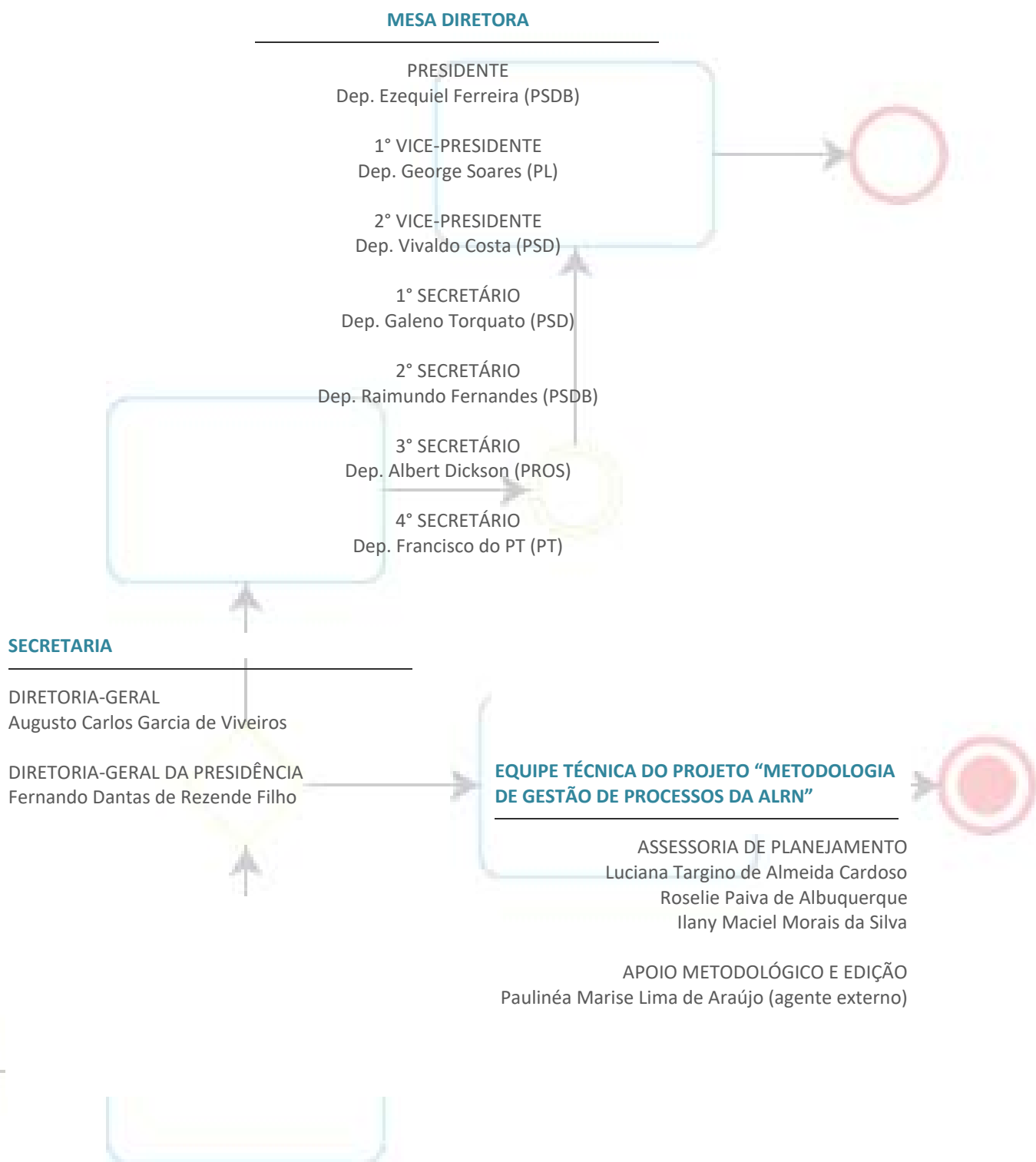
Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte, Palácio José Augusto, em Natal, 15 de dezembro de 2020.

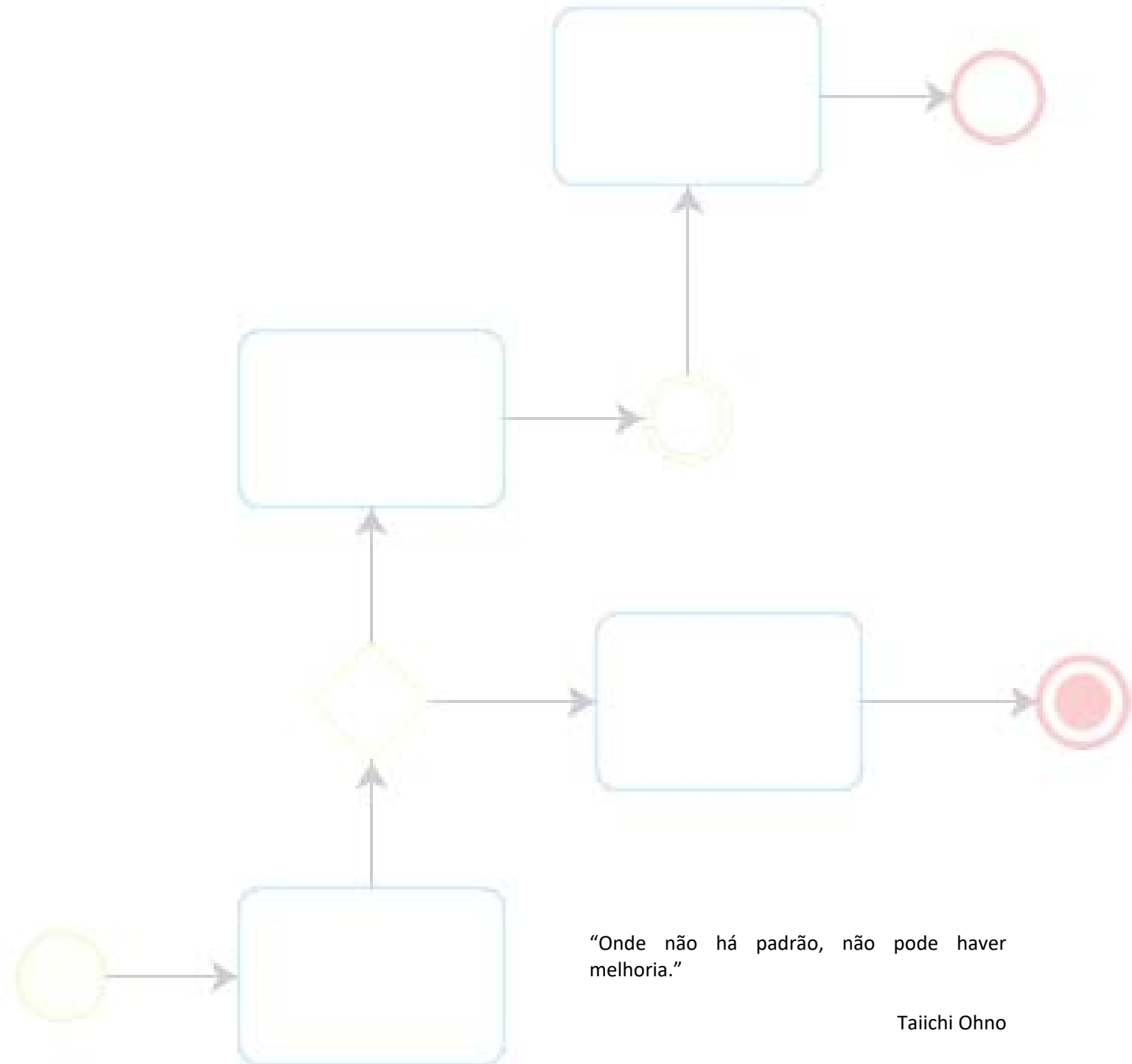
Deputado EZEQUIEL FERREIRA
Presidente

Boas Práticas de Gestão em Processos da ALRN

Versão 1.0

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE





“Onde não há padrão, não pode haver melhoria.”

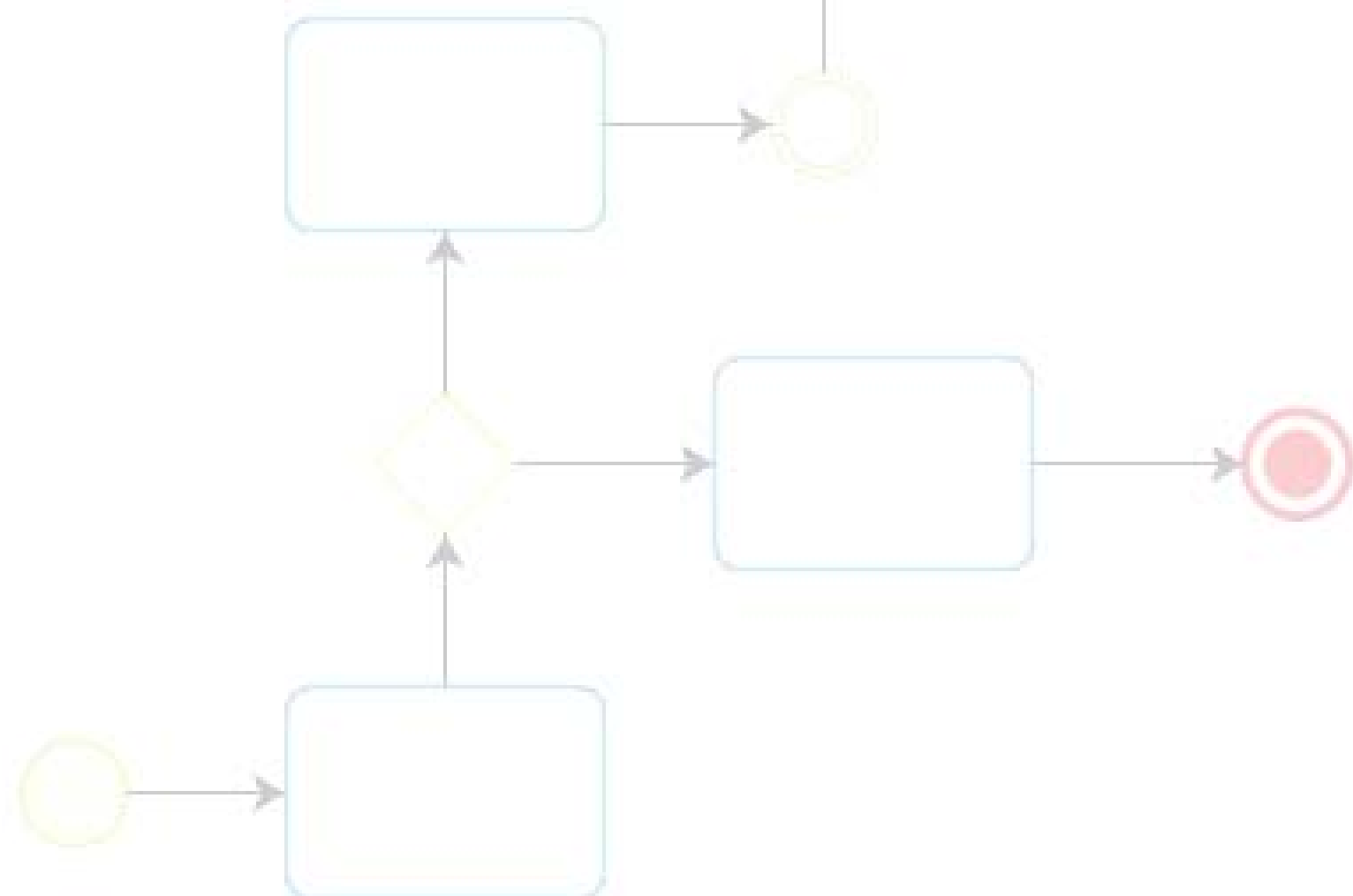
Taiichi Ohno

“Nada é menos produtivo do que tornar eficiente algo que nem deveria ser feito.”

Peter F. Drucker

CONTROLE DE VERSÕES

Data	Versão	Alteração	Responsável
23.07.2020	1.0	Versão inicial	<p>ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO Luciana Targino de Almeida Cardoso Roselie Paiva de Albuquerque Ilany Maciel Morais da Silva</p> <p>APOIO METODOLÓGICO E EDIÇÃO Paulinéa Marise Lima de Araújo (agente externo)</p>



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO, 6

1 INTRODUÇÃO, 7**1.1 OBJETIVOS, 7**

1.1.1 Geral, 7

1.1.2 Específicos, 7

1.2 CONCEITOS BÁSICOS, 7

1.2.1 Negócio, 7

1.2.2 Processo, 8

1.2.3 Processo Organizacional, 8

1.2.4 Semelhanças e Diferenças entre Projetos x Processos, 10

2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO, 10**2.1 CADEIA DE VALOR, 11**

2.1.1 Classificação dos Processos Organizacionais, 12

2.1.2 Hierarquia ou Arquitetura de Processos, 13

2.1.3 Elaboração da Cadeia de Valor, 14

2.2 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, 16**3 METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS, 17****3.1 CICLO DE VIDA DO PROCESSO, 17****3.2 PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS DA MODELAGEM DE PROCESSOS, 18****3.3 NOTAÇÃO GRÁFICA BPMN 2.0, 18**

3.3.1 Principais Elementos e Símbolos, 19

3.3.1.1 Swimlanes, 19

3.3.1.2 Objetos de Fluxo, 21

3.3.1.3 Objetos de Conexão, 22

3.3.1.4 Artefatos, 22

3.4 FASES DO GERENCIAMENTO DO PROCESSO, 24

3.4.1 Planejamento de Processo, 24

3.4.1.1 Priorização de Processo, 25

3.4.2 Análise de Processo, 26

3.4.3 Redesenho e Modelagem de Processo, 28

3.4.4 Transformação de Processo, 30

3.4.5 Gerenciamento de Desempenho do Processo, 31

REFERÊNCIAS, 33**APÊNDICE, 34**

APRESENTAÇÃO

Transformar processos de trabalho em busca da tão sonhada racionalização e otimização das operações organizacionais tem sido um dos grandes desafios da administração pública, objetivando garantir eficiência, eficácia e efetividade, atendendo às necessidades da sociedade com o menor dispêndio dos recursos disponíveis e maior celeridade, e agregando valor aos demandantes e à Organização. Nesse sentido, surge a gestão de processos de negócios (*BPM*), que vem buscando, nos últimos 20 (vinte) anos, unir conceitos de gestão, melhoria de processos, visão estratégica e tecnologia da informação.

Assim, focada no atendimento efetivo das demandas do cidadão norte-riograndense, a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (ALRN) estabeleceu a implantação da gestão de processos como um de seus 10 (dez) macrodesafios para o quadriênio 2020-2023, que consiste na adoção de conjunto de práticas voltadas a transformar organizações, com vistas à satisfação das necessidades das partes interessadas, integrando os processos administrativo e legislativo e indo além de estruturas funcionais tradicionais. Tal objetivo estratégico possui significada relevância para o alcance da visão de futuro pretendida pela ALRN, qual seja “consolidar-se na sua atuação legislativa e fiscalizadora, por meio de inovações em governança e gestão”, consubstanciada no documento “Horizonte 2023 da ALRN”. Também contribui sobremaneira para a concretização de sua missão, de “representar a sociedade norte-riograndense, legislar em sua defesa, fiscalizar e julgar os atos do poder público, visando a eficácia e eficiência na aplicação dos recursos públicos e a concretização dos direitos fundamentais”.

Para tanto, definiu a metodologia de gestão de processos da ALRN como uma das iniciativas estratégicas deste quadriênio, que se traduz em guia de boas práticas de análise, mapeamento, modelagem, implementação e medição do desempenho de processos, a fim de orientar gestores e servidores na manualização de seus processos de trabalho, em busca de padronização, racionalização e otimização das atividades.

Assim, nasce o documento “Práticas de Gestão em Processos da ALRN”, com a pretensão de uniformizar técnicas e ferramentas e servir de base para a construção da Cadeia de Valor, a priorização de processos essenciais ou críticos, bem como a identificação de eventuais falhas e oportunidades de melhorias, eliminando gargalos e desperdícios e buscando o melhor aproveitamento dos recursos pessoas, orçamento, tecnologia da informação e outros disponíveis no âmbito da Organização. Além disso, contribuirá para fomentar a cultura de gestão por processos no cumprimento de sua missão institucional de legislar, representar a sociedade e fiscalizar, com foco em melhoria contínua e geração de valor.

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

Este guia tem como objetivo geral sistematizar a metodologia de gestão de processos da ALRN, nivelando conhecimentos e uniformizando procedimentos e ferramentas gerenciais, de forma a impulsionar que os resultados, produtos ou serviços de responsabilidade das diversas áreas da ALRN sejam entregues com efetividade e economicidade, respeitando-se a limitação de recursos existentes e transformando estes em saídas que satisfaçam ou superem as expectativas das partes interessadas. A adoção das práticas e técnicas aqui consolidadas contribuirá para impulsionar a cultura organizacional de melhoria contínua da forma adotada pelas unidades da ALRN na execução de suas atividades.

Também busca garantir o necessário alinhamento entre **Processos**, gestão, estratégia e tecnologia da informação, considerando que a melhoria e/ou a implementação de **Processos Organizacionais** precedem de direcionamento institucional e práticas de gerenciamento efetivas, vinculam-se ao plano estratégico vigente e dependem de automatização de atividades que garantam maior agilidade e acesso facilitado – na rede mundial de computadores - aos serviços públicos prestados pela ALRN.

1.1.2 Específicos

Como objetivos específicos deste manual, tem-se:

- a) Apresentar conceitos básicos sobre a gestão de processos;
- b) Esclarecer o ciclo de vida da gestão de processos;
- c) Definir modelo de priorização de processos para melhoria;
- d) Indicar os principais elementos e símbolos da notação de modelagem de processos de negócio (BPMN);
- e) Servir de base para a elaboração da Cadeia de Valor da ALRN;
- f) Orientar a manualização dos processos da ALRN.

1.2 CONCEITOS BÁSICOS

1.2.1 Negócio

Primeiramente, é necessário compreender o conceito de **Negócio** como a interação de pessoas na realização de um conjunto de atividades, que geram valor para os clientes e demais interessados de qualquer organização. Para tornar mais claro, veja o exemplo da ALRN:



As atividades de legislar, representar a sociedade e fiscalizar a atuação dos atos do Poder Executivo constituem o **NEGÓCIO** da ALRN.

1.2.2 Processo

Após essa primeira conceituação, veja o que significa **processo**.

Trata-se de um conjunto de atividades logicamente sequenciadas, interativas e interdependentes, para produzir algum resultado, produto ou serviço. Para melhor entendimento, podemos dizer que a limpeza de uma casa, a produção de um cafezinho ou a elaboração de um artigo científico são **processos** (não de organizações públicas ou privadas, mas da vida pessoal), uma vez que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas), por meio da interação de pessoas e outros recursos. Veja:

Processo	Entradas	Recursos	Atividades	Saídas
Limpeza da casa	Poeira, sujeira	Pessoa, material de limpeza	Separar material de limpeza, retirar pó dos móveis, aplicar produto de higienização, aspirar piso, desinfetar piso, lavar banheiros	Ambientes, mobiliário e utensílios higienizados
Produção de cafezinho	Pedido ou desejo de café	Pessoa, equipamento de produção, material para café	Ler o manual, preparar a cafeteira, colocar pó/cápsula e água, processar café	Café pronto, desejo atendido
Elaboração de artigo científico (TCC)	Disciplinas cursadas, escolha de tema, requisito para conclusão de curso	Pessoa, livros, revistas, outros artigos científicos, equipamento de edição	Realizar pesquisas, definir título, elaborar introdução e referencial teórico, desenvolver o conteúdo, consolidar referências bibliográficas, revisar	TCC concluído, conhecimento, oportunidade de novas pesquisas, aprimoramento de currículo

1.2.3 Processo Organizacional

Uma vez compreendidos os conceitos de **Negócio** e **Processo**, veja o que significa **Processo Organizacional** e a importância dele.

Em qualquer organização (pública ou privada) inexistirá produto ou serviço que não seja resultado de um **processo** de trabalho. Ou seja, toda atividade relevante executada por qualquer organização integra algum **processo** de trabalho, gerando os mais variados resultados, na forma de produtos ou serviços.

Da mesma forma que na vida pessoal ou acadêmica, os **Processos Organizacionais** podem ser realizados por pessoas ou máquinas e constituem atividades e comportamentos agregados - ordenados no tempo e espaço - de pessoas, operações,

tecnologia e outros recursos, para entregar um resultado desejável (saídas), a partir de necessidades dos clientes (entradas). Nesse sentido, é fácil reconhecer os **processos centrais ou finalísticos** da Organização ALRN que serão abordados durante a construção da Cadeia de Valor desta Casa Legislativa.

Além destes, existem os **processos de governança ou gestão** e os **de apoio ou suporte** (também conhecidos como **de sustentação**), aqueles que não interagem ou não são percebidos diretamente pelo cliente. Essa classificação será tratada mais adiante, na seção 2.1.1 deste guia.

A figura a seguir esclarece o fluxo básico de um **processo**:



Figura 1: Fluxo básico de um processo.

Perceba, portanto, os elementos básicos de todo **processo**: os insumos ou matéria-prima como **entradas**, a transformação desta em valor para a organização por meio do **processamento** e os resultados decorrentes como **saídas**.

Voltando ao entendimento sobre **Processos Organizacionais**, é importante reconhecer que, nos dias de hoje, o atributo qualidade está relacionado às necessidades e aos anseios do consumidor e à percepção de excelência, motivo pelo qual a razão de ser de todos os **Processos Organizacionais** consiste em fazer o melhor produto ou prestar o melhor serviço a partir dos melhores **processos**, desde que agregue valor ao cliente, que satisfaça ou supere suas expectativas. Ou seja, se não houver compromisso com a entrega de valor para o cliente e demais partes interessadas, não há sentido na existência do **processo**.

Agregar valor ao cliente significa satisfazer ou superar suas expectativas.

Dessa forma, a atuação da ALRN deve permanecer focada no atendimento das necessidades dos agentes da sociedade norte-rio-grandense que formam o conjunto de clientes da ALRN, a exemplo de **comunidade, Governo do Estado e órgãos de controle**.

Por fim, convém destacar que, uma vez estabelecido o cenário desejado dos **Processos Organizacionais**, estes poderão servir de base para reestruturação organizacional, definição da força de trabalho ideal de cada área e alocação de perfis profissionais de acordo com suas respectivas competências.

1.2.4 Semelhanças e Diferenças entre Projetos x Processos

Projetos e processos buscam entregar um resultado, produto ou serviço; possuem início e fim determinados; são realizados por pessoas; fazem uso de recursos limitados; e o sucesso depende de planejamento, monitoramento e controle da execução. Durante as operações de qualquer organização, poderá haver **projetos e processos** sendo executados no mesmo tempo.

No entanto, **projetos** possuem objetivos únicos, exclusivos, e, uma vez concluídos, deixam de existir e sua documentação servirá apenas de base para projetos similares futuros. Já os **processos** são contínuos e repetitivos, embora tenham seus objetivos atualizados periodicamente, pensando sempre em como agregar mais valor à Organização e ao demandante.

Importa ressaltar que **Projetos** também são utilizados na melhoria de **Processos Organizacionais**, tendo como entrega final do **Projeto** a otimização ou a implementação de determinado **processo de trabalho**. Veja o exemplo a seguir:

Processo	Projeto
FISCALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	Melhoria da FISCALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
	Aprimoramento da 1ª Fase do processo FISCALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
	Implementação do processo automatizado FISCALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

De acordo com o guia *BPM CBOOK* (2013), surge a abordagem de *Business Process Management (BPM)*, ou simplesmente o **Gerenciamento de Processos de Negócio**, como uma cultura de gestão que tem por finalidade a geração de valor para o cliente. Ela contribui para a definição de princípios e práticas que induzem as organizações para a eficiência e eficácia de seus **processos** de negócio. Segundo o mesmo guia, com origem na área privada, o *BPM* abrange

O BPM abrange análise, modelagem, implementação e controle de Processos de Negócio.

O planejamento, a execução e o monitoramento de políticas públicas constituem processos interorganizacionais.

um conjunto de práticas gerenciais de **análise, modelagem, implementação e controle** de **Processos de Negócio** ponta a ponta nas organizações, alinhando-os à estratégia.

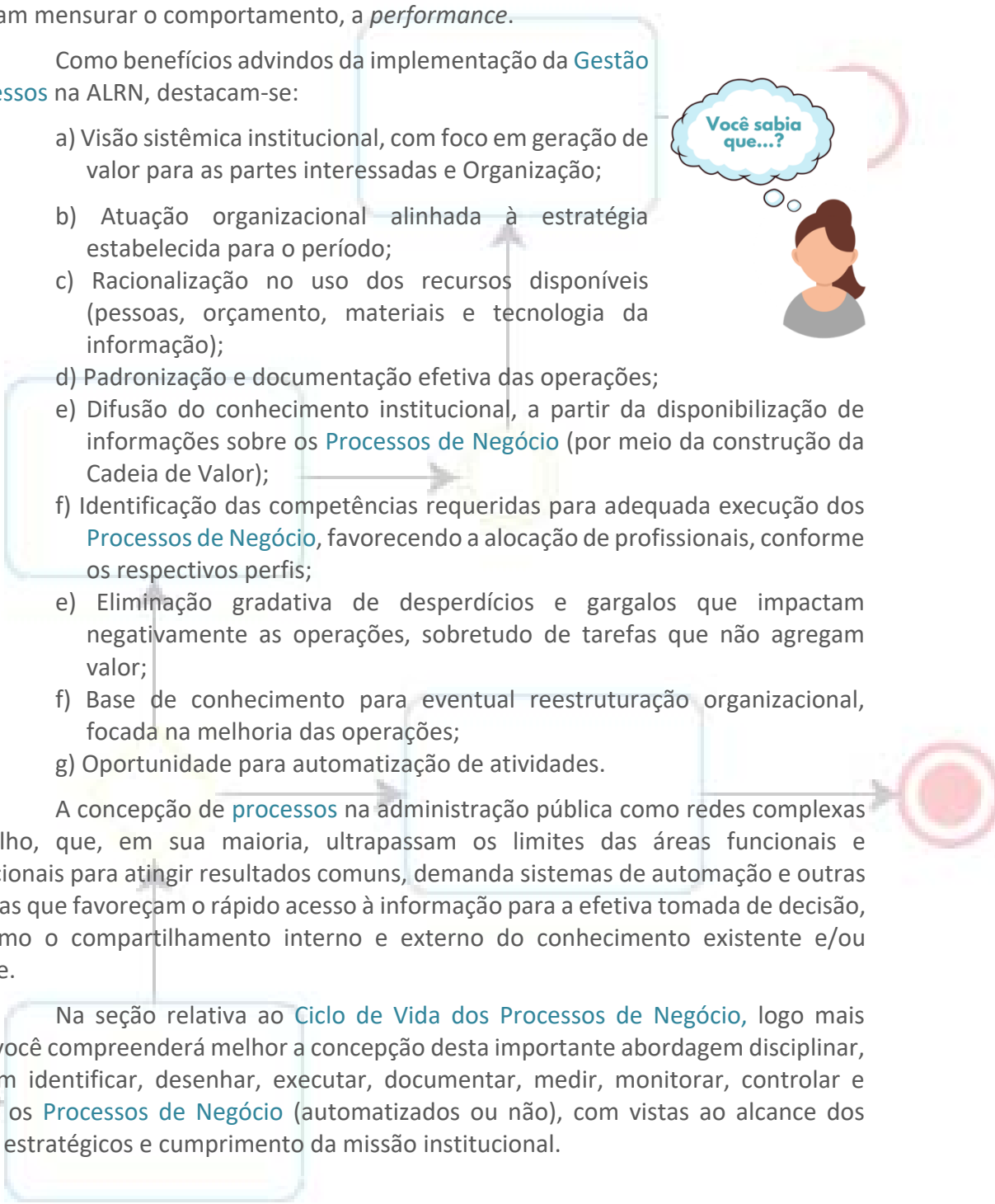
Importante compreender que, embora existam **processos** executados integralmente em uma unidade administrativa da

ALRN, a maioria extrapola as fronteiras das áreas funcionais e alguns até da própria instituição (como é o caso do Planejamento, Execução e Controle de políticas públicas). Por serem executados de forma transversal à estrutura vertical da ALRN, estes **processos** são considerados interfuncionais, transversais ou horizontais, com destaque para os

interorganizacionais, no caso daqueles que abrangem duas ou mais organizações públicas.

Outro aspecto que merece ser ressaltado recai sobre a parte mais relevante da sigla *BPM* consiste na letra “M” (*Management*) ou, traduzindo-a para o português, “G” (Gerenciamento ou Gestão) e, portanto, mesmo que os **processos Organizacionais** tenham sido otimizados (mapeados, analisados e modelados com o cenário desejado), indispensável se faz o seu gerenciamento efetivo, por meio de indicadores de desempenho que possam mensurar o comportamento, a *performance*.

Como benefícios advindos da implementação da **Gestão por Processos** na ALRN, destacam-se:

- 
- Visão sistêmica institucional, com foco em geração de valor para as partes interessadas e Organização;
 - Atuação organizacional alinhada à estratégia estabelecida para o período;
 - Racionalização no uso dos recursos disponíveis (pessoas, orçamento, materiais e tecnologia da informação);
 - Padronização e documentação efetiva das operações;
 - Difusão do conhecimento institucional, a partir da disponibilização de informações sobre os **Processos de Negócio** (por meio da construção da Cadeia de Valor);
 - Identificação das competências requeridas para adequada execução dos **Processos de Negócio**, favorecendo a alocação de profissionais, conforme os respectivos perfis;
 - Eliminação gradativa de desperdícios e gargalos que impactam negativamente as operações, sobretudo de tarefas que não agregam valor;
 - Base de conhecimento para eventual reestruturação organizacional, focada na melhoria das operações;
 - Oportunidade para automatização de atividades.

A concepção de **processos** na administração pública como redes complexas de trabalho, que, em sua maioria, ultrapassam os limites das áreas funcionais e organizacionais para atingir resultados comuns, demanda sistemas de automação e outras tecnologias que favoreçam o rápido acesso à informação para a efetiva tomada de decisão, assim como o compartilhamento interno e externo do conhecimento existente e/ou resultante.

Na seção relativa ao **Ciclo de Vida dos Processos de Negócio**, logo mais adiante, você compreenderá melhor a concepção desta importante abordagem disciplinar, focada em identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os **Processos de Negócio** (automatizados ou não), com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos e cumprimento da missão institucional.

2.1 CADEIA DE VALOR

Se você já ouviu falar superficialmente em **Cadeia de Valor**, agora poderá compreender o que significa e sua importância na área de gestão.

Criada por Porter (1986), a **Cadeia de Valor** permite demonstrar o funcionamento sistemático e integrado do conjunto de **Macroprocessos Organizacionais (primários ou finalísticos e secundários ou de apoio)**, ao invés de considerá-los sob uma perspectiva meramente funcional. Ela contribui para demonstrar o valor gerado à Organização e aos clientes, a relação de causa e efeito entre **macroprocessos, processos e subprocessos institucionais** e, ainda, os principais insumos, (entradas) e destinatários dos produtos ou serviços (saídas).

A **Cadeia de Valor** constitui instrumento de gestão e, portanto, deve possuir alinhamento com o plano estratégico da ALRN, fornecendo insumos para:

- o melhor aproveitamento dos recursos aplicados em cada **processo**;
- a definição do desenho organizacional adequado; e, ainda,
- as futuras reformulações desta rede complexa e interdependente de **macroprocessos**.

Nesse sentido, deve ser visto como elemento dinâmico da **Gestão de Processos**, adaptável à realidade organizacional, direcionando o alcance dos resultados desejados em cada ciclo de gestão.

Mais adiante, você entenderá a diferença entre **macroprocessos, processos e subprocessos**, na seção que abordará a hierarquia ou **Arquitetura de Processos** (2.1.2).

2.1.1 Classificação dos Processos Organizacionais

Para melhor compreensão do que abrange uma **Cadeia de Valor**, é necessário antes conhecer a classificação dos **Processos Organizacionais**. Eles são distribuídos em 3 (três) tipos de categorias, conforme a seguir:

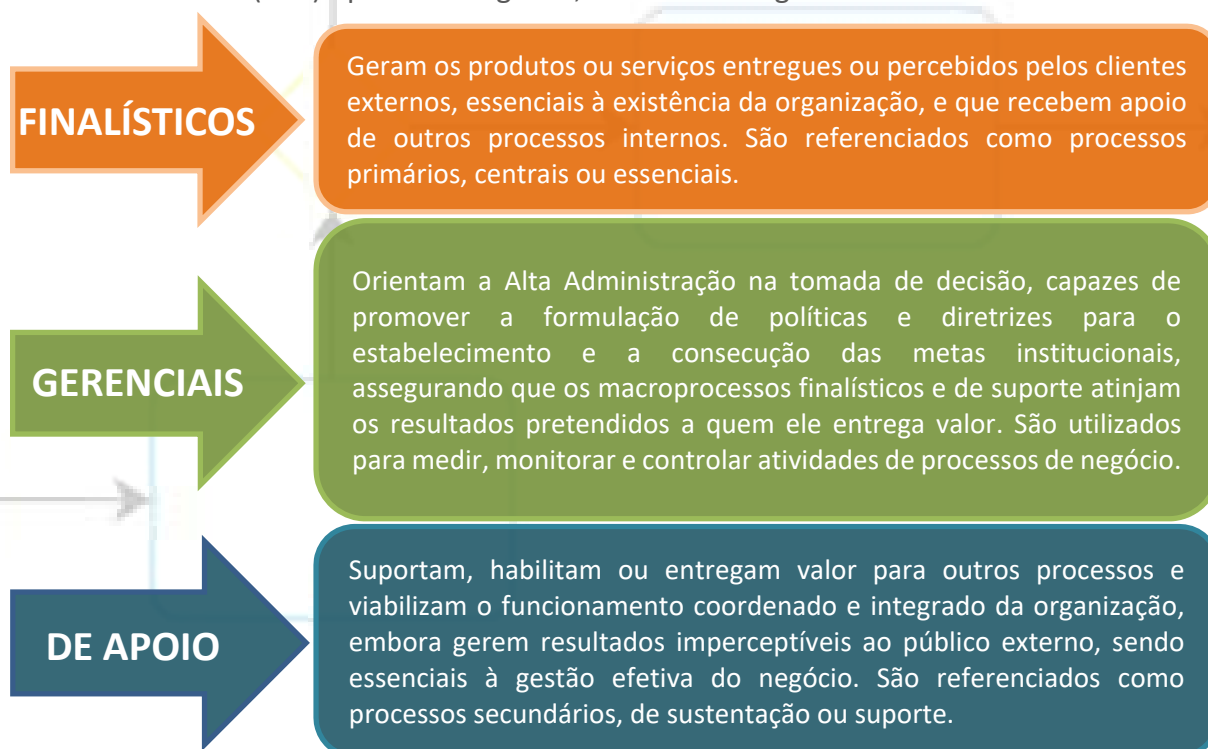


Figura 2: Classificação dos Processos Organizacionais.

A título de exemplificação, é possível afirmar que a ALRN possui, no mínimo, os seguintes **macroprocessos** finalísticos, centrais ou essenciais, aqueles que entregam valor diretamente à sociedade:

- a) Produção legislativa
- b) Representação político-parlamentar
- c) Fiscalização de políticas públicas

E por que passaram agora a ser chamados de **macroprocessos**? A partir destes podem derivar outros de menor nível a eles vinculados, os **processos** propriamente ditos, os quais, por sua vez, subdividem-se em **subprocessos**.

Desdobrando os **subprocessos** em mais um nível de detalhamento, têm-se as atividades, que, por sua vez, subdividem-se em tarefas.

Vamos utilizar o exemplo da seção 1.2.4, para melhor entendimento (os **processos**, **subprocessos** e atividades são exemplificativos):

Macroprocesso	Processo	Subprocesso	Atividades
FISCALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	Fiscalização Financeira e Orçamentária	Auditoria externa	Definir órgão a ser auditado, requerer documentação, analisar dados, solicitar informações (se for o caso), analisar informações adicionais (se houver), convocar autoridades (se for o caso), emitir relatório conclusivo, comunicar resultado ao órgão.
		Auditoria interna	Requerer documentação, analisar dados, solicitar informações (se for o caso), analisar informações adicionais (se houver), emitir relatório conclusivo, comunicar resultado ao dirigente máximo e área auditada.
	Investigação de Atos ou Fatos	(*)	(*)
	Apuração de Denúncias ou Ameaças	(*)	(*)

(*) A ser detalhado oportunamente, quando da modelagem dos processos.

A seção seguinte esclarecerá essa hierarquia de **Processos Organizacionais**.

2.1.2 Hierarquia ou Arquitetura de Processos

A figura a seguir apresenta a **Arquitetura de Processos** (ou hierarquia), demonstrando a estruturação de **processos** da organização, do nível estratégico ao operacional.



Figura 3: Pirâmide da hierarquia de processos.

Para visualizar a ALRN de ponta a ponta torna-se indispensável a compreensão de sua estrutura de **processos**, com diferentes categorias e níveis de complexidade, uma vez que toda e qualquer organização pública ou privada constitui-se em grande conjunto de **processos** que são realizados para entregar algo a alguém, visando atender às necessidades das partes interessadas. Para tanto, utiliza-se a concepção da **Cadeia de Valor**, onde grandes grupos de atividades são agregados em **macroprocessos**, que, seguindo uma lógica de decomposição sucessiva, subdividem-se, em **processos**, **subprocessos**, **atividades** e **tarefas**, conforme visto na imagem acima.

Assim, a **Cadeia de Valor** representa a estratégia da organização e permite identificar e reconhecer a interdependência entre os diversos **macroprocessos**, demonstrando a relação de causa e efeito entre eles para a concretização dos objetivos institucionais, sobretudo o atendimento das reais necessidades dos demandantes internos e externos.

2.1.3 Elaboração da Cadeia de Valor

A **Cadeia de Valor** constitui o ponto de partida para a implementação da **Gestão por Processos** em qualquer organização pública ou privada, impulsionando a adoção de práticas sistêmicas associadas à melhoria contínua, com foco em gerar valor para as partes interessadas (cliente, organização, fornecedores e demais impactados).

Por impactar e ser impactada pela **Gestão de Processos Organizacionais**, a **Cadeia de Valor** poderá ser adaptada em qualquer tempo, de forma a manter alinhamento estratégico e garantir a representação adequada das interações entre demandas, **processos**, entregas e clientes.

A concepção da **Cadeia de Valor** depende, inicialmente, do real entendimento da estrutura organizacional, seguido da realização das seguintes atividades ou **subprocessos**:

- IDENTIFICAR principais atividades das áreas da ALRN;
- LEVANTAR instrumentos normativos (instituição/atribuições) que impactem a missão institucional;
- AGRUPAR atividades em **processos**, a partir da análise dos respectivos objetivos e resultados esperados;
- AGRUPAR **processos** da ALRN em **macroprocessos**;
- DEFINIR o sequenciamento e o encadeamento lógico dos **macroprocessos** identificados;
- CLASSIFICAR os **macroprocessos** em estratégicos, finalísticos ou de apoio;
- DESENHAR o diagrama dos **macroprocessos** (representação gráfica).

A figura a seguir apresenta a **Cadeia de Valor da ALRN**, demonstrando a interdependência entre seus **processos** finalísticos, de apoio ou estratégicos, e, ainda, as entradas e respectivas saídas, criando valor para Organização e sociedade no atendimento de demandas por produtos ou serviços da Casa Legislativa, a partir da transformação dos recursos disponíveis em resultados.



Figura 4. Cadeia de Valor da ALRN.

Trata-se, portanto, de ferramenta dinâmica de gestão, uma vez que permite a inserção, alteração ou extinção de **processos** de trabalho, conforme a realidade de cada organização, a partir de mudanças no cenário interno/externo, que, eventualmente, demandem novos produtos ou serviços. Serve, portanto, para potencializar resultados, por meio do gerenciamento efetivo de **processos** e suas respectivas atividades.

2.2 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

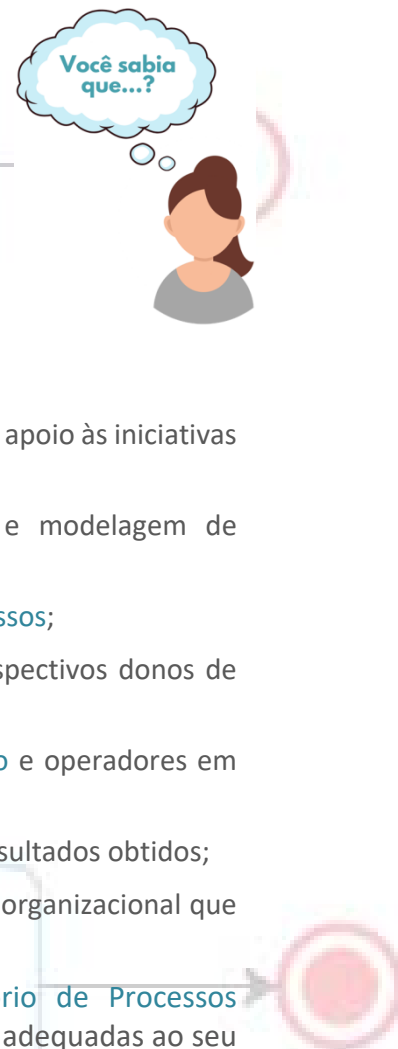
O **Escritório de Processos Organizacionais** constitui área estratégica da organização, com o objetivo maior de promover a **Gestão por Processos** na organização, dentre outras competências a seguir exemplificadas:

- Elaborar e manter a Cadeia de Valor da organização;
- Gerir o portfólio de **processos** institucionais prioritários, mantendo atualizado o repositório de informações;
- Definir e manter metodologias, técnicas e ferramentas de apoio às iniciativas de **Gestão de Processos**;
- Prestar suporte metodológico na análise, desenho e modelagem de **processos**;
- Manter repositório de informações sobre os **macroprocessos**;
- Supervisionar o monitoramento dos **processos** pelos respectivos donos de **processo**;
- Promover a capacitação de gestores, donos de **processo** e operadores em matéria de **Gestão de Processos**;
- Disseminar conhecimentos relacionados a **processos** e resultados obtidos;
- Realizar, periodicamente, campanhas de conscientização organizacional que fomentem e impulsionem a **Gestão por Processos**.

Para garantir o funcionamento adequado do **Escritório de Processos Organizacionais**, é indispensável prover a estrutura e demais condições adequadas ao seu funcionamento, destacadas abaixo:

- Estrutura física para atuação da equipe;
- Equipe capacitada na área;
- Papéis e responsabilidades estabelecidos;
- Metodologia definida;
- Software* de gerenciamento de **processos**;
- Conscientização organizacional.

A atuação de equipe exclusiva e preparada para fomentar e estimular a cultura organizacional de melhoria contínua e inovação contribui para elevar o nível de maturidade em **Gestão por Processos** na organização, aumentando o nível de envolvimento das unidades de negócio e, conseqüentemente, diminuindo o grau de envolvimento do Escritório.



3 METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS

3.1 CICLO DE VIDA DO PROCESSO

Antes de adentrar no conjunto de princípios e procedimentos técnicos a serem observados na **Gestão de Processos** da ALRN, é importante a compreensão de seu **Ciclo de Vida**, que objetiva assegurar o gerenciamento contínuo e permanente de atividades integradas, devidamente alinhadas à estratégia organizacional e às necessidades dos clientes. Veja a imagem a seguir:

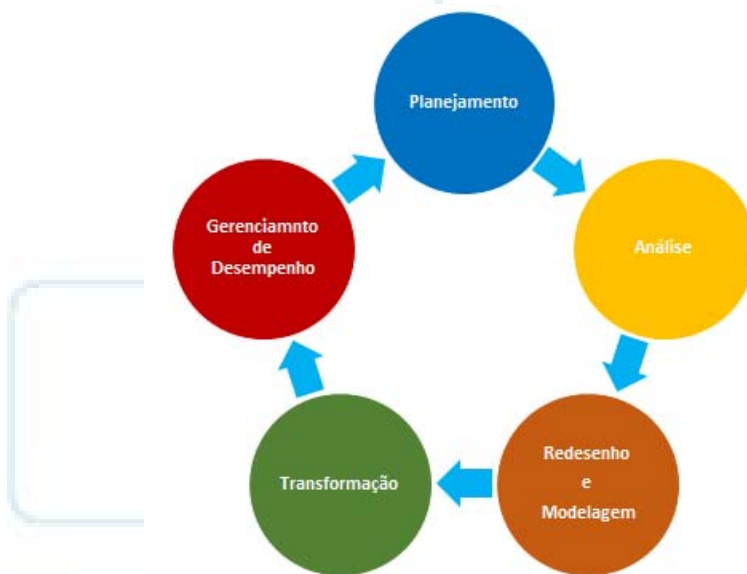


Figura 5: Ciclo de Vida de Processo da ALRN.

Nesta primeira versão do guia **Boas Práticas de Gestão em Processos da ALRN**, as fases do **Ciclo de Vida de Processo da ALRN** desdobrar-se-á conforme figura a seguir:

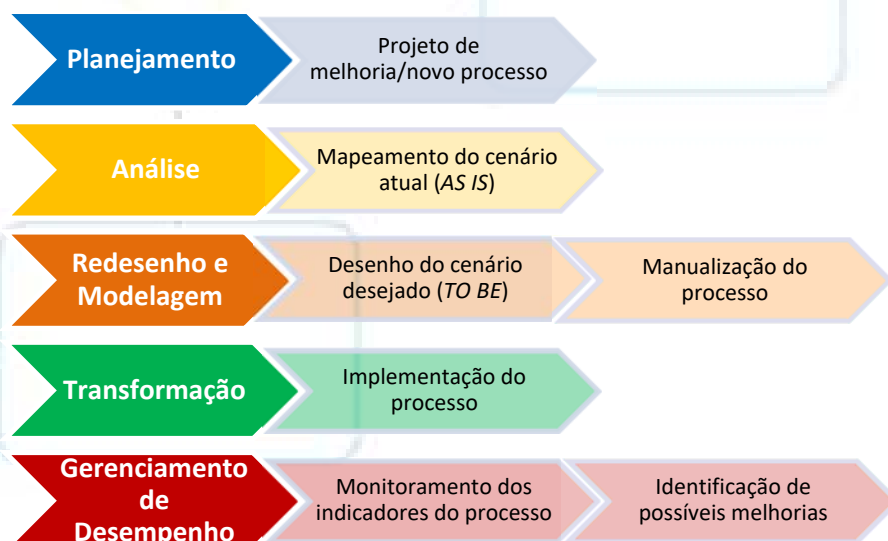


Figura 6: Desdobramento das fases da Gestão de Processos da ALRN.

Assim, a **Gestão de Processos da ALRN** será realizada de forma contínua e

permanente, contemplando as seguintes fases:

- I – Planejamento
- II – Análise
- III – Redesenho e Modelagem
- IV – Transformação
- V – Gerenciamento de Desempenho

No entanto, ao iniciar o fluxo em cada **processo**, é indispensável considerar a **Cadeia de Valor** e a **Arquitetura de Processos** da ALRN, de forma a garantir alinhamento estratégico.

3.2 PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS DA MODELAGEM DE PROCESSOS

Objetivando nortear o planejamento e o gerenciamento dos **Processos Organizacionais** da ALRN, é fundamental atentar para o conjunto de premissas metodológicas abaixo, que devem ser observadas na implementação ou melhoria de processos:

- a) Simplicidade;
- b) Clareza e objetividade (descrição adequada e suficiente);
- c) Melhoria contínua (avaliação periódica);
- d) Foco na estratégia e no cliente;
- e) Enfoque sistêmico (interação organizacional);
- f) Sustentabilidade (uso controlado dos recursos naturais);
- g) Aderência à metodologia estabelecida pela ALRN.

3.3 NOTAÇÃO GRÁFICA *BPMN 2.0*

Na concepção deste guia, foi observada a notação gráfica *Business Process Modeling Notation (BPMN) 2.0*. Comumente utilizada pelas organizações, essa ferramenta foi desenvolvida para proporcionar uma notação aberta e padronizada na modelagem de **Processos de Negócio**. A versão *BPMN 2.0* foi publicada em janeiro 2011, pela organização *Object Management Group (OMG)*, atual mantenedora da notação.

Por possuir linguagem simples, clara e intuitiva, e, portanto, de fácil entendimento, o uso desta notação favorece a comunicação visual entre a análise, modelagem, simulação e execução do **processo**, no contexto da *BPM*. Trata-se de uma simbologia universal para a representação do comportamento de **processos**, transmitindo a lógica das atividades, a interação entre os diferentes atores e todas as informações inerentes. O uso da notação *BPMN* permite que as instituições compreendam melhor seus

processos de trabalho e suas necessidades, antes da implementação de melhorias.

Para o desenho dos fluxogramas presentes neste guia, foi utilizado o *software* gratuito *Bizagi Modeler* de modelagem e manualização de processos, que também considera a notação *BPMN* na representação dos fluxos de atividades. Tal ferramenta vem sendo amplamente utilizada pelas organizações públicas, em razão de sua notável simplicidade e facilidade de uso. O programa pode ser instalado no computador por meio de acesso ao seguinte

O uso da notação gráfica *BPMN* permite que as instituições compreendam melhor seus processos de trabalho e suas necessidades...

endereço eletrônico: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>.

A seguir, você conhecerá os principais elementos e símbolos da Notação *BPMN 2.0*, que lhe auxiliará na construção dos modelos dos processos da ALRN.

3.3.1 Principais Elementos e Símbolos

Os principais elementos da notação gráfica *BPMN 2.0* a serem utilizados na modelagem dos processos da ALRN são divididos em:

- a) **Swimlanes** (piscinas, raias, fases)
- b) **Objetos de fluxo** (atividades, eventos, *gateways*)
- c) **Objetos de conexão** (fluxos de sequência, fluxos de mensagens, associação)
- d) **Artefatos** (objeto de dados, repositório de dados, anotações)

3.3.1.1 Swimlanes

As *Swimlanes* são utilizadas para definir o escopo de cada processo de negócio. Por meio de um diagrama que se assemelha a uma piscina e suas raias, são identificados o nome do processo, os atores responsáveis pela execução das atividades, bem como as eventuais fases que delimitem o fluxo das informações.

O *Pool* (piscina) demarca o *Processo de Negócio* modelado, representando o agrupamento de atividades desenvolvidas internamente pela Organização. Havendo algum ator externo, é recomendado utilizar outro *Pool*, interligado ao processo da ALRN. O nome do processo é escrito do lado esquerdo do diagrama.

As *Lanes* (raias funcionais) constituem subpartições horizontais do *Pool*, indicando os responsáveis pelas atividades ou funções do processo (setores ou áreas organizacionais, papéis ou cargos).

Os *Milestones* (marcos) constituem subpartições verticais do *Pool*, delimitam as fases do processo, a exemplo de Planejamento, Execução, Monitoramento e Avaliação.

Por meio das imagens a seguir, você compreenderá melhor tais elementos.

SWIMLANES

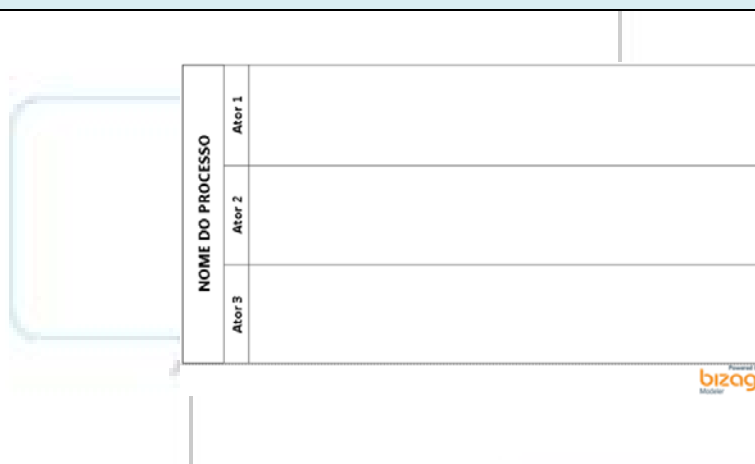
Poll (Piscina)



Powered by
bizagi
Modeler

RECOMENDAÇÃO: Utilizar letras maiúsculas negritadas e fonte Segoe UI, tamanho 14.

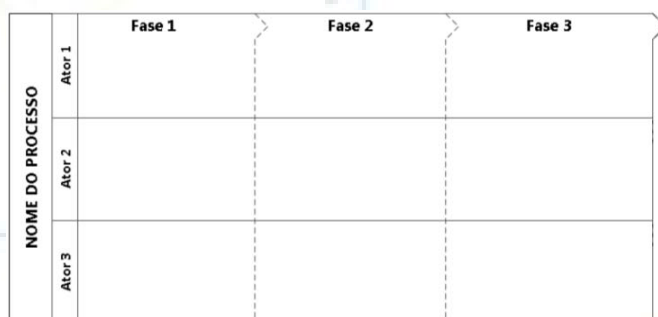
Lanes (Raias)



Powered by
bizagi
Modeler

RECOMENDAÇÃO: Utilizar letras minúsculas negritadas e fonte Segoe UI, tamanho 12.

Milestones (Fases)



Powered by
bizagi
Modeler

RECOMENDAÇÃO: Utilizar letras minúsculas negritadas e fonte Segoe UI, tamanho 14.

3.3.1.2 Objetos de Fluxo

ATIVIDADE: Representa uma ação em alguma etapa do processo. Deve ser descrita no diagrama iniciando por verbo no infinito (este com LETRAS MAIÚSCULAS, para chamar a atenção sobre a ação a ser realizada).

ATIVIDADES MAIS COMUNS

	Tarefa Genérica	Utilizada de forma genérica, comumente quando a atividade é realizada de mais de uma forma.
	Tarefa Manual	Realizada por um usuário, SEM apoio de sistema ou <i>software</i> .
	Tarefa Usuário	Realizada por um usuário, COM apoio de sistema ou <i>software</i> .
	Tarefa Serviço	Realizada por um sistema ou <i>software</i> , sem intervenção humana.
	Tarefa Envio	Representa a ação de envio (comumente automático) de mensagem do processo para agente externo.
	Tarefa Recebimento	Representa a ação de recebimento (comumente automático) de mensagem de agente externo ao processo.
	Subprocesso	Representa um novo agrupamento de atividades, <i>gateways</i> , eventos e fluxos de sequência dentro do processo.

Para a descrição das atividades, pode ser consultado o rol não exaustivo de verbos a seguir, podendo ser utilizados outros que representem, especificamente, a ação realizada:

ACESSAR, ADOTAR, ADQUIRIR, ANALISAR, ATENDER, ATUALIZAR, AUTUAR, CADASTRAR, CALCULAR, CAPACITAR, CONDUZIR, CONFERIR, CONSTRUIR, CONTRATAR, CONTROLAR, CRIAR, DECIDIR, DEFINIR, DESENVOLVER, DISTRIBUIR, ELABORAR, EMITIR, ENVIAR, ESPECIFICAR, EXAMINAR, EXECUTAR, FORMAR, GERENCIAR, HOMOLOGAR, IDENTIFICAR, IMPLANTAR, MANTER, MONITORAR, NEGOCIAR, NUMERAR, OBTER, PLANEJAR, PUBLICAR, PROTOCOLAR, RECEBER, REGISTRAR, REQUERER, REQUISITAR, REMOVER, REPORTAR, SELECIONAR, SOLICITAR, TESTAR, TREINAR, VALIDAR, VERIFICAR, VOTAR.

EVENTO: Representa algo que acontece ou pode acontecer no curso de um processo e afeta seu fluxo. Eles são agrupados como eventos de início, eventos intermediários e eventos de fim.

EVENTOS DE INÍCIO MAIS COMUNS

	GENÉRICO: Indica início simples ou manual do processo.
	TIMER: Indica que o processo inicia em data específica ou com determinada periodicidade.
	CONDICIONAL: Indica condição de negócio como <i>start</i> do processo.
	MENSAGEM: Indica que o processo começa quando uma mensagem é recebida (comumente automática).
	MÚLTIPLO: Indica que existem várias formas de disparar um processo, no entanto somente uma delas o inicia.

EVENTOS INTERMEDIÁRIOS MAIS COMUNS

	GENÉRICO: Indica mudança de estado no processo, não representando uma ação específica.
	TIMER: Representa espera de tempo dentro do processo ou ocorrência de determinada data (Ex.: aguardando resposta, decurso de tempo ou a chegada de determinada data).
	CONDICIONAL: Indica condição de negócio previamente estabelecida para continuidade do processo (Ex.: aprovação de documento ou projeto).
	MENSAGEM: Indica o envio (comumente automático) de uma mensagem para outro processo ou participante/agente externo (sempre para fora do processo).
	VÍNCULO: Permite conectar pontos distantes de um mesmo processo. Comumente utilizado para evitar a sobreposição de conectores de fluxo de sequência, em processos com grande número de atividades.

EVENTOS DE FIM MAIS COMUNS

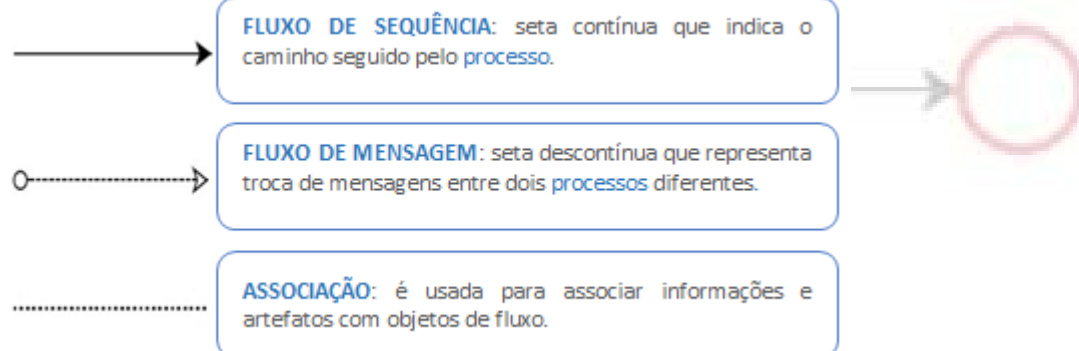
	GENÉRICO: Indica o término do processo, sem gerar nenhum fato específico. Pode haver mais de um fluxo com encerramento genérico no mesmo processo.
	TERMINATIVO: Indica o encerramento por completo do processo, mesmo que outras atividades de outros fluxos dentro do mesmo processo ainda estejam em andamento.
	MENSAGEM: Indica que será enviada uma mensagem ao final para outro processo ou fornece um resultado proveniente de comunicação que disparou o processo.

GATEWAY: Representa pontos de divergência/convergência ou de sincronização do fluxo do processo (tais como decisões e ações em paralelo). Preveem possíveis exceções conhecidas do negócio, permitindo descrever não apenas o “dia feliz” do processo. Veja a seguir os *gateways* mais utilizados.

	EXCLUSIVO: Ponto de decisão onde somente um dos caminhos seguintes é escolhido. Comumente é acompanhado de uma pergunta, para auxiliar na escolha do fluxo a ser seguido.
	INCLUSIVO: Representa o ponto do processo onde um ou mais caminhos de saída do gateway poderão dar seguimento. A lógica implica na execução combinada de atividades “e-ou”.
	PARALELO: Representa a divisão de um fluxo em dois ou mais que serão executados paralelamente, os quais poderão convergir mais à frente, como condição para a execução da tarefa seguinte.
	BASEADO EM EVENTOS: Representa caminhos distintos com eventos intermediários em cada um deles, mas somente um será escolhido.

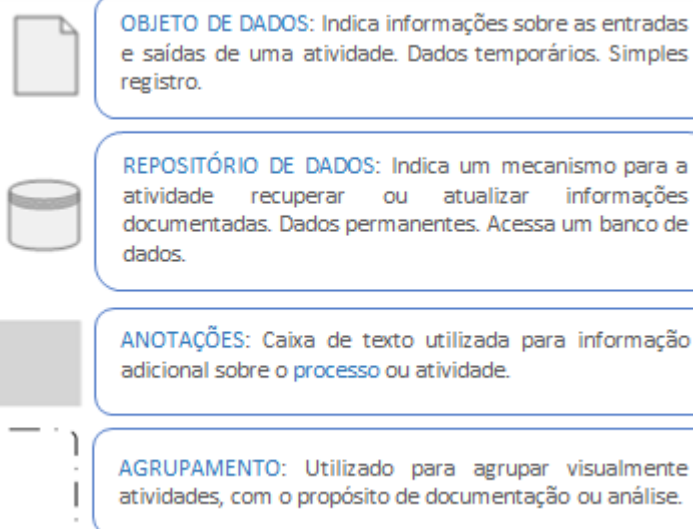
3.3.1.3 Objetos de Conexão

OBJETO DE CONEXÃO: Representa a ordem de sequenciamento das atividades e eventos que ocorrem no fluxo de trabalho.



3.3.1.4 Artefatos

ARTEFATOS: São utilizados para inserir anotações, figuras, representar objetos (formulários e banco de dados) ou para separar pequenos grupos no fluxo.



O diagrama a seguir simula o uso dos principais elementos e símbolos acima na modelagem de um processo.

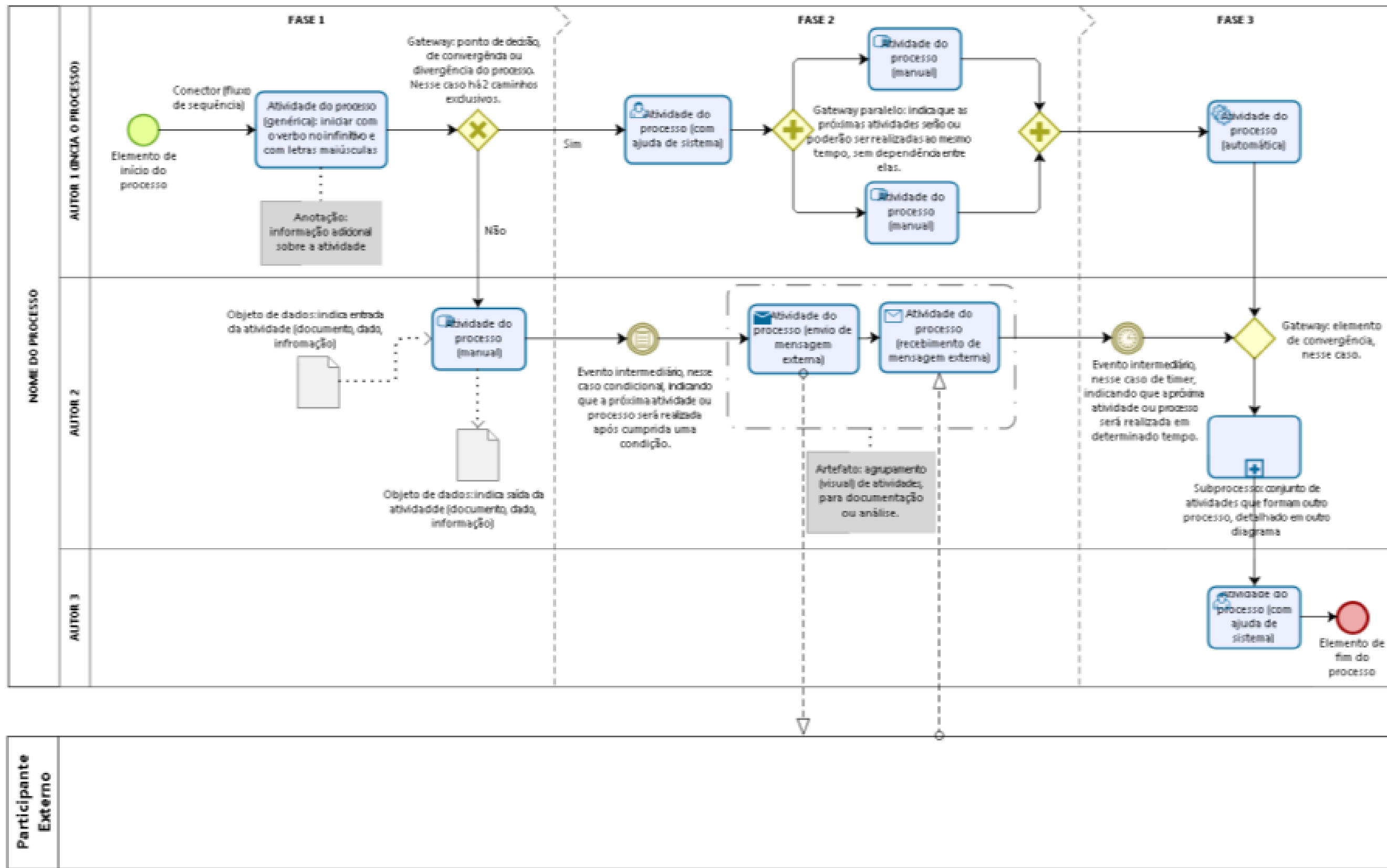


Figura 7: Exemplo de desenho de processo com os principais elementos e símbolos da Notação BPMN.

3.4 FASES DO GERENCIAMENTO DO PROCESSO

Desenhado na ferramenta *Bizagi Modeler*, o diagrama a seguir apresenta o fluxo da *Gestão de Processos da ALRN*, destacando as principais entradas e saídas de cada fase do processo, discorridas mais adiante.

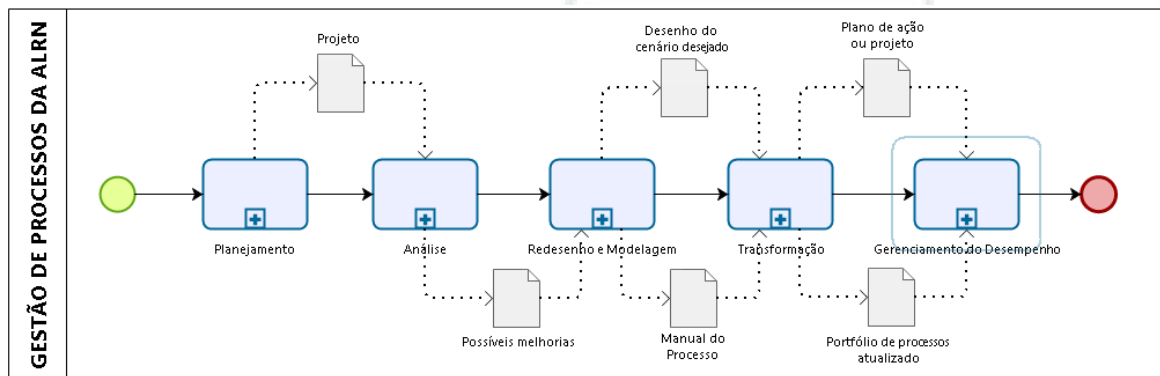


Figura 8: Fluxo da Gestão de Processos da ALRN.

3.4.1 Planejamento de Processo

Esta é a primeira fase da *Gestão de Processos da ALRN* e será utilizada por qualquer setor ou área da Organização, resultando na concepção e aprovação de projeto de melhoria de processo existente ou de implementação de algum novo.

O desenho abaixo esclarece este subprocesso:

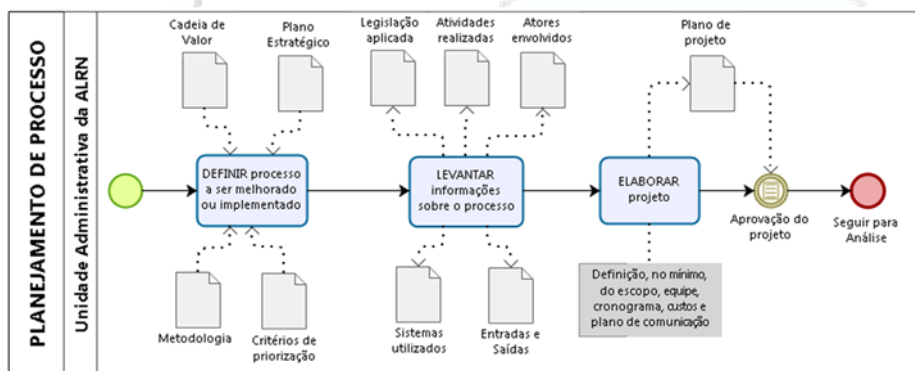


Figura 9: Fluxo da fase de Planejamento de Processo da ALRN.

Cada atividade acima pode ser compreendida com a descrição a seguir:

- DEFINIR processo a ser melhorado ou implementado** – Esta atividade depende da escolha do processo ou parte dele que será trabalhada. Para facilitar a seleção, você deve utilizar ferramenta de priorização de processos, abordada na sequência (seção 3.3.1.1), além de considerar a Cadeia de Valor da ALRN, o plano estratégico vigente e as práticas sugeridas por este guia.

- b) **LEVANTAR informações sobre o processo**, a fim de possibilitar a concepção de um projeto de melhoria ou implementação. Para esta atividade, você pode utilizar os **Formulários 01 a 03 do Apêndice**.
- c) **ELABORAR projeto** – A partir das informações levantadas sobre o processo, deverão ser definidos, no mínimo, o escopo do processo a ser trabalhado, a equipe responsável, o cronograma de atividades do projeto, os custos eventuais e como serão as comunicações entre equipe e partes interessadas. O plano do projeto deverá direcionar todas as ações da equipe.

3.4.1.1 Priorização de processos

A partir de critérios de avaliação consistentes, é possível priorizar **processos** a serem otimizados ou implementados no âmbito da ALRN, dentre aqueles considerados mais relevantes para a Organização em determinado ciclo de gestão. Para tanto, será necessário utilizar como base o rol de **processos** contidos na **Cadeia de Valor** da ALRN.

Dentre as ferramentas de gestão da qualidade, destaca-se a Matriz de Priorização Gravidade, Urgência e Tendência (GUT). Trata-se de método de fácil e simples aplicação, que pode ser adaptado às necessidades específicas de cada situação, a exemplo da priorização de problemas a serem sanados em qualquer organização, ou, no caso da fase de **Planejamento de Processo da ALRN**, da indicação do(s) **processo(s)** que mereçam maior atenção, demandando ação imediata de melhoria.

Para os critérios de avaliação Gravidade, Urgência e Tendência, a ferramenta define pontuação de 1 a 5, conforme o nível de importância. Os dois quadros seguintes apresentam a escala de pontuação da Matriz GUT e exemplificam a sua aplicação no âmbito de qualquer organização (pública ou privada):

Gravidade (Impacto organizacional resultante da não melhoria)	Urgência (necessidade de intervenção)	Tendência (agravamento dos problemas do processo)	Pontuação
Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar	1
Pouco grave	Pouco urgente	Irà piorar em longo prazo	2
Grave	Merece atenção em curto prazo	Irà piorar em médio prazo	3
Muito grave	Muito urgente	Irà piorar em curto prazo	4
Extremamente grave	Ação imediata	Irà piorar rapidamente	5

Processo	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (C)	G x U x T	Prioridade
Processo 1	2	5	3	30	2º
Processo 2	5	1	2	10	4º
Processo 3	4	3	5	60	1º
Processo N	1	4	3	12	3º

Outro modelo que pode ser adotado no âmbito da ALRN consiste na definição de critérios de avaliação norteados por aspectos de natureza gerencial, a saber:

a) **Impacto na sociedade (A)** – Tratam-se dos processos finalísticos, aqueles que geram valor externamente e são diretamente percebidos pelos clientes.

b) **Impacto na ALRN (B)** – Tratam-se dos processos estratégicos e de apoio, que entregam valor internamente.

c) **Maturidade na execução (C)** – Nível de compreensão sobre escopo, atores envolvidos e respectivas entradas e saídas do processo.

d) **Abrangência (D)** – Participação de duas ou mais áreas da ALRN no processo.

O quadro a seguir exemplifica a aplicação desse modelo, cujo nível de prioridade é resultante do produto dos critérios A, B, C e D acima definidos. Para tanto, foi utilizada a mesma escala de pontuação descrita anteriormente:

Processo	Impacto na sociedade (A)	Impacto na ALRN (B)	Maturidade na execução (C)	Abrangência (D)	A x B x C x D	Prioridade
Processo 1	2	5	3	4	120	2º
Processo 2	5	1	2	1	10	4º
Processo 3	4	3	5	5	300	1º
Processo N	1	4	3	5	60	3º

Em eventual empate no nível de prioridade entre dois ou mais processos, e sendo inviável a sua análise e modelagem ao mesmo tempo, poderá ser aplicada uma nova Matriz de Priorização, considerando, desta vez, somente os processos com o mesmo resultado.

3.4.2 Análise de Processo

A **Análise de Processo** constitui competência da equipe do projeto concebido na fase anterior, e possibilita identificar os principais problemas que afetam um determinado processo de trabalho (restrições e rupturas que influenciam o desempenho do processo). Favorece o diagnóstico sobre a capacidade de atender as metas (o cenário AS IS) e as possíveis melhorias. A fim de garantir completude e consistência na

representação do **processo**, devem participar executores, fornecedores de insumos e clientes dos produtos/serviços gerados.

O desenho abaixo esclarece este **subprocesso**:

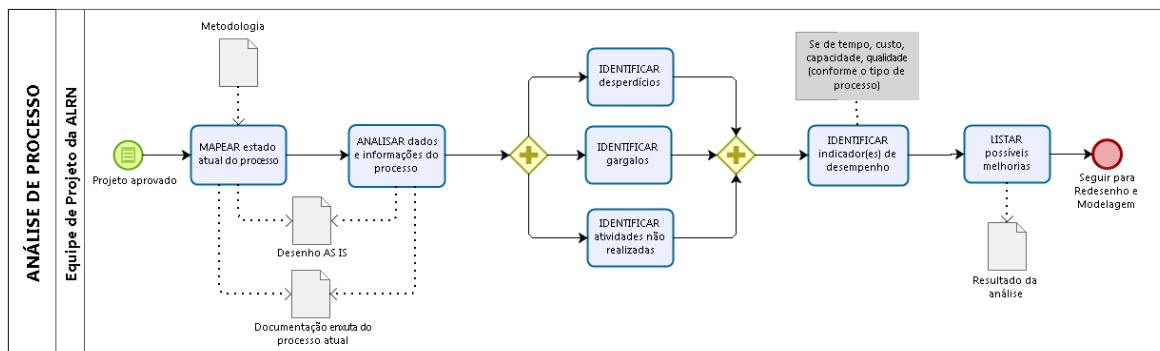


Figura 10: Fluxo da fase de Análise de Processo da ALRN.

Veja o que compreende cada um das atividades contidas no fluxo acima:

- a) **MAPEAR estado atual do processo** – A partir dos dados levantados na fase de **Planejamento de Processo**, deve ser efetuado o registro da situação atual do **processo**, desenhando-se o fluxo, insumos e demais informações necessárias ao entendimento uniforme por todos os envolvidos (com o uso da ferramenta *Bizagi Modeler*). Diferentemente da fase de **Redesenho e Modelagem** (que será discutida mais adiante), o mapeamento do cenário atual (desenho *AS IS*) não envolve a descrição detalhada das atividades, de forma a dispensar maior esforço na construção do cenário desejado (*TO BE*). Como apoio a esta atividade, você poderá utilizar os **Formulários 01 a 03 do Apêndice**, e, ainda, os principais elementos e símbolos da notação gráfica *BPMN* (ver seção 3.3.1).
- b) **ANALISAR dados e informações do processo** – Trata-se da atividade que objetiva analisar as regras do negócio: políticas, normas e padrões que influenciam ou guiam o comportamento do **processo**. Para esta atividade, você deve utilizar os **Formulários de apoio 01 a 03 do Apêndice**.
- c) **IDENTIFICAR desperdícios** – Este é o momento de identificar eventuais desperdícios de recursos do **processo** e falhas em sua utilização ou aplicação (número de pessoas envolvidas na execução, materiais utilizados, orçamento aplicado, perdas de tempo, retrabalho, movimentos desnecessários e outros), assim como de tarefas que não agregam valor. Os **Formulários de apoio 02 e 03 do Apêndice** poderão auxiliar na execução desta atividade.
- d) **IDENTIFICAR gargalos** – Eventuais restrições que dificultem o curso das demandas do **processo** e o alcance da meta estabelecida devem ser levantadas nesta atividade, servindo de base para as melhorias necessárias. Para esta atividade, poderão ser utilizados os **Formulários de apoio 02 e 03 do Apêndice**.
- e) **IDENTIFICAR atividades não realizadas** – Eventualmente, o **processo** analisado não contempla atividades que geram valor, motivo pelo qual deverão ser levantadas e oportunamente incorporadas ao respectivo

fluxo. Neste momento, é indispensável alinhamento com as necessidades das partes interessadas e a estratégia da ALRN. Para tanto, você pode utilizar os **Formulários de apoio 02 e 03 do Apêndice**.

- f) **IDENTIFICAR indicadores de desempenho** – Mesmo não tendo sido estabelecido para o **processo** algum indicador de tendência (ou direcionador) ou de resultado, este é o momento de levantá-lo, conforme o tipo de **processo**. Exemplificando: o **processo** licitatório da ALRN deve ser realizado com maior celeridade (indicador de TEMPO), o número de atendimentos de um dos programas da Organização necessita ser ampliado (indicador de CAPACIDADE), as despesas decorrentes da compra anual de materiais merecem ser reduzidas (indicador de CUSTO), a quantidade de retornos ao setor demandando correção de relatório anual de gestão deve se diminuído (indicador de QUALIDADE). Os resultados desta atividade servirão de subsídio para o preenchimento do **Formulário 04 do Apêndice**.
- g) **LISTAR possíveis melhorias** – Como resultado desta fase, tem-se a elaboração de rol com a indicação das possíveis melhorias para o **processo**. Nesta atividade, poderão ser utilizados como base os **Formulários de apoio 02 e 03 do Apêndice**.

3.4.3 Redesenho e Modelagem de Processo

O **Redesenho e Modelagem de Processo** também constitui competência da equipe do projeto, e possibilita representar o estado desejado para o **processo (TO BE)**. Os resultados da análise da situação atual permitem idealizar correções, melhorias ou inovações no **processo** e, por isso, antes de iniciar esta fase é fundamental considerar o **macroprocesso** a qual ele se encontra vinculado. Além disso, devem ser verificadas as interações com os demais **processos** e identificadas eventuais necessidades de alterações na **Cadeia de Valor**.

Nesta fase, tudo deve ser analisado e revisado, constituindo oportunidade para inovar, reduzir esforço, tratar problemas, aperfeiçoar qualidade, aumentar produtividade, eliminar desperdícios e minimizar falhas. A participação de todos os envolvidos no **processo** facilita a sua futura implementação (promove a aceitação da mudança), mitigando o risco de insucesso.

O desenho abaixo esclarece este **subprocesso**:

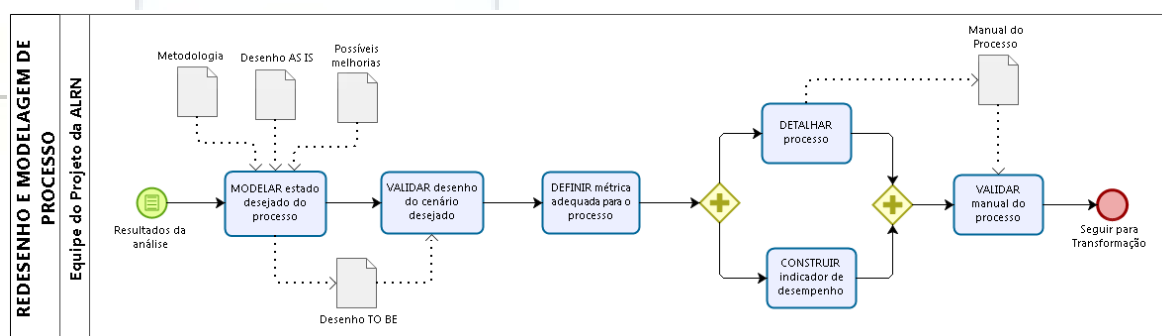


Figura 11: Fluxo da fase de Desenho e Modelagem de Processo da ALRN.

A seguir, detalhamento de cada atividade contida no diagrama acima:

- a) **MODELAR estado desejado do processo** – Consiste no redesenho do **processo** atual (com o uso da ferramenta *Bizagi Modeler*), incorporando as melhorias previstas para o novo **processo** (*TO BE*). Devem permanecer atividades que agreguem valor ao **processo** e outras consideradas indispensáveis às operações da ALRN; caso contrário, sua manutenção ou razão de existir merece ser questionada. Os **Formulários de apoio 01 a 03 do Apêndice**, e, ainda, os principais elementos e símbolos da notação gráfica *BPMN* (ver seção 3.3.1) também poderão auxiliar neste momento.
- b) **VALIDAR desenho do cenário desejado** – O novo desenho do cenário desejado para o **processo** deve ser submetido à apreciação da autoridade competente, para aprovação e posterior implementação.
- c) **DEFINIR métrica adequada para o processo** – Considerando que “métrica” é a relação entre duas grandezas iguais ou diferentes, transformando dado em informação, você deve utilizar os exemplos contidos na letra “f” da seção 3.3.2, para estabelecer a métrica mais adequada conforme a natureza do **processo**. O resultado desta atividade servirá de base para o preenchimento do **Formulário de apoio 04 do Apêndice**.
- d) **DETALHAR processo** – Após o redesenho do **processo** (*TO BE*), chega o momento de descrever cada atividade, a fim de esclarecer a sua forma de execução, sobretudo para futuros colaboradores que venham integrar a equipe de trabalho. Novo desenho e detalhamento do **processo** constituirão o respectivo manual, extraído da ferramenta *Bizagi Modeler*. No detalhamento de cada atividade, considerar os princípios metodológicos listados na seção 3.2. É recomendável inserir, ao final da descrição, a data-limite ou periodicidade de execução de cada atividade.
- e) **CONSTRUIR indicador de desempenho** – Conforme a natureza do **processo** e com base na orientação contida na letra “c”, utilizar o **Formulário de apoio 4 do Apêndice** para a construção ou adequação de indicador de desempenho do **processo**, o qual servirá de base para o monitoramento contínuo de que trata a fase **Gerenciamento do Desempenho do Processo** (abordada mais adiante). Recomenda-se a capacitação de, pelo menos, um representante de cada área da ALRN nesse tema, a fim de garantir a concepção de indicadores de desempenho e metas consistentes e adequadas ao cumprimento da missão institucional e com foco no alcance da visão de futuro estabelecida pelo plano estratégico vigente, considerando, ainda, a capacidade organizacional.
- d) **VALIDAR manual do processo** – O manual do **processo** também deve ser submetido à apreciação da autoridade competente, para aprovação e posterior implementação.

3.4.4 Transformação de Processo

A fase de **Transformação de Processo** é de responsabilidade do **dono do**

processo, e compreende a implementação de novo **processo** ou de melhorias planejadas anteriormente, colocando-o em prática, após o redesenho e aprovação. **Dono do processo** é pessoa ou grupo responsável pela execução e gerenciamento do desempenho, abrangendo, ainda, o dever de prestar conta sobre um ou mais **Processos de Negócio**.

A implementação de **processos** na ALRN deve ser vista como um movimento estratégico, a fim de conquistar o apoio, o envolvimento e o comprometimento dos diversos níveis gerenciais, desde a alta administração até as equipes funcionais, e, ainda, de clientes e fornecedores do **processo**.

Importante destacar que, do **processo** melhorado, podem resultar demandas de edição ou alteração de normativos internos, disponibilização de novos recursos materiais e infraestrutura, alocação de pessoas, desenvolvimento ou aquisição de novas soluções tecnológicas e outras.

Veja o desenho deste **subprocesso**:

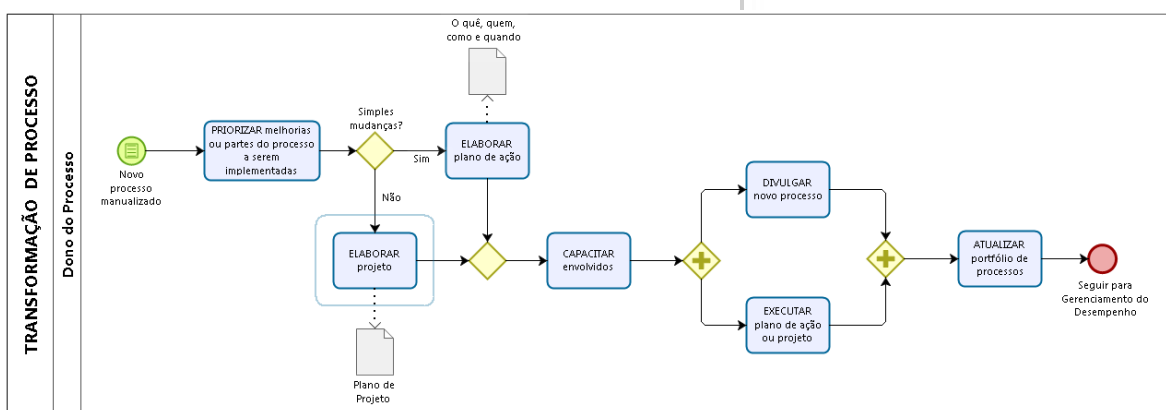


Figura 12: Fluxo da fase de Transformação de Processo da ALRN.

A seguir, descrição das respectivas atividades previstas neste fluxo:

- PRIORIZAR melhorias ou partes do processo a serem implementadas** – Uma vez manualizado o **processo**, chegou o momento de implementá-lo no todo ou em parte, conforme a complexidade das mudanças. Também poderá ser utilizada a Matriz GUT (abordada na seção 3.3.1.1), com a finalidade de identificar as melhorias que devem ser priorizadas, caso não seja possível implementá-las ao mesmo tempo.
- ELABORAR plano de ação** – Com base nas melhorias priorizadas na atividade anterior, deve ser criado um breve plano de trabalho que contemple, no mínimo, respostas às seguintes questões, para cada mudança prevista: O que fazer? Como fazer? Quem fará? Quando será feito? Esta atividade se aplica a mudanças de natureza simples (Ex.: realização de nova tarefa manual ou que dependa de sistema de informação já existente no âmbito da ALRN).
- ELABORAR projeto** – Em caso de mudanças de complexidade significativa, deve ser concebido plano de projeto específico, seguindo-se metodologia de gestão de projetos estabelecida pela Casa Legislativa.
- CAPACITAR envolvidos** – O êxito do **processo** redesenhado ou novo depende, sobremaneira, de treinamento dos envolvidos. Nesse sentido,

a implementação do novo **processo** fica condicionada à absorção de conhecimentos sobre o seu funcionamento, pelos respectivos operadores (responsáveis pela execução das diversas atividades do processo).

- e) **DIVULGAR novo processo** – Tradicionalmente, os maiores problemas na transformação de **processos** relacionam-se à ausência ou falhas de comunicação. Assim, deve ser dada ampla publicidade sobre a implementação do novo **processo** ou acerca das melhorias aplicadas em **processo** existente, de modo a alcançar executores e demais partes interessadas. Utilizar linguagem de fácil compreensão e evitar termos robustos ou expressões técnicas complexas que possam induzir a erro de interpretação.
- f) **EXECUTAR plano de ação ou projeto** – Esta atividade deve ser realizada com base em um dos documentos mencionados nas letras “b” e “c” de descrição deste **subprocesso**.
- g) **ATUALIZAR portfólio de processos** – Uma vez implementado o novo **processo**, compete ao respectivo dono atualizar o **portfólio de processos** existente na Organização ou na área em que se deram as mudanças.

3.4.5 Gerenciamento de Desempenho de Processo

Também de responsabilidade do dono do **processo**, o **Gerenciamento de Desempenho de Processo** pressupõe monitoramento efetivo das atividades e proposição de soluções para melhoria contínua, com foco no valor gerado pela Organização.

Esta fase objetiva facilitar a tomada de ação preventiva para mitigação ou eliminação de erros ou falhas do **processo**, podendo ser utilizado o **Formulário de apoio 04 do Apêndice**, que objetiva especificar indicadores de desempenho.

Veja o desenho deste **subprocesso**:

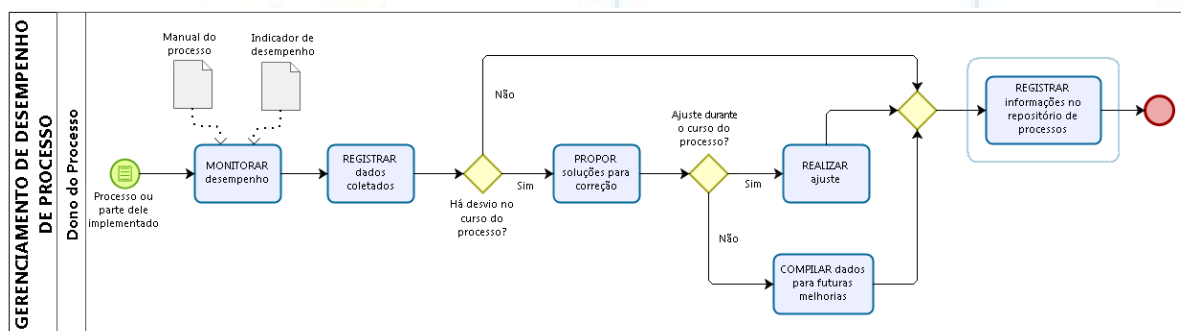


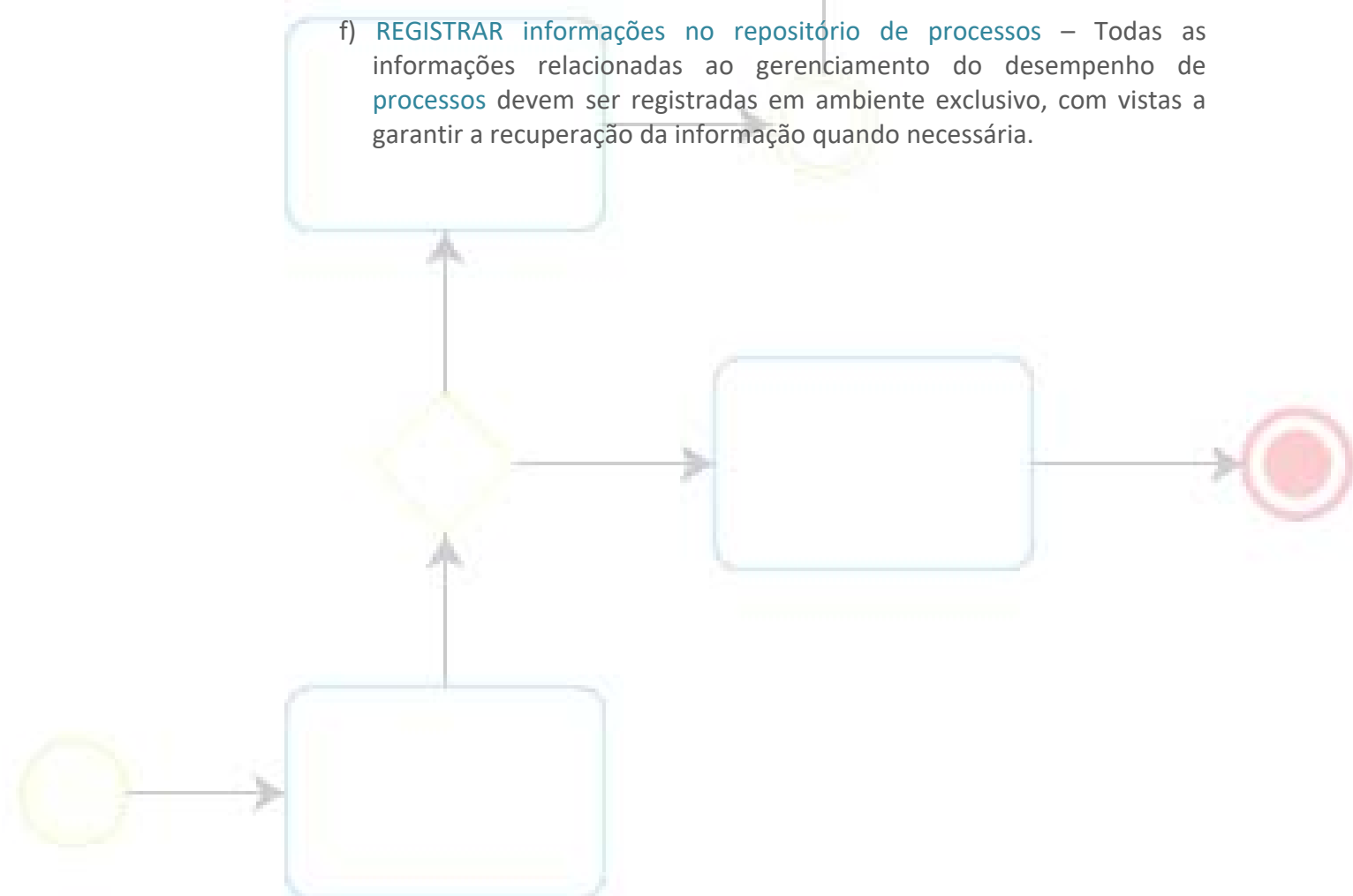
Figura 13: Fluxo da fase de Gerenciamento de Desempenho de Processo da ALRN.

Abaixo, descrição das atividades desta importante fase da **Gestão de Processos da ALRN**:

- a) **MONITORAR desempenho** – Com base no(s) indicador(es) estabelecido(s) para o **processo** e no manual que o descreve, esta etapa objetiva acompanhar a execução das atividades do **processo** e o cumprimento dos

resultados esperados.

- b) **REGISTRAR dados coletados** – Esta atividade deve ser realizada observando-se as informações previstas no(s) indicador(es) de desempenho do **processo**: o que mede, para que medir, como medir (fórmula) e onde medir.
- c) **PROPOR soluções para correção** – Em eventual desvio no curso do **processo**, devem ser propostas melhorias para sua correção, baseadas nos resultados esperados do **processo**. Estas poderão ser adotadas durante a execução do **processo** ou em momento oportuno a ser definido posteriormente.
- d) **REALIZAR ajuste** – Esta atividade está condicionada à viabilidade de correções no curso do **processo**, adequando os recursos existentes para o alcance dos objetivos previstos.
- e) **COMPILAR dados para futuras melhorias** – Esta atividade objetiva documentar as melhorias propostas, a serem incorporadas posteriormente ao **processo**.
- f) **REGISTRAR informações no repositório de processos** – Todas as informações relacionadas ao gerenciamento do desempenho de **processos** devem ser registradas em ambiente exclusivo, com vistas a garantir a recuperação da informação quando necessária.



REFERÊNCIAS

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS. Manual de Gestão e Governança em Processos da ALMG. Recuperado em 20 de maio, 2020, de <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/3814>.

Model, B. P. (2011). Notation (bpmn) version 2.0. *OMG Specification, Object Management Group*, 22-31. Recuperado em 13 de julho de 2020, de <https://www.omg.org/cgi-bin/doc.cgi?dtc/10-06-04>.

Cbok, B. (2013). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio—Corpo Comum de Conhecimento. *Association of Business Process Management Professionals. ABPMP BPM CBOOK, 3*.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. (2016). Metodologia de Gestão por Processos. Recuperado em 20 de maio de 2020, de <https://www.cnmp.mp.br/portal/visao-360/processos/metodologia-de-gestao-por-processos-do-cnmp>

Costa Canello, F. (2015). BPMN—identificando vantagens e desvantagens do uso desta ferramenta para modelagem de processos. *REN-Revista Escola de Negócios*, 3 (2), jul/dez.

Gonçalves, J. E. L. (2000). As Empresas São Grandes Coleções de Processos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 6-19. Recuperado em 18 de junho de 2020, de <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. (2017). Metodologia para Elaboração da Cadeia de Valor. Recuperado em 30 de junho, 2020, de <https://escritoriodeprocessos.es.gov.br/Media/escritoriodeprocessos/documentos/ca-deia-a-valor-1.pdf>

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO. (2018). Metodologia de Gestão por Processos. Recuperado em 20 de maio de 2020, de <https://prodest.es.gov.br/Media/prodestnovo/Download/Metodologia%20de%20Gest%C3%A3o%20por%20Processos%20ELP%20-%20Prodest%20v1.pdf>

Marshall Jr., I., Rocha, A., Mota, E., & Quintelã, O. (2012). *Gestão da qualidade e processos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO. (2011). Guia de Gestão de Processos de Governo. Recuperado em 20 de maio de 2020, de http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf

Porter, Michael E. (1986). *Vantagem competitiva*. (7a ed.) (E. M. Pinho Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. (2012). Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio. Recuperado em 20 de maio, 2020, de https://www.tce.mg.gov.br/img/Manual-Quali-vers%C3%A3o-final_16.12.2016.pdf

APÊNDICE

FORMULÁRIOS DE APOIO




01 Visão Geral do Processo


02 Questionário para Análise do Processo

03 Detalhamento de Atividades

04 Ficha de Indicador



FORMULÁRIO 01		VISÃO GERAL DO PROCESSO		 HORIZONTE 2023 <small>ESTRATÉGIA 2020-2023</small>	
NOME DO PROCESSO/ UNIDADE:			VALIDADOR DO PROCESSO/ FUNÇÃO:		
DONO DO PROCESSO/ FUNÇÃO:			DATA:		
INPUT / ENTRADAS / INSUMOS		PROCESSO	OUTPUT / SAÍDAS / RESULTADOS		
QUEM (FORNECEDOR / PROCESSOS)	O QUE (INSUMO)		O QUE (PRODUTO)	PARA QUEM (PÚBLICO-ALVO / PROCESSOS)	
					
IMPACTO DO PROCESSO (OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO) PARA O CLIENTE OU ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO:					
MÉTRICA DO PROCESSO:					

FORMULÁRIO 02		QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DO PROCESSO			
PROCESSO:					
ÁREA RESPONSÁVEL:					
ID.	PERGUNTAS	RESPOSTAS			
INÍCIO DO PROCESSO	01. Como se inicia o processo?				
	02. Existe alguma atividade ou um documento (insumo) que chegue ao setor e provoque o início do processo? Quais seriam esses insumos?				
	03. O processo se inicia em uma data ou período certo?				
	04. Existe algum normativo ou regra que preveja o início desse processo?				
	05. Qual(is) unidade(s) ou agente(s) inicia(m) o processo? Quem é(são) o(s) fornecedor(es)?				
FLUXO DO PROCESSO	06. Quem é o Dono do processo?				
	07. Qual é o gestor que responde pelos seus resultados e tem autonomia para alterá-lo?				
	08. Quais são os Atores do processo? Quais Unidades e/ou servidores que se relacionam diretamente no processo?				
	09. Quais são as ações fundamentais do processo, sem as quais o processo não funciona?				
	10. Existem marcos de tempo, prazos, ou datas específicas que limitam alguma atividade do processo, ou ele como um todo?				
	11. Quais são as suas macroatividades?				
	12. Há alguma forma pela qual o processo possa ser dividido (Ex.: Planejamento / Execução / Acompanhamento)?				
	13. Quais são os principais obstáculos do processo?				
	14. Existem fatores que possam desviar o processo do seu fluxo normal, ou que impeçam que este seja executado no prazo?				
	FIM DO PROCESSO	15. Qual é o Objetivo do Processo? Qual o resultado esperado do processo?			
16. Quais são os seus produtos? Qual é o seu escopo?					
17. Para quem o resultado desse processo vai?					
18. A quem ele atende? Qual é o seu público alvo ou cliente?					
19. O processo se encerra em uma data certa?					
20. Existe algum normativo ou regra que preveja o fim desse processo?					
INFORMAÇÕES ADICIONAIS	21. Qual o impacto para o cliente? Como o processo influencia os destinatários dos seus produtos?				
	22. Qual o impacto para a estratégia da organização? A quais objetivos estratégicos ele pode ser associado?				
	23. Existe alguma forma de avaliação vigente para o processo?				
	24. Há algum indicador desenhado, ou produto a ser entregue que possa auxiliar na mensuração da eficácia, eficiência e/ou efetividade do processo?				

DATA:	EQUIPE DO PROJETO:
RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO:	

**FORMULÁRIO
03**

DETALHAMENTO DE ATIVIDADES



PROCESSO:


ÁREA RESPONSÁVEL:

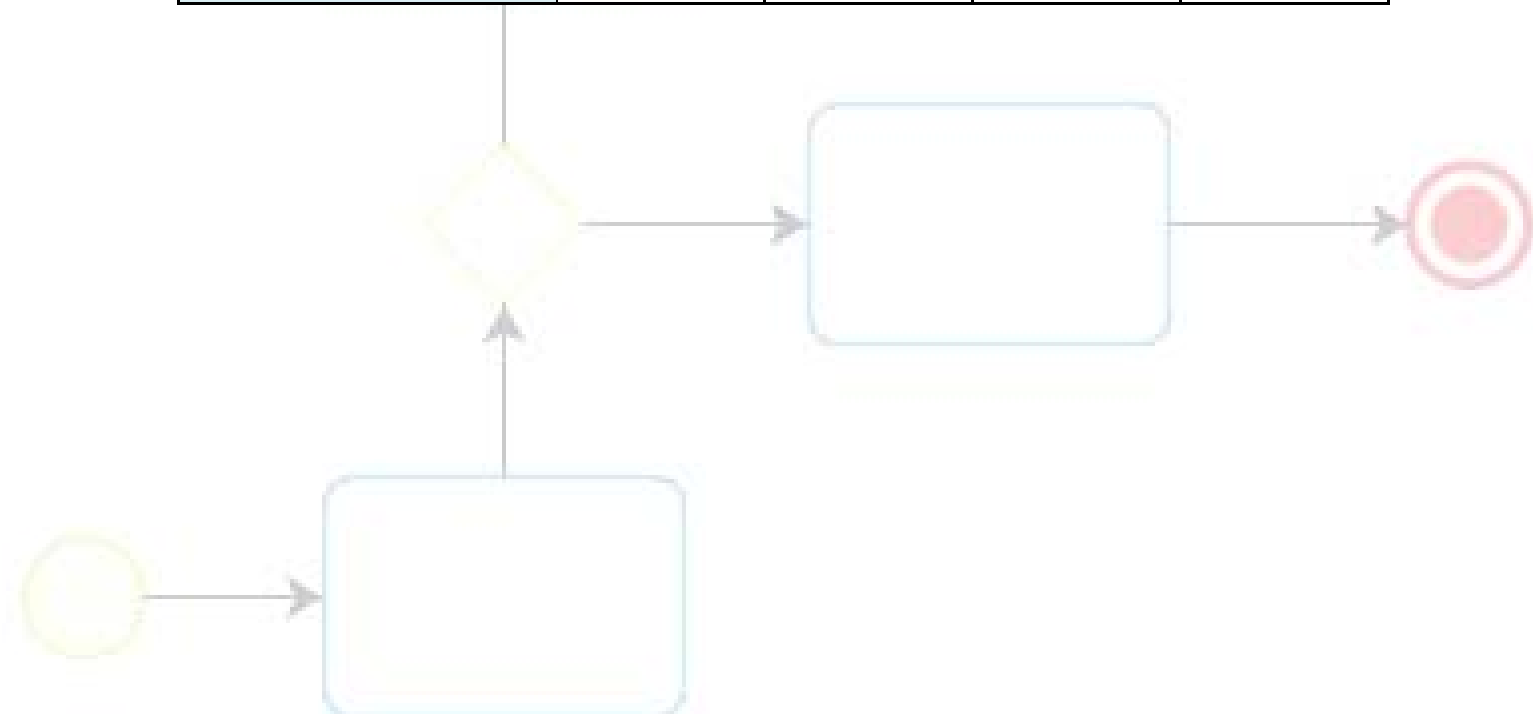
Nº	ATIVIDADE	Nº DA ATIVIDADE PREDECESSORA	ATOR DO PROCESSO	OBSERVAÇÕES
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

DATA:

EQUIPE DO PROJETO:

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO:

FORMULÁRIO 04	FICHA DE INDICADOR			 HORIZONTE 2023 <small>ESTRATÉGIA 2020-2023</small>
PROCESSO:				
DEFINIÇÃO DO INDICADOR				
INDICADOR (título):				
DESCRIÇÃO DO INDICADOR (o que mede):				
UNIDADE GESTORA DO PROCESSO (responsável pela medição/dona do processo):				
FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO (periodicidade):				
UNIDADE(S) DE MEDIDA (métrica):				
FÓRMULA DE CÁLCULO (como medir):				
FONTE DE COLETA DOS DADOS (onde medir):				
INTERPRETAÇÃO DO INDICADOR (recomendações):				
POLARIDADE (quanto maior melhor / menor melhor):				
META / SÉRIE HISTÓRICA				
META (o que se pretende alcançar):	2020	2021	2022	2023





DIÁRIO OFICIAL ELETRÔNICO
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
Quinta-feira, 17 de Dezembro de 2020 – Ano III – nº 560

ATO DA MESA Nº 1285/2020

Art. 6º Este Ato entra em vigor na data da sua publicação.

Dispõe sobre a aprovação do Processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte.

PUBLIQUE-SE. CUMPRA-SE.

A MESA DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, por intermédio de seu Presidente, Deputado Ezequiel Ferreira, ad referendum, no uso das atribuições que lhe confere o art. 69, I e IX, e parágrafo único, c/c art. 71, XII, todos do Regimento Interno desta Casa;

Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte, Palácio José Augusto, em Natal, 16 de dezembro de 2020.

Deputado EZEQUIEL FERREIRA
Presidente

Considerando o Plano Estratégico da Assembleia Legislativa do RN, denominado Horizonte 2023, aprovado através do Ato da Mesa nº 2.782, de 13 de agosto de 2019;

Considerando estabelecido nos mecanismos de Governança e Gestão no âmbito da ALRN, através do Ato da Mesa nº 954, de 31 de agosto de 2020;

Considerando que o atual direcionamento estratégico da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte estabelece a "Excelência" como um dos seus valores, traduzida na gestão focada em resultados e orientada para o cidadão;

Considerando a necessidade de implantação de um novo modelo de trabalho, voltado para o monitoramento e avaliação da estratégia estabelecida;

RESOLVE:

Art. 1º. Aprovar o Manual do Processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia da Assembleia Legislativa do RN.

Parágrafo único. O Manual do Processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia da ALRN, busca a padronização, otimização de tarefas e integração entre as áreas e atividades da ALRN.

Art. 2º. O Manual apresenta a distribuição de competências entre instâncias e unidades administrativas, bem como o respectivo marco inicial e final de cada tarefa, norteando o monitoramento da execução da estratégia na forma e no tempo planejado para todos os níveis da organização, abrangendo realizações de reuniões periódicas de acompanhamento da estratégia.

Art. 3º. A avaliação da estratégia trata-se de processo contínuo, por meio da mensuração do desempenho de todos os níveis da organização, a partir de metas instituídas no Plano Estratégico, para cada período.

Art. 4º. A revisão do plano estratégico será executada quando necessário.

Art. 5º. As informações solicitadas pela unidade responsável servirão de base para elaboração do Relatório Anual de Gestão, conforme estabelecido no Manual.



**ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
RIO GRANDE DO NORTE**

Manual do Processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia da ALERN

VERSÃO 1.0

Natal
Outubro/2020



**ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
RIO GRANDE DO NORTE**

Manual do Processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia da ALERN

VERSÃO 1.0

Equipe do Projeto

Luciana Targino de Almeida Cardoso (Gerente)
Roselie Paiva de Albuquerque
Ilany Maciel Morais da Silva

Colaboradores

Alexandre Ferreira Mulatinho
Ana Claudia Barros de Andrade Melo
Helder Neres Souza
Leonardo dos Santos Araújo
Livia Pereira Alves Sousa de Medeiros
Luciano Ferreira Lira
Muller Eduardo Dantas de Medeiros
Thyago Cortez do Carmo Carvalho

Apoio Metodológico e Edição

Paulinéa Marise Lima de Araújo (agente externo)

Natal

Outubro/2020

APRESENTAÇÃO

“Representar a sociedade norte-rio-grandense, legislar em sua defesa, fiscalizar e julgar os atos do poder público, visando a eficácia e eficiência na aplicação dos recursos públicos e a concretização dos direitos fundamentais”, constitui a missão da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (ALRN), conforme estabelece o instrumento de planejamento e gestão “Horizonte 2023 da ALRN”. Focada nesse propósito, a Casa Legislativa Potiguar inicia a gestão estratégica das metas e iniciativas estratégicas estabelecidas para o quadriênio 2020-2023, buscando o aprimoramento crescente de seus serviços públicos e da satisfação plena dos anseios do cidadão norte-rio-grandense.

Importante reconhecer que o atual direcionamento estratégico da ALRN estabelece a “excelência” como um de seus valores, traduzida na gestão focada em resultados e orientada para o cidadão. Também prevê, para o final do quadriênio, como visão de futuro “consolidar-se em sua atuação legislativa e fiscalizadora, por meio de inovações em governança e gestão”. Nesse sentido, surge a necessidade de implantação de um novo modelo de trabalho voltado para o monitoramento e avaliação da estratégia estabelecida, tomando por base os resultados planejados em benefício da sociedade.





















Assim, este novo ciclo gerencial é marcado pela elaboração do Manual do Processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia da ALRN, que, além de buscar padronização, otimização de tarefas e integração entre áreas e atividades, também contribuirá para o sucesso da execução do conjunto de ações e projetos previstos no plano estratégico vigente (agrupados na forma de portfólio de iniciativas estratégicas), bem como subsidiar a elaboração do relatório anual de gestão.

Este Manual apresenta a distribuição das competências entre instâncias e unidades administrativas, bem como os respectivos marcos finais das tarefas, definindo o caminho a ser seguido e as práticas a serem adotadas por diversas áreas da organização. Adotar este novo modelo de processo organizacional significa perseguir os princípios da eficiência, efetividade e economicidade e demonstra a busca do Legislativo do RN por geração de valor.

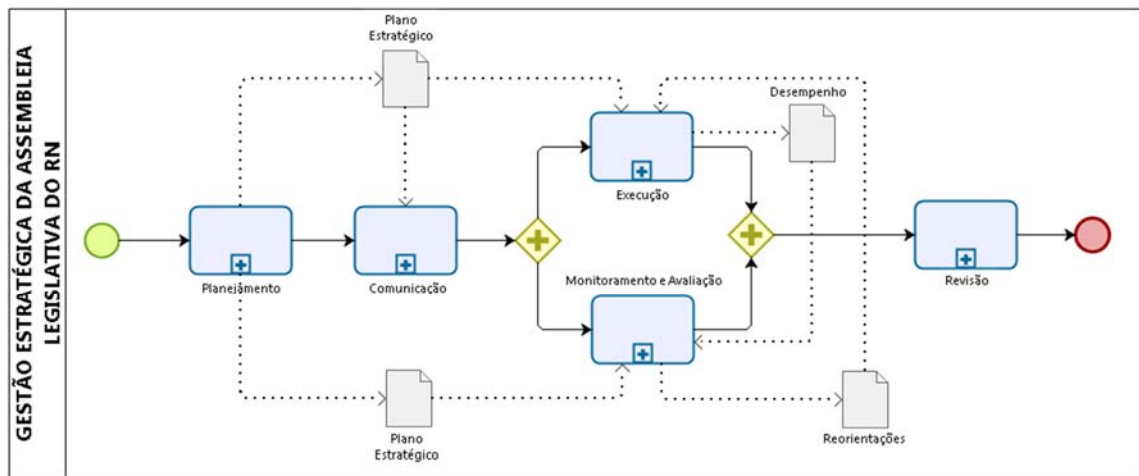
CONTROLE DE VERSÕES

DATA	VERSÃO	ALTERAÇÃO	RESPONSÁVEL
22.10.2020	1.0	Versão inicial	Equipe do Projeto Luciana Targino de Almeida Cardoso (Gerente) Roselie Paiva de Albuquerque Ilany Maciel Morais da Silva Apoio Metodológico e Edição Paulinéa Marise Lima de Araújo (agente externo)

Índice

MANUAL DO PROCESSO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA ALRN	1
1 MACROPROCESSO GESTÃO ESTRATÉGICA	6
1.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RN	7
2 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	8
2.1 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RN..	9
2.1.1 Elementos do processo.....	9
2.1.1.1  Comunicação da estratégia.....	9
2.1.1.2  REALIZAR reunião de alinhamento.....	9
2.1.1.3  ELABORAR cronograma de RAEs do exercício	10
2.1.1.4  PUBLICIZAR cronograma das RAEs	10
2.1.1.5  ORIENTAR medição periódica do desempenho	10
2.1.1.6  Reuniões de gestão (internas).....	11
2.1.1.7  COLETAR dados	12
2.1.1.8  FORNECER informações sobre desempenho	12
2.1.1.9  AJUSTAR dados/informações	12
2.1.1.10  ATUALIZAR planilha/sistema de acompanhamento	13
2.1.1.11  PREPARAR RAE do período	13
2.1.1.12  Reunião de Análise da Estratégia (RAE)	13
2.1.1.13  REGISTRAR decisões e deliberações em ata.....	14
2.1.1.14  PUBLICAR ata e demais documentos na <i>internet</i>	15
2.1.1.15  ORIENTAR readequação do Plano Tático-Operacional	15
2.1.1.16  Relatório de Gestão	15
2.1.1.17  COMPILAR relatórios setoriais.....	16
2.1.1.18  VALIDAR relatório de gestão	16
2.1.1.19  AJUSTAR relatório de gestão	17
2.1.1.20  PUBLICAR relatório de gestão.....	17
3 RECURSOS	18
3.1 ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO (ENTIDADE)	18
3.2 ÁREA DE COMUNICAÇÃO (ENTIDADE)	18
3.3 GRUPO DE TRABALHO (ENTIDADE)	18
3.4 COMITÊ DE GOVERNANÇA (ENTIDADE)	18
3.5 COMITÊS EXECUTIVOS (ENTIDADE)	18

1 MACROPROCESSO GESTÃO ESTRATÉGICA



1.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RN

Descrição

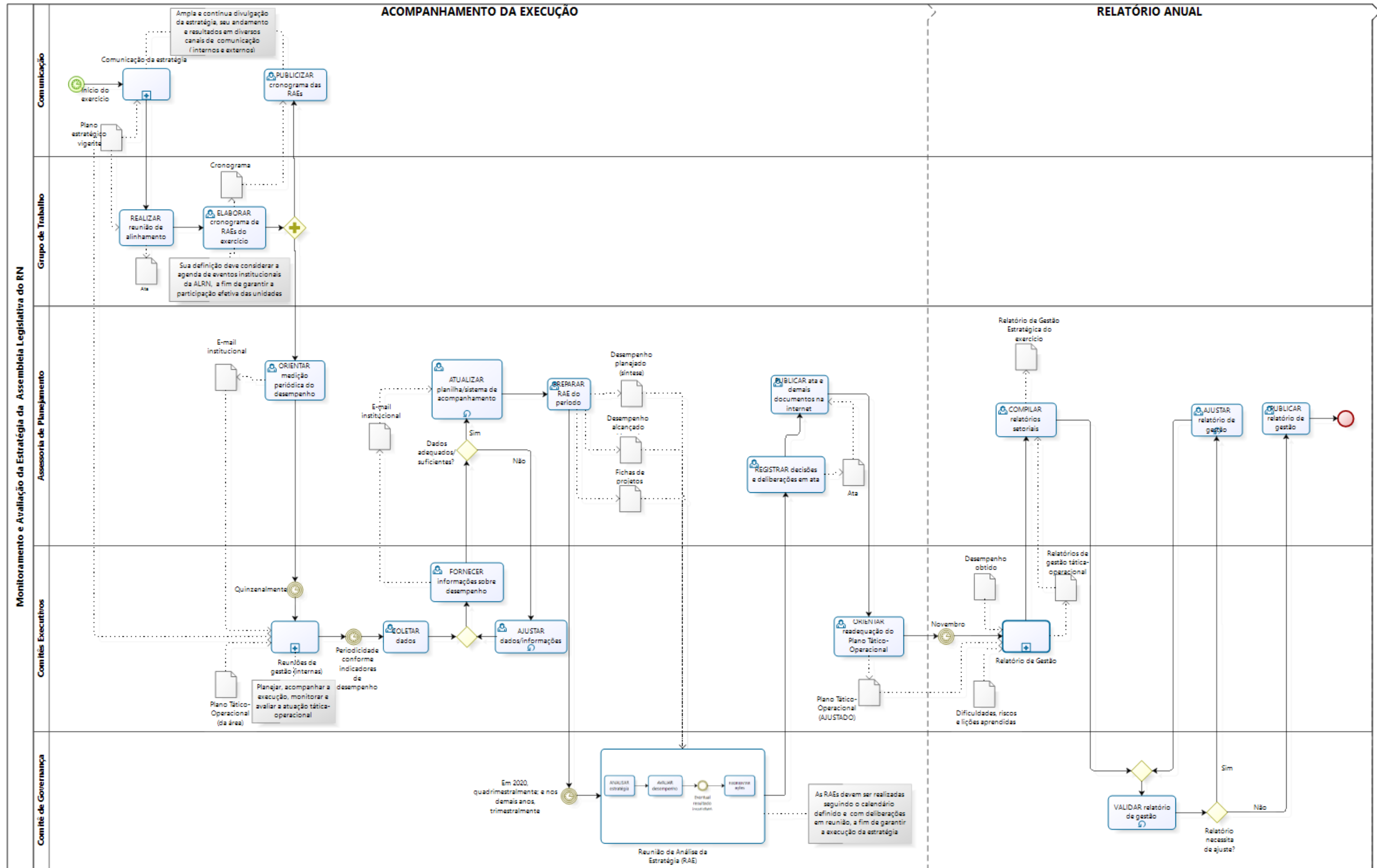
Para facilitar a compreensão dos processos de nível de governança da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (ALRN), foi elaborado este diagrama que apresenta as principais fases da gestão estratégica, consubstanciadas nos processos Planejamento, Comunicação, Execução, Monitoramento e Avaliação e Revisão.

A principal saída do processo Planejamento consiste no Plano Estratégico estabelecido para o período. Para o quadriênio 2020-2023, foi instituído o "Horizonte 2023 da ALRN", através do Ato da Mesa nº 2.782/2019, que apresenta o direcionamento institucional da organização, composto por visão, missão, valores, macrodesafios, indicadores/metas e portfólio de iniciativas estratégicas. Por sua vez, esta saída constitui a principal entrada para os processos seguintes (Comunicação, Execução e Monitoramento e Avaliação).

Do processo de Execução (de ações, projetos, programas e demais processos de trabalho), são obtidas informações que constituem entradas para o processo Monitoramento e Avaliação da Estratégia, que, por sua vez, abrange o acompanhamento e a mensuração periódica do desempenho da organização; a principal saída deste último processo consiste em reorientações para o processo Execução, de forma a garantir o alinhamento estratégico das diversas áreas. E, por fim, tem-se o processo Revisão da estratégia, que será executado quando da necessidade de atualização do Plano Estratégico vigente.

Este Manual apresenta o modelo do processo Monitoramento e Avaliação da Estratégia da ALRN, particionado em Acompanhamento da Execução (abrangendo todo o exercício) e Relatório Anual (produzido ao final de cada ano).

2 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



2.1 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RN

2.1.1 ELEMENTOS DO PROCESSO

2.1.1.1 Comunicação da estratégia

Descrição

Este processo tem como finalidade dar ampla e contínua divulgação da estratégia vigente, do andamento de ações e projetos constantes do Portfólio de Iniciativas Estratégicas e do desempenho obtido **periodicamente**, nos canais de comunicação internos e externos disponíveis.

Deve tomar como base o documento "**Horizonte 2020-2023 da ALRN**", que norteia a atuação da organização neste quadriênio, e informações a serem coletadas, **com regularidade**, junto à equipe da Assessoria de Planejamento e demais unidades administrativas.

O detalhamento deste processo será realizado oportunamente.

Executante

Área de Comunicação

2.1.1.2 REALIZAR reunião de alinhamento

Descrição

Reunir o Grupo de Trabalho (grupo de trabalho responsável por elaborar e acompanhar a execução do Plano Estratégico da ALRN), para alinhamento inicial dos trabalhos de monitoramento da estratégia, com vistas à fiel execução do Portfólio de Iniciativas Estratégicas e medição dos indicadores e metas estabelecidos para o período.

Esta atividade deverá ocorrer quantas vezes forem necessárias durante o exercício, sobretudo quando da preparação das Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs), para garantir alinhamento durante a execução e o monitoramento da estratégia.

Da reunião, deverá ser elaborada ata registrando as discussões, deliberações, e eventuais pendências com respectivos responsáveis e datas-limites.

Data-limite: Primeiro dia útil do exercício e anteriormente às RAEs.

Executante

Grupo de Trabalho

2.1.1.3 ELABORAR cronograma de RAEs do exercício

Descrição

Definir, junto à administração, o calendário de Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs), considerando a periodicidade estabelecida para o exercício, podendo iniciar, no primeiro ano de vigência do "Horizonte 2023 da ALRN", quadrimestralmente. Para os anos seguintes, utilizar periodicidade trimestral.

Na definição do cronograma, considerar a agenda de eventos institucionais da ALRN, a fim de garantir a participação efetiva dos titulares das unidades administrativas nas RAEs.

O calendário poderá ser ajustado no decorrer do exercício, desde que mantida a periodicidade estabelecida para as RAEs.

Data-limite: Primeiro dia útil de fevereiro.

Executante

Grupo de Trabalho

2.1.1.4 PUBLICIZAR cronograma das RAEs

Descrição

Publicar o calendário de Reuniões de Análise da Estratégia, nos canais de comunicação internos e externos, a exemplo das páginas eletrônicas da *intranet* e *internet*, murais, quadros de aviso, elevadores, entrada dos prédios e outros meios que garantam a ampla divulgação das datas em que as RAEs serão realizadas.

Data-limite: Três dias úteis da elaboração do calendário.

Executante

Área de Comunicação

2.1.1.5 ORIENTAR medição periódica do desempenho

Descrição

Encaminhar *e-mail* institucional aos Comitês Executivos, orientando a medição periódica do desempenho, seguindo o que foi estabelecido no plano estratégico vigente.

A mensagem deverá ser acompanhada de, no mínimo:

- a) Instrumento "Horizonte 2023 da ALRN"
- b) Planilha(s) eletrônica(s) de inserção de dados sobre as metas alcançadas em cada período, conforme a unidade administrativa
- c) Calendário de Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs) definido para o exercício
- d) Manual do processo "Monitoramento e Avaliação da Estratégia" da ALRN

Esta atividade deverá ser automatizada, quando do desenvolvimento do Sistema de Gestão Estratégica da ALRN. A(s) planilha(s) de que trata o item "b" servirão como requisitos funcionais para a criação da ferramenta.

Data-limite: Três dias úteis da elaboração do calendário.

Executante

Assessoria de Planejamento

2.1.1.6 Reuniões de gestão (internas)

Descrição

Reunir-se, periodicamente, para análise da situação atual da área, tomando por base o direcionamento institucional contido no plano estratégico vigente ("Horizonte 2023 da ALRN"), o plano tático-operacional decorrente e outras diretrizes porventura existentes.

Os Comitês Executivos são equipes setoriais, composta pelos titulares da unidade (exemplo: Diretor e Coordenadores ou Coordenador e Chefes, conforme a estrutura existente em cada área), responsáveis por planejar a execução, monitorar e avaliar a atuação tático-operacional. Tão logo elaborados, os planos tático-operacionais (setoriais) deverão servir de guia para a execução e o acompanhamento das ações e projetos no âmbito de suas respectivas áreas, devendo ser utilizado também como base nas reuniões periódicas das equipes.

Nas reuniões, deverão ser demonstradas a evolução das ações e projetos, as dificuldades vivenciadas e os riscos identificados, com registro em ata das discussões/deliberações e das eventuais pendências (estas com indicação de responsáveis e datas-limites correspondentes). Em cada encontro, também deverão ser ressaltados os indicadores e metas definidos para a área e as providências que deverão ser tomadas, a fim de garantir a mensuração do desempenho na forma e no tempo estabelecidos.

Os Comitês Executivos deverão buscar, internamente, o tratamento e a resolução dos problemas, com a finalidade de executar a estratégia estabelecida para a área, submetendo ao Comitê de Governança somente as demandas não solucionadas internamente. Estas deverão ser compiladas e apresentadas em Reunião de Análise da Estratégia (RAE), ordinária ou extraordinária.

Eventuais propostas de melhorias do plano estratégico e/ou dos processos de trabalho envolvidos poderão ser compiladas pelos Comitês Executivos e apresentadas em RAEs, a serem consideradas nas revisões periódicas, caso acolhidas pela administração.

Este processado será modelado oportunamente.

Data-limite: A cada quinze dias.

Executante

Comitês Executivos

2.1.1.7 COLETAR dados

Descrição

Levantar os dados relativos aos indicadores de desempenho afetos à área, conforme a responsabilidade e a periodicidade de medição estabelecidas no "Horizonte 2023 da ALRN", para serem informados à Assessoria de Planejamento em tempo hábil.

As informações serão coletadas junto às diversas unidades da respectiva área de atuação, seguindo orientação recebida anteriormente, via *e-mail* institucional.

Data-limite: Terceiro dia útil do mês subsequente.

Executante

Comitês Executivos

2.1.1.8 FORNECER informações sobre desempenho

Descrição

Registrar dados e informações em planilha(s) eletrônica(s) padronizada(s) ou módulo de mensuração de desempenho de sistema de gestão estratégica a ser desenvolvido, objetivando compor o banco de dados sobre os resultados alcançados pela ALRN, durante a execução da estratégia 2020-2023. Eventuais dúvidas sobre a forma de preenchimento devem ser reportadas à Assessoria de Planejamento.

Justificativas e/ou esclarecimentos sobre desempenho obtido devem ser descritos com linguagem clara e objetiva, a fim de possibilitar o real entendimento do cenário vivenciado.

Data-limite: Conforme orientado pela Assessoria de Planejamento, seguindo periodicidade estabelecida no plano estratégico.

Executante

Comitês Executivos

2.1.1.9 AJUSTAR dados/informações

Descrição

Adequar lançamento de informações em planilha eletrônica ou módulo de mensuração de desempenho de sistema de gestão estratégica da ALRN, caso solicitado pela Assessoria de Planejamento.

Esta atividade repetir-se-á tantas vezes quanto necessárias, a fim de garantir a suficiência e a adequação dos dados que serão analisados em Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs), respeitando-se, porém, o prazo estabelecido.

Data-limite: Conforme solicitado pela Assessoria de Planejamento.

Executante

Comitês Executivos

2.1.1.10 ATUALIZAR planilha/sistema de acompanhamento

Descrição

Atualizar planilha eletrônica geral que compila o desempenho organizacional na execução da estratégia 2020-2023 da ALRN ou verificar consistência dos dados em sistema de gestão estratégia a ser desenvolvido, a partir das informações lançadas/enviadas pelas áreas.

A eventual inadequação ou insuficiência de dados sobre o desempenho deverá ser sanada pelas unidades respectivas, de forma a possibilitar a preparação da Reunião de Análise da Estratégia (RAE) seguinte, em tempo hábil.

Data-limite: Conforme solicitado pela Assessoria de Planejamento.

Executante

Assessoria de Planejamento

2.1.1.11 PREPARAR RAE do período

Descrição

Elaborar materiais a serem utilizados na Reunião de Análise da Estratégia (RAE), a partir dos dados e informações fornecidos antecipadamente pelos Comitês Executivos.

Também deverão ser compiladas fichas dos principais projetos estratégicos, para eventual consulta durante a RAE.

O conteúdo a ser apresentado e analisado na RAE - na forma de *slides* projetados - deverá possuir formato enxuto e de visualização agradável, a partir de resumos gráficos, fotos e demais imagens que representem o desempenho das áreas e otimize a compreensão o tempo destinado ao encontro.

Data-limite: Três dias úteis antes da RAE.

Executante

Assessoria de Planejamento

2.1.1.12 Reunião de Análise da Estratégia (RAE)

Descrição

Este processo tem como finalidade analisar a execução de ações e projetos previstos no instrumento "Horizonte 2023 da ALRN" e os resultados alcançados pela organização, reorientando a atuação das áreas conforme o desempenho obtido no período base da avaliação.

A partir da apresentação de sínteses dos resultados planejados e alcançados, por área da organização em determinado período, o desempenho obtido deve ser comparado com as metas estabelecidas no "Horizonte 2023 da ALRN".

O eventual desempenho insatisfatório deverá ser questionado às áreas respectivas, com o objetivo de subsidiar a definição de novas diretrizes, conforme o caso, com a finalidade de garantir o cumprimento das metas contidas nos planos estratégico e tático-operacionais.

As orientações poderão envolver a atuação de outra unidade da ALRN para auxiliar área mais sobrecarregada, a formação ou incremento interno de equipes de projetos, a alteração de prazos internos e/ou a adoção de outras medidas necessárias à execução da estratégia estabelecida para o período.

As RAEs devem ser realizadas seguindo o calendário definido e com deliberações em reunião, a fim de garantir a execução da estratégia. A eventual ausência de integrante do Comitê de Governança na RAE deverá ser compensada pelo respectivo substituto, conforme política existente na ALRN.

Data-limite: Periodicidade quadrimestral, no primeiro ano, e trimestral, nos demais.

Executante

Comitê de Governança

2.1.1.13 REGISTRAR decisões e deliberações em ata

Descrição

Documentar em ata as decisões, deliberações e eventuais pendências (estas com indicação de responsáveis e datas-limites correspondentes) da Reunião de Análise da Estratégia (RAE), com assinatura dos participantes, preferencialmente, ao final do encontro.

Os conteúdos apresentados de forma sintetizada na RAE (estratégia planejada e resultados obtidos), desempenho avaliado e fichas de projetos deverão integrar a ata na forma de anexos.

Data-limite: No ato das RAEs.

Executante

Assessoria de Planejamento

2.1.1.14 PUBLICAR ata e demais documentos na *internet*

Descrição

Publicar atas e demais documentos utilizados ou produzidos na Reunião de Análise da Estratégia (RAE) em canal destinado ao repositório de informações da área de governança da ALRN, na *internet* a fim de dar conhecimento às partes interessadas (internas e externas).

A página eletrônica interna deverá possuir *link* de acesso ao conteúdo disponibilizado na *internet*.

Data-limite: Primeiro dia útil das RAEs ordinárias.

Executante

Assessoria de Planejamento

2.1.1.15 ORIENTAR readequação do Plano Tático-Operacional

Descrição

Orientar a realização de ajustes no Plano Tático-Operacional da área, considerando as diretrizes do Comitê de Governança fornecidas em Reunião de Análise da Estratégia (RAE).

O Plano Tático-Operacional (versão inicial e demais alterações) deverá ser publicado interna e externamente, para divulgação às partes interessadas ou impactadas (unidades da ALRN, sociedade, parceiros, fornecedores, órgãos direcionadores e de controle e outros).

Data-limite: Dois dias úteis das RAEs ordinárias.

Executante

Comitês Executivos

2.1.1.16 Relatório de Gestão

Descrição

Elaborar relatório de gestão tática-operacional anual, compilando dados e informações produzidos durante a execução e análise da estratégia, sobretudo registrados em atas de reuniões gerenciais internas.

O documento deverá seguir formato pré-estabelecido pela Assessoria de Planejamento, a fim de facilitar a sua elaboração pelas áreas e consolidação das informações ao final do ano, com os seguintes campos, no mínimo:

- a) Nome da área
- b) Período de abrangência
- c) Normativos (internos e externos) observados e/ou que afetam diretamente a área

- d) Ações e projetos planejados e realizados
- e) Ações e projetos planejados e não realizados, com respectivas justificativas
- f) Desempenho mensurado (metas previstas e alcançadas nos indicadores do plano estratégico de responsabilidade da área)
- g) Dificuldades vivenciadas
- h) Riscos identificados para os próximos anos
- i) Lições aprendidas
- j) Gráficos elaborados, fotos e outras imagens registradas durante a execução da estratégia

As ações e projetos planejados (realizados ou não), previstos nas letras "d" e "e" deverão estar alinhados ao instrumento "Horizonte 2023 da ALRN", indicados no Portfólio de Iniciativas Estratégicas e desdobrados, posteriormente, na forma de plano tático-operacional da área. O item do relatório da letra "f" somente será abordado por área responsável pela medição do desempenho.

Data-limite: Trigesimo dia útil após o início de cada sessão legislativa.

Executante

Comitês Executivos

2.1.1.17 COMPILAR relatórios setoriais

Descrição

Compilar informações recebidas das áreas, na forma de relatório de gestão estratégica anual. O documento deverá seguir formato pré-estabelecido, a fim de facilitar a sua elaboração pelas áreas e consolidação das informações ao final do ano.

Data-limite: Quadragésimo quinto dia útil após o recebimento de todos os relatórios setoriais.

Executante

Assessoria de Planejamento

2.1.1.18 VALIDAR relatório de gestão

Descrição

Analisar proposta de relatório de gestão do exercício, validando-a em Reunião de Análise da Estratégia (RAE) extraordinária. Eventuais ajustes deverão ser demandados na própria reunião.

Data-limite: Quinto dia útil após o recebimento do material compilado.

Executante

Comitê de Governança

2.1.1.19 AJUSTAR relatório de gestão

Descrição

Realizar as adequações necessárias no Relatório de Gestão Estratégica do exercício, conforme proposto pelo Comitê de Governança da ALRN.

Esta atividade repetir-se-á tantas vezes quanto necessárias, a fim de garantir a suficiência e a adequação das informações pertinentes, respeitando-se, porém, o prazo estabelecido.

Data-limite: Décimo dia útil após a validação do documento.

Executante

Assessoria de Planejamento

2.1.1.20 PUBLICAR relatório de gestão

Descrição

Publicar Relatório de Gestão Estratégica do exercício anual em canal destinado ao repositório de informações da área de governança da ALRN, na *internet* ou outros meios de comunicação, a fim de dar conhecimento às partes interessadas (internas e externas).

A página eletrônica interna deverá possuir *link* de acesso ao conteúdo disponibilizado na *internet*.

Data-limite: Quinto dia útil após a validação do documento.

Executante

Assessoria de Planejamento

3 RECURSOS

3.1 ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO (ENTIDADE)

Descrição

Unidade de apoio e assessoramento da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, vinculada à Diretoria-Geral, responsável por dar suporte ao planejamento, operacionalização, monitoramento e avaliação da estratégia da organização.

3.2 ÁREA DE COMUNICAÇÃO (ENTIDADE)

Descrição

Unidade responsável pelos processos de comunicação da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, vinculada à Presidência.

3.3 GRUPO DE TRABALHO (ENTIDADE)

Descrição

Equipe institucional multidisciplinar, responsável pela elaboração e acompanhamento da execução da estratégia, em busca da modernização e eficiência dos processos administrativo e legislativo.

3.4 COMITÊ EXECUTIVO (ENTIDADE)

Descrição

Unidade integrante da estrutura de governança e gestão da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, responsável por direcionar, monitorar e avaliar a estratégia.

3.5 COMITÊS DE GOVERNANÇA (ENTIDADE)

Descrição

Unidades integrantes da estrutura de governança e gestão da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, responsáveis por planejar, gerenciar a execução, monitorar e avaliar a operacionalização da estratégia em suas respectivas áreas de atuação.