



MANUAL OPERACIONAL DO “ESCRITÓRIO DE PROCESSOS”

O Escritório de Processos é uma unidade organizacional de integração, localizada na Diretoria de Sistemas da Informação que compõe a Vice-Reitoria de Infraestrutura e Serviços da PUC Rio, que apoia a busca por melhoria de desempenho corporativo. Sua principal missão é disseminar uma cultura de orientação a processos.

A atuação do Escritório de Processos é evolutiva, conforme a evolução da maturidade em gestão de processos da própria organização.

Na primeira fase do Escritório de Processos da PUC Rio, esta unidade apresenta dois agrupamentos principais: Atividades Contínuas de Nivelamento e as atividades relacionadas à condução de Projetos Estratégicos de Transformação. Essas duas frentes de trabalho são suportadas por atividades administrativas já existentes na Diretoria de TI e orientadas por práticas de gestão do próprio escritório, conforme a cadeia de valor abaixo representada.



Sumário

1. ATIVIDADES CONTÍNUAS	3
1.1 MAPEAR PROCESSO	6
1.2 ATUALIZAR DOCUMENTAÇÃO	12
1.3 AUDITAR PROCESSO	15
2. DESENVOLVER PROJETOS	23

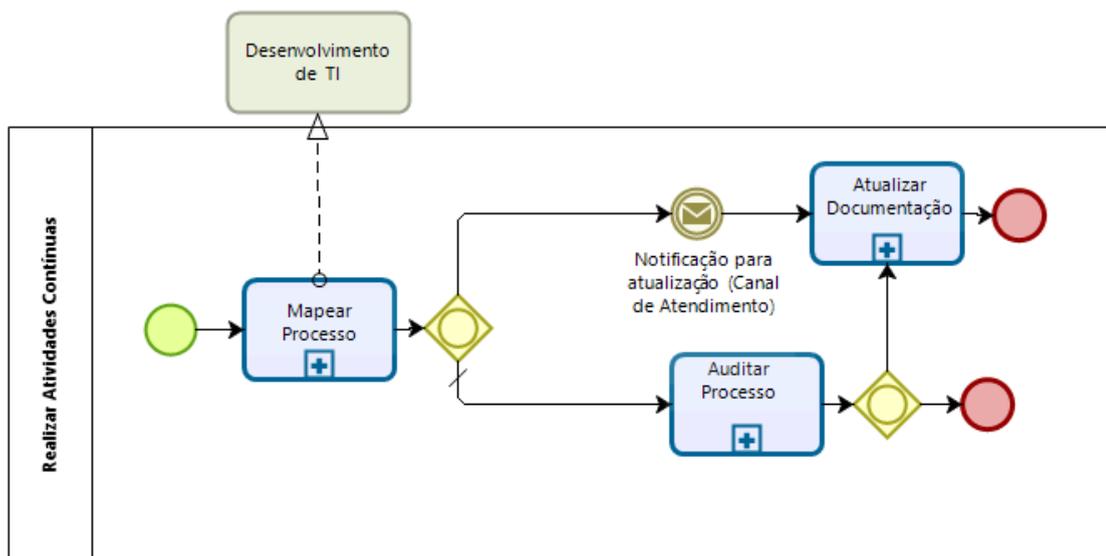
1. ATIVIDADES CONTÍNUAS

A – REGISTRO DO PROCESSO

Processo	Realizar atividades contínuas
Objetivos	Organizar os processos da PUC Rio, quanto à documentação, manutenção e guarda, além de auditar padrões e resultados funcionais, visando disseminar uma cultura voltada a processos.
Resultado Esperado	<ul style="list-style-type: none"> - Evoluir a maturidade em Gestão de Processos da PUC Rio, quanto à quantidade de processos documentados e atualizados; - Disseminar a prática de gestão de processos, obtendo a satisfação das áreas funcionais, por meio dos aceites aos serviços realizados pelo Escritório de Processos, e pela evolução dos resultados das auditorias.
Entradas	- Necessidade Identificada (processos priorizados para serem mapeados/ atualizados/auditados).
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> - Documentação aprovada, atualizada e disponibilizada; - Melhorias preliminares identificadas; - Relatório de auditoria.
Sistemas e Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> - Portal do EP; - Certificado Digital do SGU; - Canal de Atendimento; - Bizagi; - Planilha padrão de matriz de achados.
Responsável	Gestor do Escritório de Processos.
Participantes	Gestor do Escritório de Processos, analista de processos, auditor, gestor(es) funcional(is), equipe das áreas funcionais, coordenações centrais, comitê de priorização e equipe de TI.

B – DIAGRAMA

“Realizar atividades contínuas” é composto pelos processos “Mapear Processo”, “Atualizar Documentação” e “Auditar Processo”.



C – OBJETIVO DOS SUBPROCESSOS

Mapear Processo

Realizar o mapeamento, elaborar documentação e disponibilizar a documentação no Portal do Escritório de Processos.

Atualizar Documentação

Manter a documentação dos processos atualizada, conforme o prazo padrão de revisão (a cada auditoria) ou solicitação recebida pelo Canal de Atendimento.

Auditar Documentação

Realizar auditoria para garantir a conformidade a padrões e verificar o acompanhamento de resultados funcionais, contribuindo para a disseminação das práticas de gestão de processos.

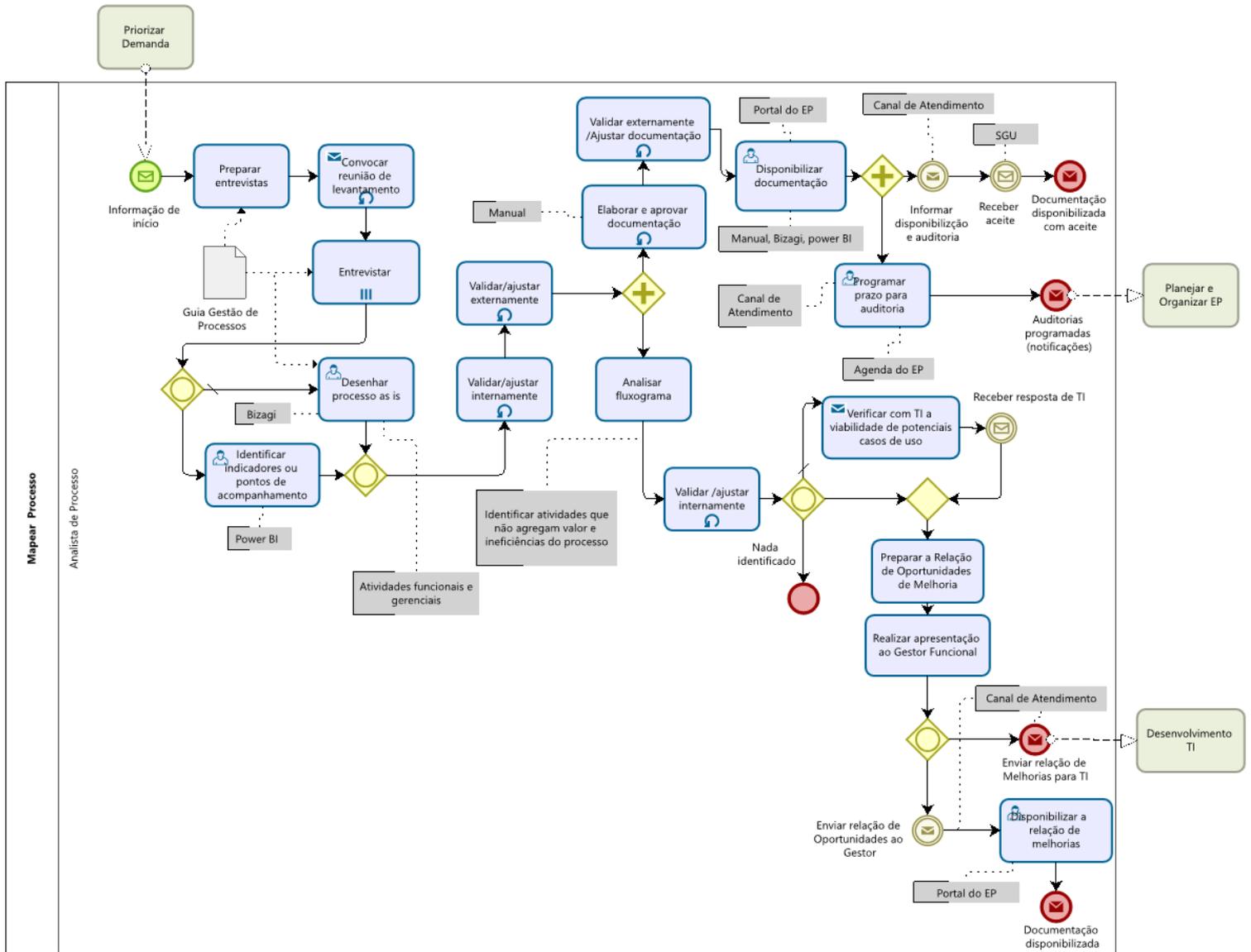
D – MAPA DE INDICADORES

Realizar atividades contínuas	MAPEAR PROCESSOS	Ind. de conformidade /Acompanhamento	Garantir documentação dentro do padrão (fluxo, descrição de atividades, análise etc)	Equipe EP	A cada verificação	Controle interno: Nas reuniões de validação/evidências físicas	100% conforme
		Ind. de conformidade /Acompanhamento	Garantir que a notificação para aprazar auditoria / atualização será realizada no prazo padrão, após o mapeamento	Equipe EP	A cada Mapeamento	Controle interno: Acompanhamento relatório de auditorias futuras (Agenda do EP)	100% conforme, exceto para as reprogramações (2a chance)
		Ind. de controle (tendência e resultado) / Acompanhamento	Garantir atendimentos a prazos acordados (Inclui os prazos para levantamento, validação dos fluxogramas e disponibilização da documentação no portal)	Equipe EP	A cada Mapeamento	Controle interno: Cronograma do trabalho -> Nas reuniões de acompanhamento	90% de atendimento aos prazos definidos
		Ind. de Controle (resultado)	Avaliar a satisfação do cliente interno	Equipe EP	A cada Mapeamento finalizado	Nota da Avaliação	Nota > 7
	ATUALIZAR DOCUMENTAÇÃO	Indicador de Verificação	Identificar a quantidade de demandas improcedentes	Área Funcional / Núcleo de Atendimento ou TI	Mensal	Total de cancelamentos no canal de atendimento	< a 10%
		Ind. de Controle (resultado)	Garantir que a atualização seja realizada no prazo padrão	Equipe EP	Mensal	Total de pendências no canal de atendimento	< a 10%
		Ind. de Controle (resultado)	Conciliar total de atualizações e aceites recebido	Equipe EP	Mensal	Total de pendências de aceite no canal de atendimento	< a 10%
	AUDITAR	Ind. de controle (tendência e resultado) / Acompanhamento	Garantir atendimentos a prazos de auditorias programadas	Auditor	A cada auditoria	Controle interno: Cronograma do trabalho -> Nas reuniões de acompanhamento	90% de atendimento aos prazos definidos
		Ind. de Controle (resultado)	Identificar atrasos pela taxa "quantidade de auditorias NÃO realizadas / quantidade de notificações recebidas"	Gestor do EP	Semestral	Total de pendências no canal de atendimento	< a 10%
		Ind. de Controle (resultado) / Acompanhamento	Evidenciar evolução entre auditorias: Variação positiva da Nota de Auditoria	Gestor do EP	Por auditoria e totalizador Semestral	Controle interno: Comparação Relatórios de Auditorias subsequentes	50% na redução de não conformidades

E – DESCRIÇÃO DOS SUBPROCESSOS

1.1. MAPEAR PROCESSO

1.1.1. FLUXOGRAMA



1.1.2. – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Este processo é iniciado na data combinada com o gestor do Escritório de Processos e apontada no cronograma acordado.

1. Preparar Entrevistas

O analista de processo deve preparar as entrevistas para o mapeamento, buscando orientação no Guia de Gestão de Processos, sempre que necessário.

2. Convocar reunião de levantamento

O analista de processos entra em contato com a equipe da área funcional e realiza as convocações para reuniões de levantamento.

O analista deve escolher as técnicas para este levantamento e buscar orientação no Guia de Gestão de Processos, sempre que necessário. São realizadas tantas convocações quantas forem necessárias, para que o levantamento do processo seja concluído, conforme a(s) técnica(s) selecionada(s).

3. Entrevistar

O analista de processos prepara e realiza as entrevistas com a área funcional, conforme as técnicas de levantamento selecionadas e convocações realizadas, confirmadas e agendadas.

São levantadas atividades funcionais e gerenciais.

4. Montar fluxograma “AS IS”

O analista de processos monta o fluxograma das atividades, buscando orientação no Guia de Gestão de Processos, se necessário.

Para realizar a montagem do fluxo, o analista de processo utiliza o software Bizagi.

5. Identificar indicadores ou pontos de acompanhamento

O analista de processo elabora a documentação dos indicadores ou pontos de controle/acompanhamentos existentes, buscando orientação no Guia de Gestão de Processos, se necessário.

O mapa de indicadores faz parte do Manual do processo, com link dos painéis de BI (se existir).

Para documentar os indicadores e pontos de controle existentes, utiliza, de preferência, o Power BI.

Uma vez que é preciso verificar o acesso ao banco de dados com a área de TI e separação das queries, em um primeiro momento, podem ser avaliados apenas os painéis já desenvolvidos no Power BI ou a utilização de planilhas.

6. Validar/ajustar internamente

Após a documentação do processo, fluxograma as is e indicadores e pontos de controle (se existir), o analista de processo deve validá-la com o gestor do Escritório de Processos. (São realizados ajustes até que a validação seja obtida).

7. Validar/ajustar externamente

Após a aprovação do gestor do Escritório de Processos, o analista de processo envia, por e-mail, o fluxograma e,(se existir), os indicadores e/ou pontos de controle para cada entrevistado.

O analista de processo realiza ajustes no fluxograma e/ou na documentação dos indicadores e/ou pontos de controle, até obter a validação dos entrevistados.

Caso seja necessário, realize reuniões ao vivo, presencial ou online, com cada entrevistado.

Após a validação dos entrevistados e os ajustes realizados, o analista de processo agenda e realiza uma apresentação do fluxograma as is e indicadores e pontos de controle (se existir) para o gestor funcional e sua equipe.

Preferencialmente, essa apresentação deve ser realizada ao vivo, presencial ou online, ao gestor e a sua equipe, ou conforme solicitado pelo gestor funcional.

8. Elaborar e aprovar documentação

Após a validação externa do desenho as is, o analista de processo elabora a documentação do processo, utilizando o padrão de documentação em Word (Manual).

O roteiro padrão para o Manual encontra-se no Anexo 01.

Na documentação em Word (Manual) consta os seguintes tópicos: introdução com a cadeia de valor, registro do processo, objetivos do subprocessos (se houver), fluxograma, descrição de atividades, matriz de responsabilidades, mapa com indicadores e/ou pontos de controle para acompanhamento do processo com links dos painéis (se houver).

Após a elaboração, o analista submete a documentação final à aprovação do gestor do Escritório de Processos. O analista de processo realiza os ajustes, caso necessário.

9. Validar externamente /Ajustar documentação

Após aprovação do gestor do Escritório de Processos, o analista de processos enviará, por e-mail, a documentação do processo (Manual em word) para o Gestor funcional validar. O analista de processo realiza os ajustes, caso necessário.

10. Disponibilizar documentação

Em até 7 dias corridos da validação da documentação, o analista de processo exporta o arquivo Word para o Portal do Escritório de Processo, disponibilizando a documentação.

O Portal do Escritório de Processos tem perfil de acesso. A documentação só poderá ser inserida/alterada/excluída pelo Escritório de Processos. A documentação de mapeamento poderá ser consultada por todos os colaboradores da PUC-Rio, salvo exceções definidas pelo gestor do escritório e pelo diretor da área funcional.

11. Informar disponibilização

Após a disponibilização no Portal, o analista de processo envia, via Canal de Atendimento, um link do certificado digital do sistema SGU, com um formulário, onde há informação sobre a disponibilização da documentação no portal, uma breve explicação dos próximos passos, incluindo data da auditoria, e a solicitação de uma assinatura eletrônica atestando a entrega do mapeamento e sua aprovação.

12. Receber aceite

Após o envio do link para assinatura, o analista de processo recebe a assinatura digital pelo certificado digital do sistema SGU.

13. Programar prazo para auditoria

Após a disponibilização no Portal, o analista de processo programa a auditoria na agenda do Escritório de Processos, conforme prazo padrão vigente, e acessa o Canal de Atendimento para informar a data ao gestor funcional. Com isso, as notificações emitidas pelo Canal ao gestor da área funcional estarão devidamente programadas.

Esta data é uma estimativa e, próxima à data estimada, o Gestor do EP entrará em contato com o Gestor Funcional para acordarem a data da auditoria.

O prazo para a primeira auditoria é de 2 meses, após o mapeamento for devidamente finalizado.

14. Analisar Fluxograma

Após a validação externa do fluxograma as is, o analista de processo realiza uma análise preliminar do fluxograma, para identificar atividades que não agregam valor e outras ineficiências do processo, buscando orientação no Guia de Gestão de Processos, se necessário.

A relação de oportunidades de melhorias resultantes de uma análise de fluxograma poderá conter algumas iniciativas que dependam de TI, cujas respectivas viabilidades deverão ser verificadas. É possível, também, não se encontrar nenhuma melhoria nessa análise preliminar, que não corresponde a um processo de análise completo.

15. Validar/ajustar internamente

Após a análise de fluxograma, o analista de processo deve validar a análise realizada e a sua conclusão com o gestor do Escritório de Processos até que o resultado da análise seja aprovado. Ajustes são realizados até que a aprovação ocorra.

16. Verificar com TI a viabilidade de potenciais casos de uso

Após a validação interna e caso tenha necessidades de implementação de TI, o analista de processo verifica com a equipe de TI a viabilidade de potenciais casos de uso.

17. Receber resposta de TI

O analista de processo recebe a resposta da equipe de TI sobre a viabilidade.

18. Preparar a Relação de Oportunidades de Melhoria

Após o recebimento da resposta da equipe de TI quanto à implementação de casos de uso, o analista de processo descarta as iniciativas inviáveis, se for o caso, e prepara a relação de oportunidades de melhoria.

A relação de oportunidades de melhoria, resultante de uma análise preliminar de fluxograma, é um documento onde constam as atividades que não agregam valor, problemas no sequenciamento das atividades entre outras possíveis ineficiência do desenho do processo e as respectivas oportunidades identificadas para resolvê-las. A relação de oportunidades de melhoria poderá

incluir uma planilha de controle para ajudar o gestor no acompanhamento de seu processo, se for necessário.

19. Realizar apresentação ao Gestor Funcional

Após a aprovação do gestor do Escritório de Processos, o analista de processos agenda e realiza a apresentação consolidada de todo o trabalho realizado ao gestor funcional e sua equipe. A apresentação tem o foco na relação de oportunidades de melhorias, mas também é apresentado um consolidado das etapas anteriores.

Preferencialmente, esta apresentação deve ser realizada ao vivo, presencial/online, ou conforme solicitado pelo gestor funcional.

O gestor funcional é o responsável pela seleção/implementação das melhorias.

20. Enviar relação de melhorias para TI

Após a aprovação do gestor do Escritório de Processos e caso haja melhorias que envolvam desenvolvimento da equipe de TI, esta relação de iniciativas será enviada a este setor, via Canal de Atendimento.

21. Enviar relação de Melhorias

O analista de processo envia a relação de oportunidades para o gestor funcional, pelo Canal de Atendimento.

22. Disponibilizar a relação de melhorias

O analista de processo disponibiliza a relação de oportunidades no Portal do Escritório.

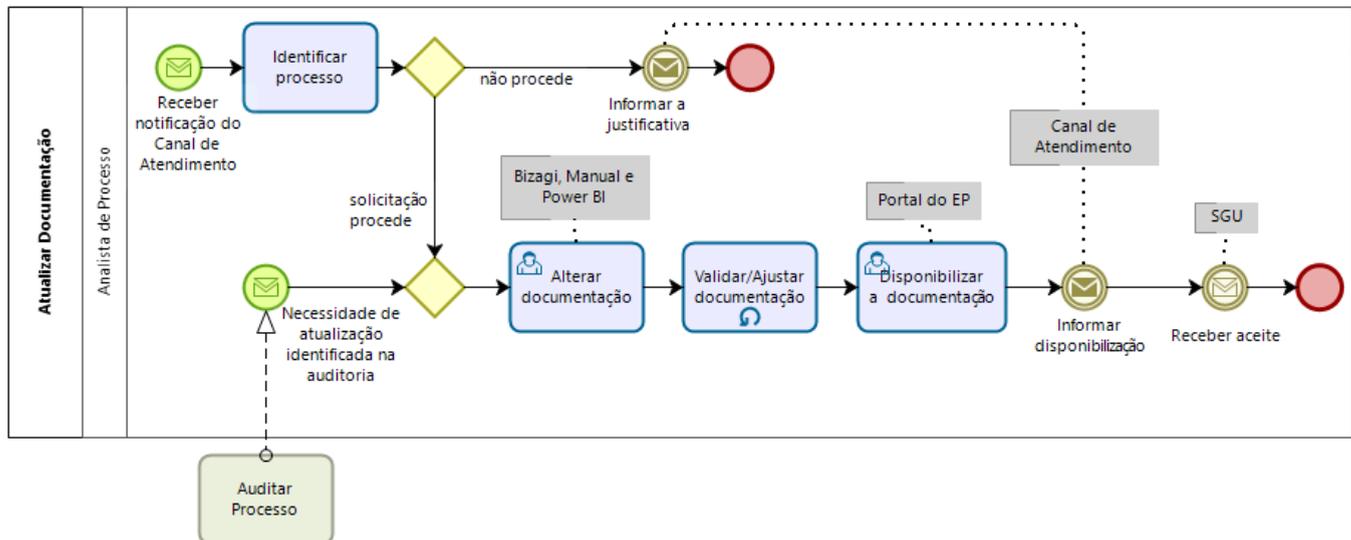
1.1.3. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

Atividade	Responsável pela Execução
Gestão do Processo: Acompanhar o andamento das atividades, garantir prazos e a qualidade das entregas, prover recursos necessários para as atividades, garantir a qualificação dos Analistas de Processos, definir as	Gestor do EP

ferramentas de trabalho, aprovar padrões e resolver questões ou conflitos quando envolver alçada superior.	
Atividades do Processos: Executar o levantamento, o mapeamento e a documentação dos processos, conforme o presente manual e padrões, atendendo aos prazos do cronograma de trabalho acordado. Atuar na interface com TI, solicitando informação de viabilidade e garantido a resposta, de forma a não atrasar o encerramento do trabalho. Finalizar o processo “Mapear” com as saídas realizadas no prazo acordado.	Analista de Processo
Atividades de Interface: Receber e responder convocações para reuniões de levantamento, prestar informações nas entrevistas, de forma fidedigna, e validar desenho as is, conforme cronograma aprovado.	Equipe da área funcional
Atividades de Interface: Validar o fluxograma as is e manual, no prazo solicitado, e formalizar seu aceite por meio de sua assinatura no relatório de validação.	Gestor funcional
Atividades de Interface: Validar toda a documentação do processo e a análise do fluxograma, para garantir a qualidade e o prazo dessas entregas.	Gestor do EP
Atividades de Interface: Responder, no prazo padrão definido, quanto à viabilidade de potenciais casos de uso e introduzir as iniciativas viáveis no <i>back log</i> de TI, para futura priorização.	Equipe de TI

1.2. ATUALIZAR DOCUMENTAÇÃO

1.2.1. FLUXOGRAMA



1.2.2. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

O processo tem seu início de duas formas:

- Identificação da necessidade de atualização da documentação de um processo, após a revisão ocorrida em processo de auditoria.
- O analista de processo recebe uma notificação para atualização de processo, por meio do Canal de Atendimento. A solicitação pode ser solicitada pela área funcional, pela equipe de TI ou pelo Núcleo de Atendimento.

Caso o analista de processo receba a solicitação fora do Canal de Atendimento, deverá orientar o demandante que utilize o canal para efetivar a solicitação.

O prazo para a equipe do Escritório de Processos realizar a atualização é de 3 dias, após solicitação recebida ou identificação da necessidade, ao final da auditoria.

1. Identificar processo

O analista de processo deve identificar o processo que precisa ser atualizado e verificar se a solicitação é procedente ou não. São critérios para se julgar improcedente:

- Processo já está endereçado a projetos BPI;
- O motivo da solicitação de alteração não tem impacto na documentação do processo.

2. Informar a justificativa

O analista de processo ao identificar que não é necessário a atualização da documentação, informa, via Canal de Atendimento, a justificativa.

3. Alterar documentação

O analista de processos altera a documentação do processo em até 3 dias úteis, conforme solicitação ou necessidade de alteração decorrente da revisão realizada na auditoria.

No caso de atualização decorrente de auditoria, o próprio auditor, pertencente ao Escritório de Processos, pode realizar a atualização da documentação em até 3 dias úteis.

Pode ser necessário a atualização do fluxograma e/ou da documentação do processo/indicadores. Em todas as revisões, é necessário atualizar o campo “data da revisão” no rodapé do manual. Para renovar o fluxograma, o analista de processos utiliza o software Bizagi. Para atualizar a documentação como um todo, o roteiro de documentação em Word e para atualizar a documentação dos indicadores, utiliza o Power BI. Após alteração da documentação, o analista valida a documentação com o gestor do Escritório de Processos.

4. Validar/Ajustar documentação

Após aprovação do gestor do Escritório de Processos, o analista de processos envia, por e-mail, a documentação atualizada para o gestor funcional.

O analista de processos realiza ajustes na documentação, até obter a validação dos entrevistados.

5. Disponibilizar a documentação

Após a validação externa da atualização da documentação, o analista de processos exporta o arquivo Word para o Portal do Escritório de Processos, disponibilizando a documentação.

A documentação só poderá ser inserida/alterada ou excluída pelo Escritório de Processos. A consulta, por sua vez, está liberada a todos os funcionários da PUC-Rio, salvo exceções definidas pelo gestor do Escritório e o diretor da área funcional.

6. Informar disponibilização

Após a disponibilização no Portal do Escritório de Processos, o analista de processos envia, via Canal de Atendimento, um link do certificado digital do sistema SGU, com um formulário, onde

há informação sobre a disponibilização da alteração da documentação para o gestor funcional e ao demandante da solicitação.

7. Receber aceite

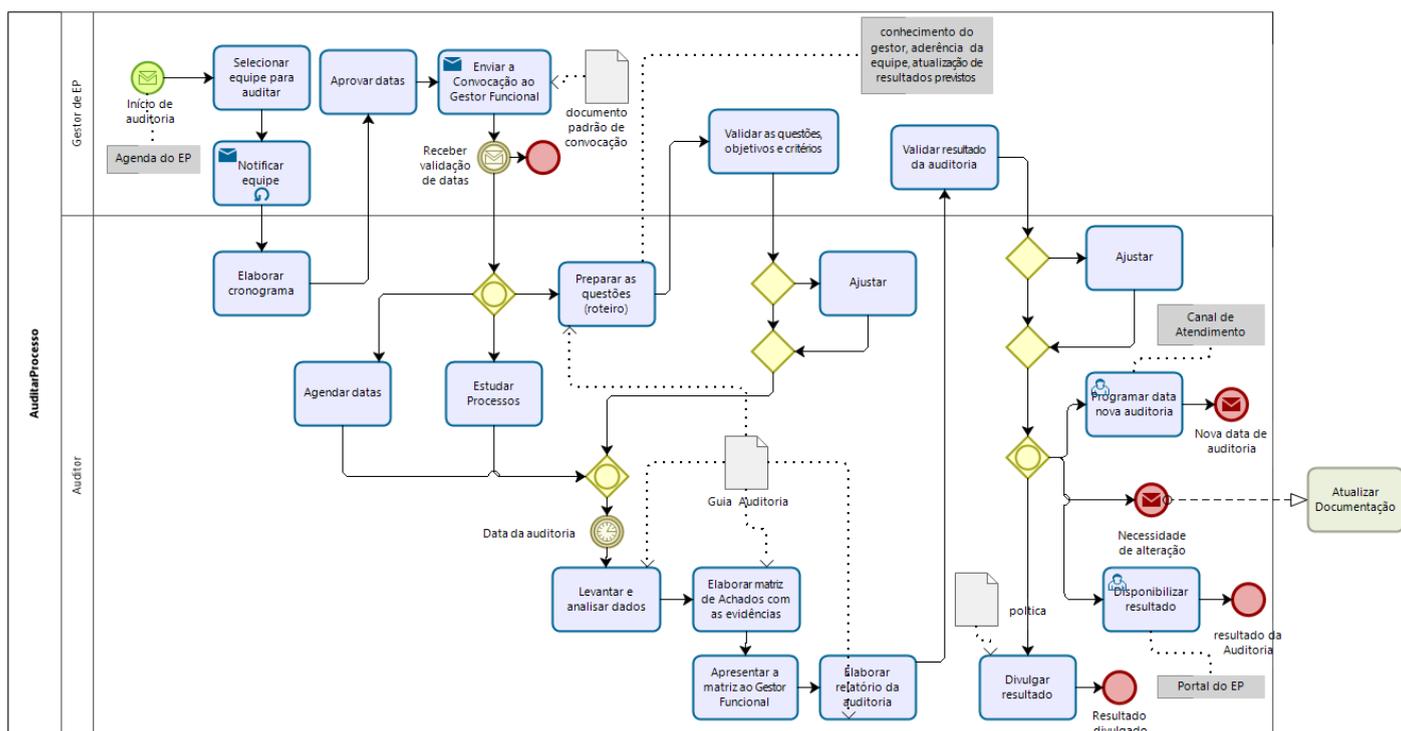
Após o envio do link para assinatura, o analista de processo recebe a assinatura digital pelo certificado digital do sistema SGU.

1.2.3. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

Gestão do Processo: Acompanhar o andamento das atividades, zelar pelos prazos e a qualidade das entregas, prover recursos necessários para as atividades, garantir a qualificação dos Analistas de Processos, definir as ferramentas de trabalho, aprovar padrões e resolver questões ou conflitos quando envolver alçada superior.	Gestor do EP
Atividades do Processos: Atualizar e disponibilizar a documentação, conforme prazo e documentação padrões.	Analista de Processo
Atividades de Interface: Solicitar atualização sempre que fizer alguma intervenção no processo sob sua responsabilidade e aprovar a documentação atualizada e disponibilizada, respondendo com o aceite, via Canal de Atendimento.	Gestor da área funcional
Atividades de Interface: Solicitar a atualização da documentação, sempre que implantar alterações no sistema que venha a alterar o processo, via Núcleo de Atendimento	Equipe de TI
Atividades de Interface: Solicitar a atualização da documentação, após a implantação de alterações no sistema, informadas por TI	Núcleo de Atendimento
Atividades de Interface: Solicitar a atualização da documentação, após finalização da auditoria realizada.	Auditor

1.3. AUDITAR PROCESSO

1.3.1. FLUXOGRAMA



1.3.2. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

O início do processo Auditar Processo pode ocorrer da seguinte forma:

- O gestor do Escritório de Processo identifica uma auditoria a ser realizada na agenda de auditorias do Escritório de Processos, pré-agendada em função da política de prazos ou reagendada por um achado crítico em auditoria recém realizada.

A primeira auditoria ocorre 2 (dois) meses após o mapeamento do processo. A segunda auditoria ocorre 6 (seis) meses após a validação do resultado da primeira auditoria. A terceira auditoria ocorre 8 (oito) meses após a validação do resultado da segunda auditoria. A partir da terceira auditoria o intervalo passa a ser anual.

1. Selecionar equipe para auditar

Após consultar a agenda do Escritório de Processos, o gestor do Escritório de Processos, com o apoio do Guia Aspectos Gerais sobre Como Conduzir uma Auditoria, seleciona o auditor ou equipe de auditores para realizar a auditoria.

A equipe deverá ter necessariamente um representante do Escritório de Processos, como auditor-líder, denominado a seguir apenas como auditor.

2. Notificar a equipe

Após selecionar a equipe para auditar, o gestor do Escritório de Processo notifica, cada um da equipe que participará da auditoria.

3. Elaborar cronograma

O auditor elabora o cronograma da auditoria, considerando a equipe selecionada.

4. Aprovar datas

Após a elaboração do cronograma, o gestor do Escritório de Processos aprova as datas constantes no cronograma, com a equipe. Caso seja necessário, realiza os ajustes no cronograma.

5. Enviar a Convocação ao gestor funcional

Após a aprovação de cronograma, o gestor do Escritório de Processos busca no drive o documento padrão de convocação da auditoria, preenche com as informações pertinentes e envia, via Canal de Atendimento, à convocação ao gestor funcional/dono do processo.

A convocação deve ser realizada conforme o padrão no anexo 2.

6. Receber a validação das datas

Após o envio da convocação, o gestor do Escritório de Processos entra em acordo com o gestor funcional sobre a agenda da auditoria.

Caso seja necessário, realiza ajustes no cronograma.

O auditor e a equipe são informados das datas acordadas.

7. Agendar datas

Após receber o cronograma de trabalho validado com o gestor funcional, o auditor programa em sua agenda pessoal, a fim de não perder os prazos acordados. Caso haja uma equipe de auditoria, todos devem proceder da mesma maneira.

8. Estudar Processos

Após o acordo de data com o gestor funcional e com certa antecedência da data da auditoria, o auditor acessa o Portal do Escritório de Processos, identifica os processos que serão auditados e, se necessário, estuda os processos.

9. Preparar o plano de auditoria

Após estudar o processo, o auditor e a equipe de auditoria planejam o plano da auditoria. O plano de auditoria deve incluir:

- Objetivos;

Objetivos atuais da auditoria do Escritório de Processos da PUC-Rio:

- Coletar informações, que determinam se a área em questão está seguindo os padrões e procedimentos estabelecidos.
- Avaliar o conhecimento do gestor/dono do processo.
- Identificar se o processo está sendo medido e acompanhado.

- Critérios de auditoria;

Os Critérios de auditoria são padrões de desempenho usados para medir a eficiência, eficácia e efetividade do processo a ser auditado. Determina se o processo auditado atinge, excede ou está aquém do desempenho esperado.

O desempenho poderá ser medido por um indicador de aderência, calculado para cada questão levantada, da seguinte maneira: se a resposta for “sim”, corresponde a 100%; se for Não, 0% e se for “Em parte”, 50%. O resultado final da auditoria corresponde à média aritmética de todas as respostas (somatório de todas as respostas dividido pela quantidade de respostas).

- Auditores envolvidos;

Nome dos auditores

- Lista preliminar das pessoas que serão entrevistadas.

Nome das pessoas que serão entrevistadas.

- Escopo

Área a ser auditada, itens a serem auditados;

- Período de auditoria;

Período desde a data da reunião de abertura até o encerramento da auditoria.

- Roteiro de questões a serem respondidas pelo gestor funcional e/ou sua equipe.

Após a definição do objetivo e dos critérios de avaliação, o auditor e a equipe estabelecem as questões. É importante que as questões sejam claras e respondíveis, para garantir o entendimento do auditado e sua resposta.

O roteiro de questões deve facilitar a identificação do conhecimento dos entrevistados (principalmente do gestor funcional) e a aderência do processo à documentação existente, bem como identificar riscos e possíveis alterações ainda não comunicadas ao Escritório de Processos. As questões devem envolver:

- Entradas e saídas do processo;
- Funções envolvidas;
- Meios utilizados para a execução das atividades;
- Controles / indicadores ou pontos de acompanhamento;
- Métodos utilizados para a execução das atividades do processo;
- Melhorias realizadas.

O roteiro das questões deve seguir o padrão no anexo 3.

Em função do entendimento do processo e resultados de auditorias anteriores, quando é o caso, os objetivos e critérios a serem auditados se alteram para se adequar a realidade vigente do processo a ser auditado.

10. Validar as questões, os objetivos e critérios

Após a elaboração ou revisão do roteiro de questões da auditoria, o gestor do Escritório de Processos avalia as questões, objetivos, critérios para aprovação e caso seja necessário, solicita ajustes para aprovação.

11. Ajustar

Caso seja necessário, o auditor ajusta o roteiro da auditoria.

12. Levantar e analisar dados

Na data acordada para a auditoria, o auditor abre a reunião de auditoria, apresentando o objetivo da auditoria, a equipe de auditores e os critérios de desempenho (eficiência, eficácia ou efetividade) que serão utilizados. Em seguida, também conforme as datas do cronograma da auditoria e com o apoio do Guia Aspectos Gerais sobre Como Conduzir uma Auditoria, o auditor e a equipe realizam a coleta de informações com base nas questões do plano de auditoria.

As questões da auditoria não devem se restringir ao roteiro de questões programado, quando for evidenciada a necessidade de mudanças por conta das informações coletadas durante a auditoria.

As respostas das questões devem ser registradas no roteiro de questões e devem ser padronizadas em “Sim”, “Não”, “Em parte” e “não se aplica”.

É importante descrever observações ou justificativas, no caso de respostas do tipo “Não” e “Em parte”.

Toda vez que houver discrepância entre o critério avaliado e a situação atual encontrada, será necessário buscar evidências da execução de ações que as comprovem e deixar claro ao auditado as ocorrências evidenciadas.

O Guia Aspectos Gerais sobre Como Conduzir uma Auditoria apresenta as características de uma evidência e como levantar estas informações.

A auditoria deverá garantir que o processo, já documentado pelo Escritório de Processos, encontra-se atualizado. Caso contrário, deverá levantar as necessidades de alteração.

13. Elaborar Matriz de Achados com as evidências

O auditor deve extrair os pontos relevantes anotados no roteiro durante a auditoria e elaborar a matriz de achados com as evidências encontradas, conforme o Guia de Auditoria. As descrições das evidências devem indicar as localizações, funções, atividades e documentos que foram examinados.

A elaboração da matriz de achados é importante para facilitar a correta elaboração do relatório de auditoria. Dispõe, de forma estruturada, os achados e suas evidências.

14. Apresentar a matriz ao gestor funcional

Após a elaboração da matriz de achados, o auditor apresenta a matriz ao gestor funcional.

15. Elaborar relatório da auditoria

Após a aprovação da matriz de achados, o auditor e a equipe de auditores, conforme o Guia Aspectos Gerais sobre Como Conduzir uma Auditoria, reúnem-se para analisar as conformidades, não conformidades e possíveis melhorias e elaborar o Relatório de Auditoria com os resumos, a conclusão e a matriz de achados de auditoria preenchida.

O Relatório de Auditoria deve ser elaborado em 3 a 5 dias úteis, conforme cronograma.

O padrão do Relatório de Auditoria encontra-se no anexo 4.

16. Validar resultado da auditoria

Após elaboração do Relatório de Auditoria, o gestor do Escritório de Processos valida o relatório ou solicita ajustes para a validação.

O auditor e o gestor do Escritório de Processos podem decidir dar uma segunda chance ao auditado, não divulgando o resultado da auditoria e programando uma nova auditoria, em data a ser combinada com o gestor funcional.

O Relatório de Auditoria deve ser validado em 3 a 5 dias úteis, conforme cronograma.

17. Ajustar

Caso seja necessário, o auditor ajusta o relatório da auditoria.

18. Disponibilizar resultado

Após a validação do resultado da auditoria, o auditor ou um membro da equipe de auditoria, por ele selecionado, inclui o relatório da auditoria no Portal do Escritório de Processos em até 48 horas.

19. Programar data da nova auditoria

Após a validação do resultado da auditoria, o auditor acessa o Canal de Atendimento e programa a data da nova auditoria para o processo e registra esta data na agenda do Escritório de Processos. O gestor funcional receberá uma notificação emitida pelo Canal de Atendimento quanto à data futura da próxima auditoria.

Se a auditoria ocorreu sem conformidade crítica, a segunda auditoria ocorrerá em 6 (seis) meses após a validação do resultado da primeira auditoria. A terceira auditoria, ocorrerá em 8 (oito) meses após a validação do resultado da segunda auditoria. A partir da terceira auditoria o intervalo passa a ser anual.

No caso de não conformidade crítica (achados críticos), a data da próxima auditoria deve ser combinada com o gestor funcional e o resultado da auditoria original não é divulgado a terceiros. Prazo para próxima auditoria: ocorrer em até 30 dias.

É considerado achado crítico quando a discrepância entre a situação existente e o critério que tem alto impacto na análise de risco da Organização (imagem, jurídico).

No caso de primeira auditoria do processo e nota $\leq 50\%$, existirá uma segunda chance e a data da próxima auditoria deve ser combinada com o gestor funcional e o resultado da auditoria original não é divulgado a terceiros. Prazo para próxima auditoria: ocorrer em até 30 dias.

20. Necessidade de alteração

Após a validação do resultado da auditoria, o auditor endereça, ao processo “Atualizar documentação”, as necessidades de alteração na documentação do processo auditado, que foram verificadas durante a auditoria. Caso não tenha ocorrido nenhuma alteração, será necessário ainda atualizar a data da revisão da documentação do processo.

21. Divulgar resultado

Após a validação do resultado da auditoria, o auditor divulga, em até 48 horas, o relatório final, por Canal de Atendimento, para o gestor funcional e o superior imediato.

Nos casos de não conformidade crítica ou de segunda chance, o resultado da auditoria original não é divulgado a terceiros.

1.3.3. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

Gestão do Processo: Acompanhar o andamento das atividades até a finalização da Auditoria, zelar pela política de prazos e qualidade das entregas, manter atualizada a formalística do processo, prover recursos necessários para as atividades, selecionando os auditores conforme necessidade da auditoria em questão, garantir a qualificação dos auditores	Gestor do EP
--	--------------

de processos, definir as ferramentas de trabalho e resolver questões ou conflitos quando envolver alçada superior.	
Atividades do Processos: Cumprir com as datas acordadas no cronograma aprovado, estudar o processo e resultados de auditorias anteriores, a fim de definir objetivos, critérios e preparar as questões (roteiro) de forma adequada a situação, analisar dados e informações para garantir uma Matriz de Achados com base em evidências reais e confiáveis, elaborar relatório da auditoria conforme o padrão e disponibilizá-lo no prazo aprovado e, garantir a atualização da documentação do processo auditado.	Auditor-líder
Atividades do Processos: Cumprir com as datas acordadas no cronograma aprovado, estudar o processo e resultados de auditorias anteriores, a fim de contribuir com o auditor-líder na definição objetivos, critérios e questões (roteiro), na análise de dados e informações para garantir uma Matriz de Achados com base em evidências reais e confiáveis.	Equipe de auditores
Atividades de Interface: Estar disponível e garantir a disponibilidade de sua equipe nas datas acordadas, aprovar ou se manifestar de forma justificada com relação à Matriz de Achados e tomar ciência do relatório.	Gestor funcional
Atividades de Interface: Estar disponível nas datas acordadas pelo gestor funcional e prestar as informações solicitadas, incluindo as evidências, sempre que necessário e de forma inequívoca.	Equipe auditada (área funcional, incluindo o gestor).

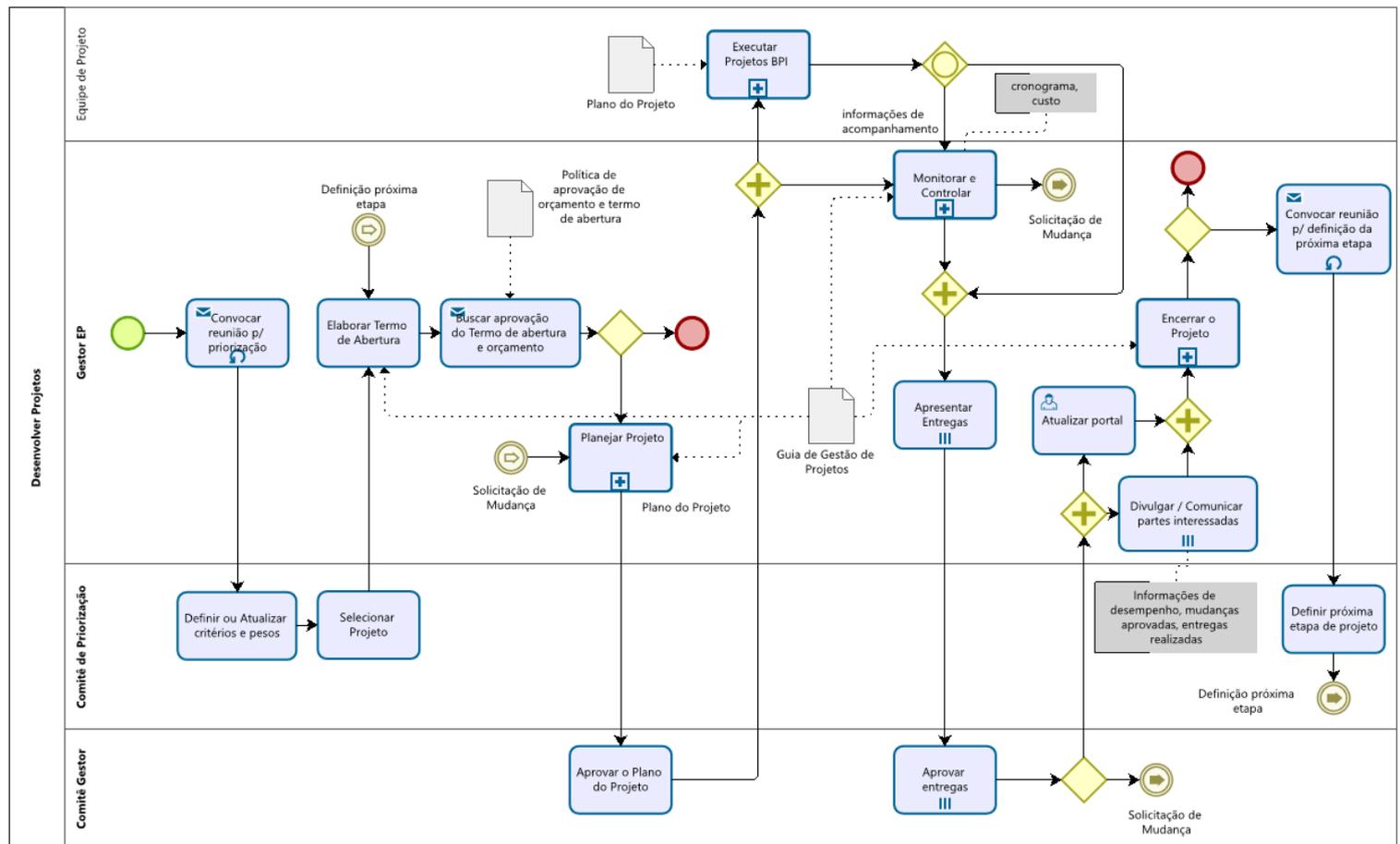
2. DESENVOLVER PROJETOS

A – REGISTRO DO PROCESSO

Processo	Desenvolver Projetos
Objetivos	Implantar projetos de melhoria de processos de negócio (BPI – <i>Business Process Improvement</i>), para obter ganho real de desempenho e, assim, estimular a adoção de uma gestão orientada a processos, numa trajetória crescente de maturidade em gestão corporativa.
Resultado Esperado	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir com a evolução de maturidade em Gestão de Processos da PUC Rio, alcançando um nível mais avançado de maturidade, em um fluxo de valor de ponta a ponta, selecionado. - Satisfação das áreas funcionais. - Alcance de resultados compartilhados das áreas funcionais e ganho de desempenho do negócio.
Entradas	Solicitação ou intenção corporativa para o desenvolvimento de um projeto BPI.
Saídas	- Entregas das etapas do projeto BPI, no prazo acordado, conforme escopo planejado ou dentro do limite de tolerância, com bom desempenho em custo e a qualidade final do projeto como um todo, atestada mediante ganho identificado.
Sistemas e Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> - Portal do EP; - Bizagi; - Matriz Multicritério para priorização de Projetos; - Guia de Gestão de Projetos; - Guia de Gestão de Processos.
Responsável	Gestor do Escritório de Processos
Participantes	Gestor do EP, Analistas do EP, equipe das áreas técnicas, Comitê de Priorização e Equipe de TI.

B – FLUXOGRAMA

“Desenvolver Projetos” é composto pelo fluxograma abaixo e tem os seguintes subprocessos: “Planejar Projeto”, “Executar Projetos BPI”, “Monitorar e Controlar” e “Encerrar o Projeto”.



C – OBJETIVO DOS SUBPROCESSOS

Planejar Projeto

Planejar o projeto tem o objetivo de detalhar como o projeto será conduzido e executado, em cada uma de suas etapas, para aumentar as chances de sucesso quanto à eficiência do seu gerenciamento e a eficácia de seus resultados.

Executar Projeto BPI

Executar projeto BPI (melhoria de processos de negócio) é a etapa de implantação das atividades detalhadas do projeto, em cada uma de suas etapas, sejam estas relacionadas ao gerenciamento ou ao desenvolvimento do produto do projeto, conforme o plano do projeto.

Monitorar e Controlar

Acompanhar e analisar o progresso e desempenho do projeto, identificando possíveis problemas que possam afetar sua execução, bem como tomar ações preventivas e corretivas, de forma a manter o projeto sob controle.

Encerrar Projetos

Formalizar a aceitação da entrega final do projeto e conduzi-lo a um final ordenado.

D – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Esse processo tem início com o gestor do Escritório de Processos recebendo uma solicitação ou intenção corporativa para o desenvolvimento de um projeto BPI e é suportado pelo Guia de Gestão de Gestão de Projetos.

Não há uma metodologia estruturada e fixa para o planejamento de projetos e sim, um conjunto de boas práticas. Essas devem ser aplicadas, com mais ou menos formalidade, conforme tamanho da empresa, tipo de projeto, complexidade da iniciativa entre outros fatores. Este conjunto de boas práticas, o analista encontrará no Guia de Gestão de Projetos.

Um projeto do BPI não é feito de uma vez só. Ele é feito em ondas sucessivas de planejamento. Sempre com equipes multifuncionais, formada por todas as áreas de interesse, olhando o negócio como todo.

1. Convocar reunião para priorização

Para cada projeto BPI, o gestor do Escritório de Processos ao identificar a necessidade de se iniciar o desenvolvimento de um projeto BPI, convoca o Comitê de Priorização de Projetos para realizar a seleção do processo de negócio.

O Comitê de Priorização será composto por: Vice-Reitoria de Infraestrutura e Serviços, Coordenações Centrais, Diretor de TI e gestor do Escritório de Processos, podendo ter ainda a participação de um ou mais convidados, a critério do Comitê.

2. Definir ou Atualizar critérios e pesos

O Comitê de Priorização de Projetos se reúne para definir ou atualizar os critérios e pesos, com os quais serão avaliados alguns processos de ponta a ponta da PUC-Rio, candidatos a receberem o apoio do Escritório de Projetos na condução de um Projeto de Transformação.

Esses critérios e seus respectivos pesos serão utilizados em uma Matriz Multicritério (Modelo no Guia de Gestão de Processos), que é uma estrutura de trabalho simples para apoiar a decisão de selecionar o processo de negócio prioritário. Esses critérios são condições a serem consideradas na análise, como por exemplo: a urgência em resolver problemas existentes, benefício para o aluno ou sociedade de forma geral, abrangência, obrigatoriedade legal, probabilidade de sucesso, facilidade de implementação, entre outros.

A Matriz Multicritérios atualizada encontra-se no diretório do Escritório de Processos.

3. Selecionar Projeto

Após a definição ou atualização de critérios, o gestor do Escritório de Processos elabora a matriz multicritério, com a relação de processos, critérios e pesos. Em seguida, o Comitê de Priorização atribui uma pontuação (nota), para cada processo, com relação a cada um dos critérios considerados na Matriz, em consenso da maioria.

Após atribuir as notas para todos os processos, relativas a cada critério, o comitê verifica o resultado de cada candidato, totalizando as respectivas notas x pesos de cada critério. O processo que obter a maior pontuação total deverá ser selecionado.

O resultado encontrado poderá ser alterado, caso seja essa a decisão da maioria. É importante destacar que, nesse caso, a justificativa deve ficar registrada na matriz multicritério.

4. Elaborar Termo de Abertura

Após a definição do projeto ou início da próxima etapa do projeto, o gestor do Escritório de Processos elabora o termo de abertura, conforme o Guia de Gestão de Projetos.

O termo de abertura é um documento que autoriza formalmente a existência de um projeto dentro da organização, contendo: descrição do projeto, justificativa, escopo, estimativas de prazo e quais as principais partes interessadas. Esse documento também autoriza o gestor do projeto utilizar recursos organizacionais.

5. Buscar aprovação do Termo de Abertura e orçamento

Após a elaboração do termo de abertura, o gestor do Escritório de Processos busca a aprovação do termo e do orçamento, se necessário, com o Comitê Gestor.

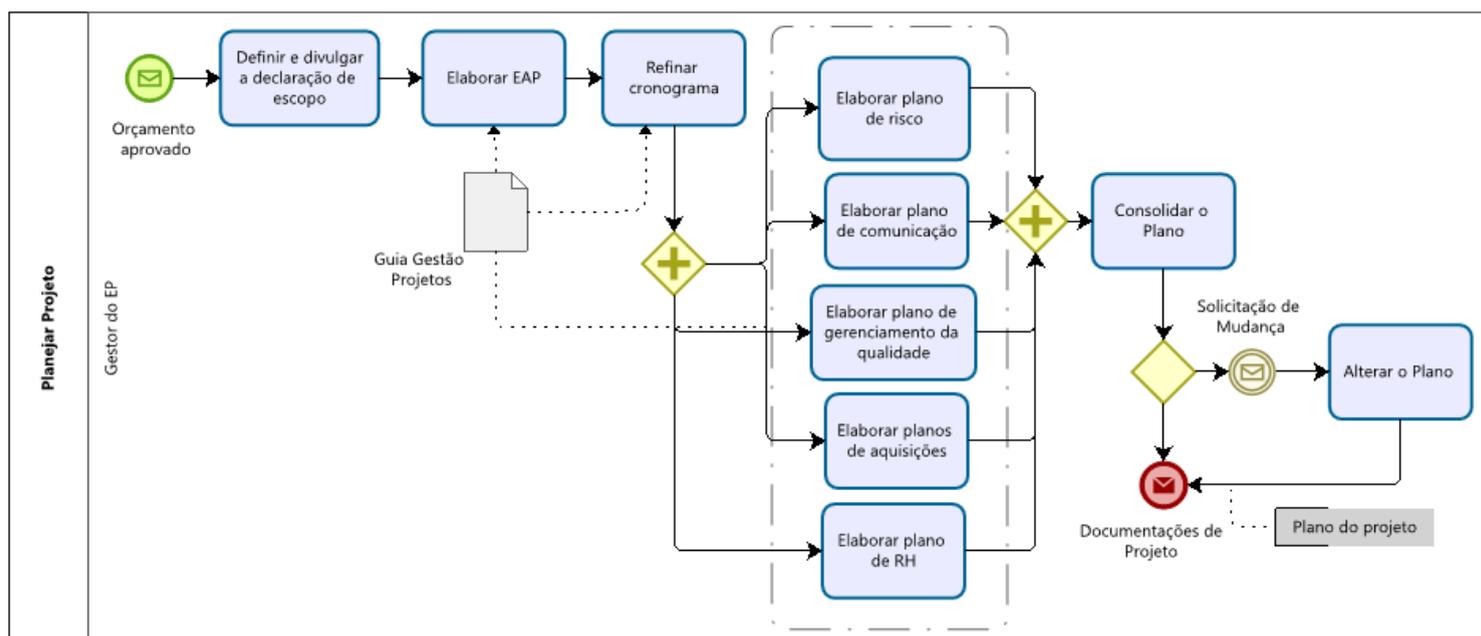
O Comitê Gestor é formado por: Diretorias de Departamentos envolvidos e Diretoria de TI.

O prazo para buscar a aprovação do Termo de Abertura é de 7 dias corridos.

6. Planejar Projeto

O gestor do Escritório de Processos é o responsável pelas atividades do subprocesso “Planejar Projeto” e para a execução de suas atividades pode contar com o suporte do Guia de Gestão de Projetos. O planejamento dos projetos BPI ocorre em ondas de planejamento.

As atividades do subprocesso estão no seguinte fluxograma:



O gestor do Escritório de Processos define a declaração de escopo e a divulga às partes interessadas. Com o apoio do Guia de Gestão de Projetos, elabora a Estrutura Analítica do Projeto, com todas as suas entregas, e detalha o cronograma. Além disso, elabora e consolida o plano do projeto, conforme o Guia de Gestão de Projetos, podendo conter: plano de gerenciamento de risco, plano de comunicação, plano de gerenciamento da qualidade, plano de aquisições e plano de RH.

A qualquer momento, o gestor do Escritório de Processos pode receber uma solicitação de mudanças no escopo. Caso receba solicitações de mudanças no escopo, esta deverá ser avaliada com relação ao impacto que causará no Plano do Projeto. Essa avaliação deverá ser submetida ao Comitê Gestor, antes de se realizar a alteração no plano do projeto.

7. Aprovar o Plano do Projeto

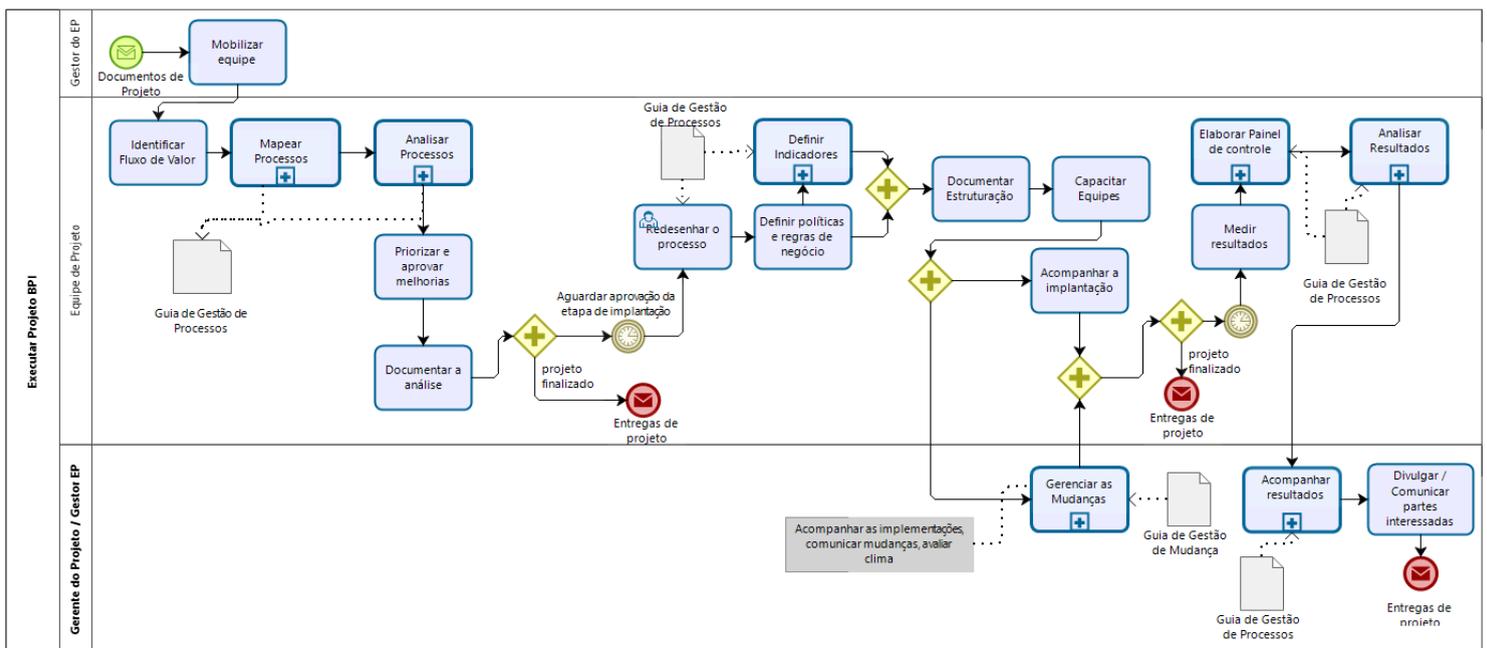
O Comitê Gestor realiza a aprovação do plano do projeto e de suas eventuais alterações, decorrente de uma solicitação de mudança. Caso seja necessário, ajustes são realizados.

8. Executar Projetos BPI

O gerente do projeto e o gestor do Escritório de Processos são corresponsáveis pelo subprocesso de “Executar Projetos BPI”. O projeto é executado de acordo com as ondas de planejamento do projeto. O plano do projeto suporta todas as atividades.

São planos distintos para cada etapa priorizada.

As atividades do subprocesso estão no seguinte fluxograma:



O gestor do Escritório de Processos consulta a estrutura de RH definida no plano de projeto e mobiliza a Equipe do Projeto. Caso esteja previsto, providencia a contratação de terceiros.

A equipe do projeto recebe o plano do projeto, que detalha entregas e atividades para cada onda de planejamento, por vez. A onda seguinte somente será detalhada após todo o entendimento adquirido na anterior.

As etapas básicas de um projeto BPI podem ser resumidas, conforme a seguir:

Etapa 1: A equipe do projeto toma ciência do fluxo de valor do processo de negócio selecionada, levanta e mapeia os processos do fluxo de valor (subprocesso “Mapear Processos”), atualizando a documentação anterior, caso já exista no Portal do Escritório de Processos, analisa as causas que restringem o melhor desempenho desses processos (subprocesso “Analisar Processos”), prioriza e aprova as melhorias e, por fim, documenta a análise e sua respectiva relação de Oportunidades de Melhoria.

Etapa 2: A equipe do projeto recebe a aprovação da etapa de implantação e, com o apoio do Guia de Gestão de Processos, redesenha os processos do fluxo de valor, no Bizagi e suas respectivas métricas no Power BI (quando é o caso), define políticas e regras do negócio e define qual o desempenho esperado de cada processo e como deveriam ser medidos (subprocesso “Definir Indicadores”). Com o apoio do Guia Gestão de Processos, documenta a estruturação dos processos, capacita as equipes e acompanha as implantações. O gerente de projeto/gestor do Escritório de Processos gerencia a comunicação e o impacto das implantações (subprocesso “Gerenciar as Mudanças”), com o apoio do Guia de Gestão de Mudanças.

Atenção: Na etapa de implantação, a equipe do projeto deverá buscar formas de medir os resultados atuais, antes das intervenções nos processos.

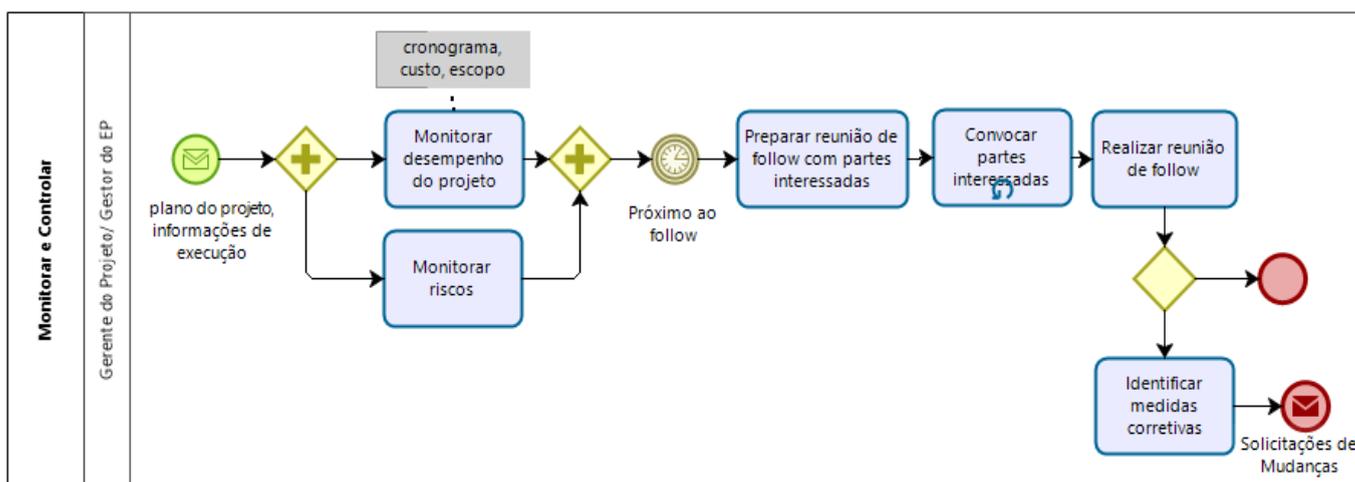
Etapa 3: A equipe do projeto deverá especificar o processo de medição a ser implantado, caso não exista nenhum suporte de TI, medir os resultados após implantação das melhorias identificadas e aprovadas e, com o apoio do Guia de Processos, executar os subprocessos: “Elaborar Painel de Controle” e “Analisar os resultados”. O gerente de projeto/gestor do Escritório de Processos monitora os resultados compartilhados dos processos e o desempenho final do fluxo de valor (subprocesso “Acompanhar os resultados”), com o apoio do Guia de Processos, e divulga/comunica às partes interessadas do projeto.

Cada uma das etapas acima poderá ser ainda subdividida em etapas menores, a depender do tamanho do processo de negócio selecionado (fluxo de valor).

9. Monitorar e Controlar

O gerente do projeto/gestor do Escritório dos Processos é o responsável pelo subprocesso de “Monitorar e Controlar” e para a execução de suas atividades pode contar com o suporte do Guia de Gestão de Projetos.

As atividades do subprocesso estão no seguinte fluxograma:



O gerente de projeto/gestor do Escritório de Processos reúne o plano do projeto e as informações de acompanhamento da execução e, com o apoio do Guia de Gestão de Projetos, monitora tanto o desempenho do projeto (cronograma, custo, escopo, qualidade), quanto os riscos. Prepara a apresentação em PowerPoint para as reuniões de Follow-Up com o Comitê Gestor, pré-agendadas por e-mail, conforme o cronograma do projeto. Após finalizadas essas reuniões, providência, com a equipe, ações corretivas e preventivas, quando necessárias.

As eventuais solicitações de mudanças de escopo retornam ao subprocesso “Planejar Projetos”, para que sejam realizadas as alterações pertinentes no plano do projeto.

10. Apresentar Entregas

O gestor do Escritório de Processos apresenta cada entrega do projeto ao Comitê Gestor.

11. Aprovar entregas

O Comitê Gestor aprova cada entrega do projeto. Eventualmente, durante a aprovação de uma ou mais entregas podem surgir solicitações de mudança de escopo. Essas solicitações retornam ao subprocesso “Planejar o Projeto”. Essas solicitações, em geral, afetam o cronograma do projeto.

12. Atualizar Portal

O gestor do Escritório de Processos/gerente de projeto registra e atualiza toda a documentação do projeto, seja esta técnica ou de gerenciamento, no Portal do Escritório de Processos, conforme cronograma do projeto. Quando o escopo do projeto contemplar processos, que já tenham documentação anterior no Portal do Escritório de Processos, esta deverá ser atualizada.

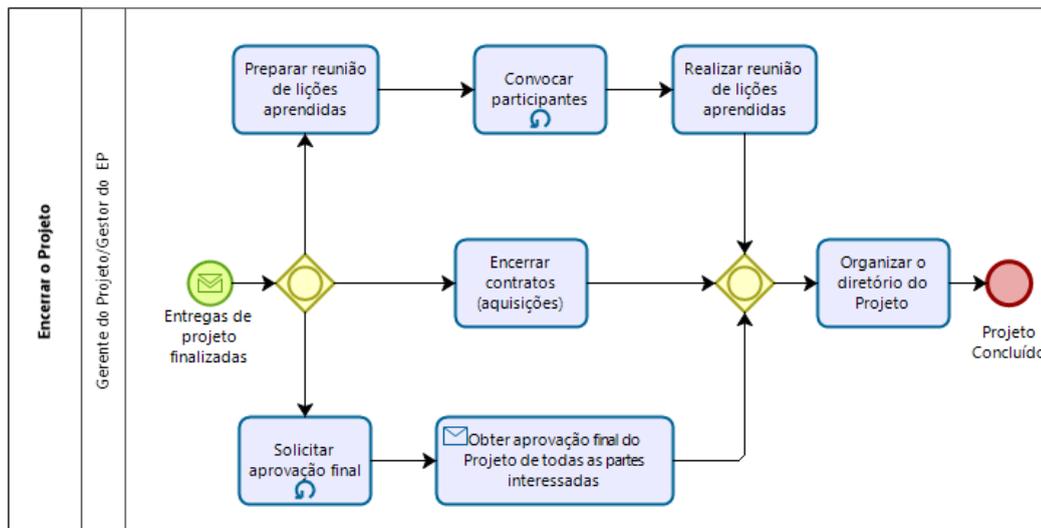
13. Divulgar / Comunicar partes interessadas

O gestor do Escritório de Processos divulga e comunica às partes interessadas, cada entrega de projeto. As partes interessadas estão definidas no Plano do Projeto e essa comunicação em especial, no Plano de Comunicação do Projeto, conforme orientação do Guia de Gestão de Projetos.

14. Encerrar o Projeto

O gerente de projeto/gestor do Escritório de Processos é o responsável pelo subprocesso de “Encerrar o Projeto” e para a execução de suas atividades pode contar com o suporte do Guia de Gestão de Projetos.

As atividades do subprocesso estão no seguinte fluxograma:



O gestor de projeto/ gestor do Escritório de Processos recebe da equipe as entregas finais ou aprovadas com pendências, para encerrar o projeto.

O gestor de projeto/ gestor do Escritório de Processos providencia a última apresentação de entregas e solicita a aprovação final do Comitê Gestor. Em seguida, prepara uma reunião de lições aprendidas e convoca, por e-mail, a equipe do projeto para participar. Se for o caso, também encerra contratos existentes.

Por fim, organiza de forma definitiva toda a documentação do projeto no diretório do Portal do Escritório de Processos (e/ou do seu próprio, se for o caso).

15. Convocar reunião para definição da próxima etapa

Enquanto não se finaliza o projeto BPI como um todo, após o encerramento de uma etapa do projeto, o gestor do Escritório de Processos convoca o Comitê Gestor para reuniões de definição da próxima etapa.

16. Definir próxima etapa de projeto

O Comitê Gestor se reúne para definir a próxima etapa do projeto. Uma vez definida, essa informação retorna para a atividade de “Elaborar Termo de Abertura”.

E) MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

Atividade	Responsável pela Execução
Gestão do Processo: Acompanhar o andamento das atividades até a finalização do projeto, zelar pela política de prazos, manter atualizada a formalística do processo, prover recursos necessários para as atividades, garantir a qualificação da equipe de projeto, definir as ferramentas de trabalho e resolver questões ou conflitos quando envolver alçada superior.	Gestor do Escritório de Processos
Gestão do Projeto: Monitora o planejamento e coordena o desenvolvimento do projeto. Aprova produtos e propõe soluções garantindo o atendimento aos requisitos do negócio, metodologia, documentação e decisões adequadas; Fornece as informações e documentações necessárias ao acompanhamento do projeto.	Gerente do Projeto / gestor do Escritório de Processos
Atividades do Processos: Definir ou atualizar critérios e pesos da Matriz de Priorização, priorizar projeto e definir próxima etapa de projeto.	Comitê de Priorização
Atividades do Processos: Participa das definições e aprova as soluções propostas, garantindo seu alinhamento ao escopo e objetivo do projeto. Garante o envolvimento dos participantes no projeto, objetivando que os trabalhos de planejamento e execução da especificação e desenvolvimento atendam aos padrões, prazos e qualidade necessários. Garante o fornecimento dos recursos e acesso às informações necessárias à execução do projeto.	Comitê Gestor: Vice Reitoria de Infraestrutura e Serviços, Coordenação(ões) Central (is), Diretor(es) funcional(is) e Diretor de TI
Atividades do Processos: Participa das reuniões de trabalho, de apresentação e de acompanhamento do projeto. Fornece informações de andamento, desenvolve as atividades do projeto e gera os produtos, conforme planejamento do projeto.	Equipe de Projeto
Atividades de Interface: Contribuir com informações relevantes, sempre que solicitado. Devendo ainda informar sobre riscos identificados e necessidades de mudança.	Participantes