

Projeto de Modelagem de Processos

Gerir parcerias voluntárias no âmbito da SMAS

Coordenadoria Técnica de Modelagem de Processos

SMFP/SUBPAR/EGP-RIO/CTMP

Secretaria Municipal de Assistência Social

SMAS

Novembro/2022

Sumário

1.	DADOS GERAIS DO PROJETO DE MODELAGEM	3
2.	FASES DO PROJETO DE MODELAGEM	5
	2.1. PLANEJAMENTO DA DEMANDA DE MODELAGEM	6
	2.2. IDENTIFICAÇÃO DOS MACROPROCESSOS	6
	2.3. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	6
	2.4. SITUAÇÃO ATUAL – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE NEGÓCIO	7
	2.5. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS E OPORTUNIDADES	8
	2.6. ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE REDESENHO DO PROCESSO	12
	2.7. ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	12

1. Dados gerais do projeto de modelagem

A. Processo de Negócio mapeado: Gerir parcerias voluntárias no âmbito da SMAS, dividido em onze subprocessos: 1- Elaborar plano de trabalho, 2- Autorizar plano de trabalho, 3- Definir Comissão de Chamamento e minuta do edital, 4- Submeter à análise da PGM, 5- Submeter à análise da CODESP, 6- Realizar Chamamento Público, 7- Formalizar Termo, 8- Definir comissões gestora e de monitoramento, 9- Realizar seleção e capacitação de RH, 10- Fiscalizar termo, 11- Realizar desembolso.

B. Quantidade de Reuniões:

11 reuniões presenciais, no período de 13/05/2022 a 11/10/2022

C. Participantes do Projeto de Modelagem:

Patrocinador do projeto:

- Subsecretário de Gestão (SMAS/SUBG): José Ribamar Pereira Filho

Dona do processo de negócio:

- Coordenadora Técnica de Administração de Termos (SMAS/SUBG/CTAT): Bruna Stephem da Motta Novaes

Equipe SMAS:

- SUBPSB - Ana Paula Nascimento, Elaine Vieira
- SUBPSE - Edilene dos Santos, Ana Luiza de Oliveira
- CGSIMAS - Flávia Braz
- CGDC - Ana Paula Guarani
- SUBG/ADS - Walter Teotonio Junior, Victor Miguel Netto, Cláudio José Lemos
- SUBG/GPA - Eduardo Veiga
- SUBG/CTAT - Oscar Niemeyer Netto, Anny Paes Leme, Camila de Souza, Amanda Tiburcio, Fernanda dos Santos, Irma de Siqueira
- SUBG/GEO - Maria Angélica Calazans, Rafael Gonçalves Dias

Equipe SMFP/SUBPAR/EGP-Rio/CTMP:

- Ana Luiza Moraes
- Fernanda Sobrinho

D. Histórico do projeto:

Em 13/05/2022, por iniciativa do patrocinador do projeto, o Subsecretário de Gestão (SMAS/SUBG), José Ribamar Pereira Filho, foi realizada a reunião inicial para alinhamento da demanda.

Em 18/05/2022 foram iniciadas as reuniões de identificação dos macroprocessos da Secretaria, finalizada em 25/05/2022.

Em 15/06/2022 foram iniciadas as reuniões do projeto de modelagem do processo.

Em 23/06/2022 o Termo de Abertura do Processo foi enviado para a SUBPAR, através do Ofício Nº ASS-OFI-2022/01375.

Em 28/10/2022, o projeto foi validado pela então Secretária Municipal de Assistência Social, Maria Domingas Vasconcellos Pucu, e pela dona do processo, a então Coordenadora Técnica de Administração de Termos (SMAS/SUBG/CTAT), Bruna Stephem da Motta Novaes.

E. Informações no Termo de Abertura do Projeto:

Justificativa:

No atual momento, temos um desconhecimento processual e da legislação municipal, somado com uma falta de padrão na elaboração dos documentos gerados por cada setor. Isso ocasiona que os processos sejam reformulados ou revistos a cada etapa dele, às vezes, gerando um ciclo de revisão e reformulação constante. Assim, isso acaba acarretando em uma demora nas entregas dos projetos elaborados pela SMAS. Dito isso, precisamos agilizar o tempo de tramitação dos processos; aumentar a qualidade do conhecimento da equipe sobre as partes processuais do projeto e da legislação; uma padronização teria a tendência de diminuir o problema desse ciclo de revisão e reformulação.

Objetivos:

O projeto de modelagem de processos proporciona diversos benefícios para o Órgão como, por exemplo, auxiliar a entender como um processo de negócio é realizado por todos os agentes, promover a Gestão do Conhecimento, apoiar a Gestão de Competências e auxiliar na definição de indicadores.

Para este projeto, conforme listados no TAP, os objetivos foram: Agilizar as entregas dos processos e atividades elaboradas pela SMAS; Aumentar o número de funcionários que possuem conhecimento do projeto e dos processos; Diminuir o tempo de tramitação dos processos; Mitigar os erros através de padronização.

2. Fases do projeto de modelagem



A metodologia completa utilizada pela Coordenadoria Técnica de Modelagem de Processos para executar um projeto de modelagem de processos de negócio estrutura-se em sete fases principais, executadas em conjunto com o Órgão solicitante:

- 1- Planejamento da demanda de modelagem
- 2- Identificação dos macroprocessos e níveis
- 3- Definição dos indicadores de desempenho
- 4- Desenho do mapa do processo
- 5- Identificação dos problemas e oportunidades
- 6- Elaboração da proposta de redesigno do processo
- 7- Elaboração do Plano de Ação

O conteúdo técnico dos processos de negócio mapeados e redesignados, assim como a decisão de implantação do redesigno, é responsabilidade do órgão solicitante do projeto de modelagem de processos, enquanto a metodologia de modelagem de processos fica a cargo do EGP-Rio.

Para este projeto, todas as fases da metodologia foram realizadas.

2.1. Planejamento da demanda de modelagem

Após reunião inicial entre o Órgão solicitante e a CTMP para alinhamento da demanda, o Órgão solicitante enviou para a SUBPAR o Termo de Abertura de Projeto, através do Processo.Rio, oficializando o início do projeto de modelagem.

2.2. Identificação dos Macroprocessos

A definição dos macroprocessos consiste no levantamento dos processos necessários para gerar ou entregar produtos ou serviços ao seu cliente final. Eles permitem a visualização do valor agregado aos processos e podem ser utilizados na definição dos resultados e indicadores das organizações. A partir disso, pode-se desdobrar melhor o funcionamento da organização em processos e subprocessos, facilitando o alinhamento entre a estratégia e as atividades efetivamente realizadas.

O processo “Gerir parcerias voluntárias no âmbito da SMAS” está inserido no macroprocesso de suporte “Gerir contratações”, conforme a estrutura abaixo:

- Nível 0: Gerir Contratações
- Nível 1: Gerir Termos de Colaboração
- Nível 2: Gerir Parcerias Voluntárias no Âmbito da SMAS

2.3. Definição dos indicadores de desempenho

Nesta fase, são levantados os indicadores existentes e os que podem ter a medição iniciada para acompanhamento do desempenho do processo, de forma a compreender os problemas, justificar a implementação de melhorias e avaliar o desempenho do processo.

Indicadores de desempenho

Indicador	Fórmula	Unidade de medida	Periodicidade	Fonte
Tempo médio da abertura do processo até a formalização da parceria	Somatório das diferenças entre as datas de formalização da parceria e a criação dos planos de trabalho sobre o total de parcerias formalizadas no período	Dias	Semestral	Processo.rio / Monitoramento planilha-dashboard
Quantidade de parcerias formalizadas no período	Quantidade de parcerias formalizadas no período	Unidade	Semestral	Processo.rio / Monitoramento planilha-dashboard
Percentual de parcerias formalizadas dentro do prazo	Quantidade de parcerias formalizadas dentro do prazo / Quantidade de parcerias formalizadas no período	Percentual	Semestral	Processo.rio / Monitoramento planilha-dashboard
Percentual de relatórios das comissões gestoras entregues dentro do prazo	Quantidade de relatórios entregues dentro do prazo / Quantidade de parcerias em execução	Percentual	Mensal	Monitoramento planilha-dashboard

Percentual de relatórios das comissões gestoras homologados pelas comissões de monitoramento sem necessidade de ajustes	Quantidade de relatórios homologados sem necessidade de ajustes / Quantidade de parcerias em execução	Percentual	Mensal	Monitoramento planilha-dashboard
Percentual de relatórios das comissões gestoras homologados sem ressalvas	Quantidade de relatórios homologados sem ressalvas / Quantidade de parcerias em execução	Percentual	Mensal	Monitoramento planilha-dashboard
Percentual de parcerias com prestações de contas de acordo com o cronograma físico-financeiro planejado	Quantidade de parcerias com prestações de contas dentro do planejado / Quantidade de parcerias em execução	Percentual	Mensal	Monitoramento planilha-dashboard
Tempo médio do processo em cada lotação	Tempo médio do processo em cada lotação	Dias	Semestral	Processo.rio
Percentual de prazos atendidos para cada etapa do processo	Quantidade de prazos atendidos / Total de prazos definidos	Percentual	Semestral	Processo.rio
Percentual de processos abertos que chegam à formalização e execução do projeto	Quantidade de parcerias em execução / Total de processos abertos	Percentual	Semestral	Processo.rio / Monitoramento planilha-dashboard
Quantidade de processos abertos ainda não formalizados	Quantidade de processos abertos ainda não formalizados	Unidade	Semestral	Monitoramento planilha-dashboard
Quantidade de processos com parceria formalizada em execução	Quantidade de processos com parceria formalizada em execução	Unidade	Semestral	Monitoramento planilha-dashboard
Percentual de parcerias formalizadas em execução	Quantidade de parcerias em execução / Total de parcerias formalizadas	Percentual	Semestral	Monitoramento planilha-dashboard
Quantidade de prestações de conta entregues no período	Quantidade de prestações de conta entregues no período	Unidade	Mensal	Monitoramento planilha-dashboard
Percentual de prestações de conta entregues dentro do prazo	Quantidade de prestações de conta entregues dentro do prazo / Quantidade de prestações de conta entregues no período	Percentual	Mensal	Monitoramento planilha-dashboard
Quantidade de prestações de conta analisadas no período	Quantidade de prestações de conta analisadas no período	Unidade	Mensal	Monitoramento planilha-dashboard
Percentual de prestações de conta analisadas dentro do prazo	Quantidade de prestações de conta analisadas dentro do prazo / Quantidade de prestações de conta analisadas no período	Percentual	Mensal	Monitoramento planilha-dashboard

2.4. Situação Atual – Mapeamento do processo de negócio

A modelagem do processo em sua Situação Atual representa como o processo de negócio é realizado. Esse mapeamento é útil para a gestão do conhecimento e para auxiliar a análise do processo.

O mapeamento dos processos de negócio selecionados foi realizado com a linguagem *Business Process Management Notation* – BPMN, uma representação gráfica formada por um conjunto padronizado de símbolos e regras que permite representar visualmente o fluxo do processo.

Arquivo anexado ao processo SMF-PRO-2022/06417 no Processo.Rio.

2.5. Identificação dos problemas e oportunidades

Após o mapeamento da situação atual, é possível analisar o processo e identificar a existência de problemas e de oportunidades de melhoria.

Para a identificação dos problemas e oportunidades de melhorias do processo a CTMP utiliza a técnica dos Cinco porquês. Essa técnica visa a identificar a causa raiz dos problemas, mostrando o que realmente causou um determinado resultado. Com base nisso pode-se tratar corretamente o problema e, assim, prevenir que ele ocorra novamente. Tratar apenas a causa superficial do problema teria como resultado a recorrência do problema. É necessário identificar a causa raiz para tratá-la corretamente e melhorar o processo.

As reuniões de levantamento de problemas e sugestões de melhorias contaram com a participação de mais servidores, representantes de diferentes setores da SMAS.

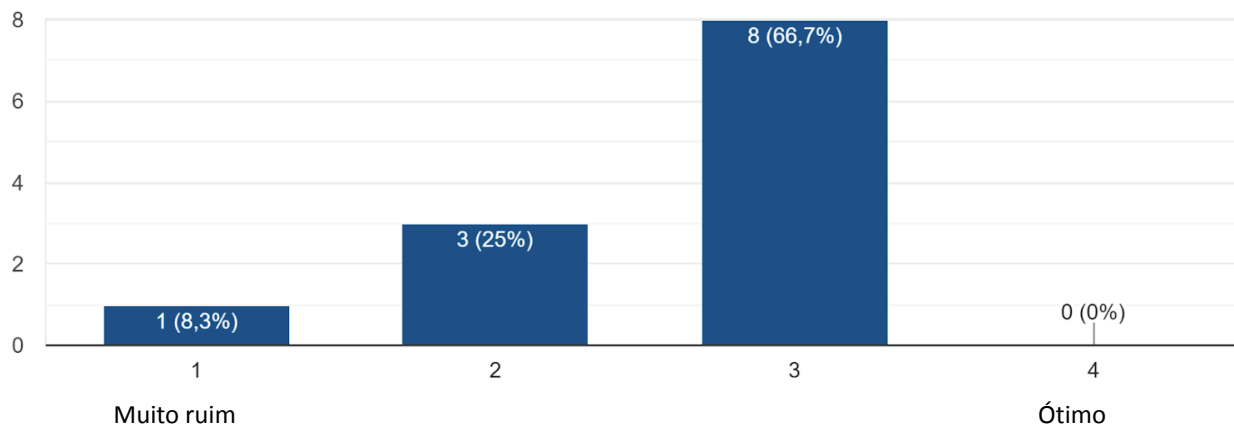
Para enriquecer as análises, além das reuniões de análise do processo, a equipe da CTMP elaborou um formulário de avaliação do projeto, com o objetivo de levantar mais informações, a partir das percepções dos diferentes atores do processo em suas diferentes etapas.

O formulário foi constituído por dezenove perguntas, com respostas anônimas e não obrigatórias, elaboradas com base no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK). Ele foi disponibilizado de 04/08/22 a 12/08/22 para receber respostas pelos diferentes setores da SMAS envolvidos no processo. Foram recebidas 12 respostas. Alguns dos resultados quantitativos são apresentados abaixo.

2.5.1. Resultados quantitativos da pesquisa

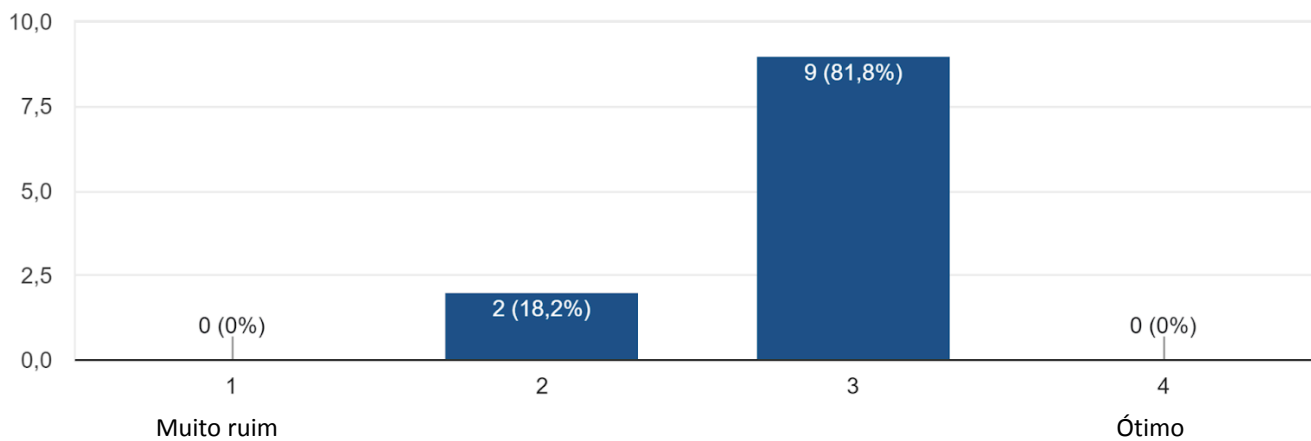
Como você avalia o desempenho do processo como um todo?

12 respostas



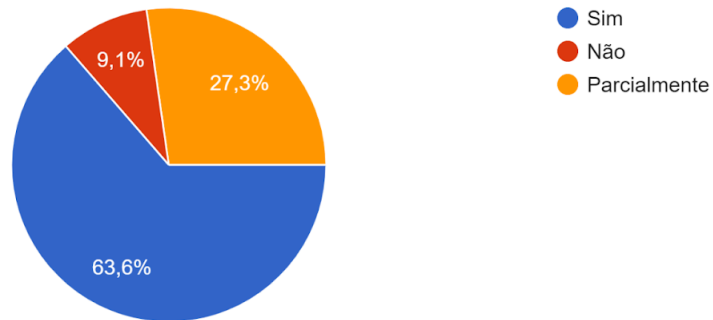
Como você avalia o desempenho das tarefas executadas pela sua unidade organizacional/comissões no processo?

11 respostas



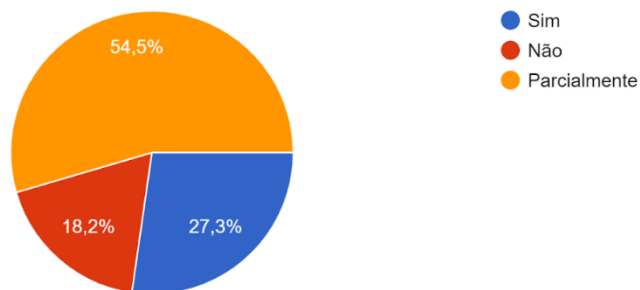
Você sabe onde cada tarefa executada por você se encaixa no processo e quais resultados das ações são levados adiante no fluxo de trabalho?

11 respostas



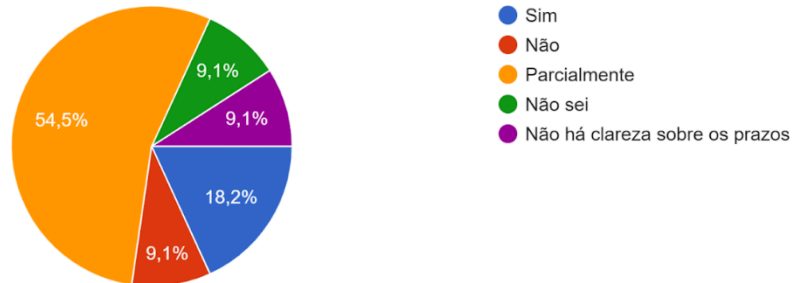
As atividades do processo realizadas pela sua unidade organizacional têm prazos estabelecidos e de conhecimento das equipes?

11 respostas



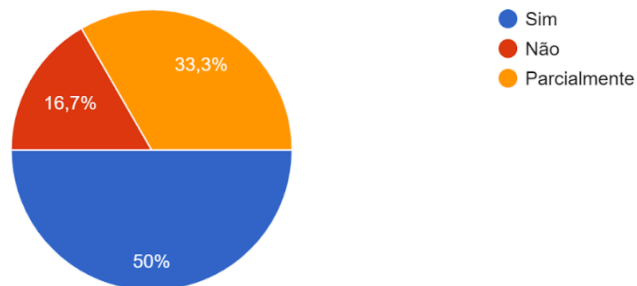
Os prazos estabelecidos, se houver, são atendidos?

11 respostas



O monitoramento das atividades do processo executadas pela sua unidade organizacional é realizado?

12 respostas



2.5.2. Sugestões de melhorias

Causa raiz	Sugestão de Melhoria
Fiscais de subsecretarias diferentes compõem as comissões, dificultando o gerenciamento.	M1 - Possibilidade de "concentrar" e/ou definir a quantidade de servidores de cada subsecretaria nas composições das comissões de forma a facilitar a elaboração e tramitação dos relatórios.
Não há planejamento estruturado para o desenvolvimento de todas as parcerias, apenas as estratégicas.	M2 - Monitoramento através de dashboard-BI com prazos e metas de cada etapa pode contribuir com a celeridade nos processos de parceria.
Dificuldade na definição sobre quem deve ser o responsável do período para o recebimento e confecção dos relatórios.	M1 - Possibilidade de "concentrar" e/ou definir a quantidade de servidores de cada subsecretaria nas composições das comissões de forma a facilitar a elaboração e tramitação dos relatórios.
Desconhecimento processual e da legislação municipal, somado com uma falta de padrão na elaboração dos documentos geradas por cada setor.	M3 - Incluir relatório de instrução processual. M4 - Elaboração do manual do processo. M5 - Capacitação dos servidores envolvidos.
Informações insuficientes nos planos de trabalho	M3 - Incluir relatório de instrução processual. M6 - Criação de modelos para documentos no Processo.Rio.
Dificuldade da GFT para preencher campos da SD relacionados às informações orçamentárias.	M7 - Definir de quem é a competência para elaboração das SDs.
Pouca comunicação entre os setores envolvidos no processo.	M3 - Incluir relatório de instrução processual.
Especificações para a cotação de preços costumam ser insuficientes.	M8 - Padronização das cotações; consulta aos manuais de codificação CGM.
Não há definição clara dos tempos para cada atividade.	M9 - Definição dos tempos necessários para cada etapa de forma a melhorar o monitoramento dos prazos. Entendimento do processo e dos prazos usuais melhoraria o planejamento. Tendo os prazos claros, definir prazo para devolução no Processo.Rio para cada etapa.
Não há planejamento estruturado para o desenvolvimento de todas as parcerias, apenas as estratégicas.	M10 - Considerar no planejamento todas as parcerias a serem executadas no período.
Não há um monitoramento centralizado de todas as parcerias.	M2 - Monitoramento através de dashboard-BI com prazos e metas de cada etapa pode contribuir com a celeridade nos processos de parceria.
Morosidade no envio dos relatórios pelas Comissões Gestoras.	M11 - Realização de concurso público.
Falta de pessoal concursado para a realização devida da execução, fiscalização e acompanhamento das parcerias.	
Não há modelo de cronograma de desembolso a ser preenchido no plano de trabalho, o que dificulta o planejamento.	M12 - Incluir cronograma de desembolso no plano de trabalho. Revisar decreto. Para projetos estratégicos, há necessidades diferentes de informações (planilhas, memória de cálculo etc).

2.6. Elaboração da proposta de redesenho do processo

A elaboração da proposta de redesenho do processo é realizada a partir das soluções de melhorias levantadas pela equipe na fase de identificação de problemas e oportunidades, e validadas pelo patrocinador e pelo dono do processo. Além disso, consideram-se também as premissas definidas pelo patrocinador no Termo de Abertura do Projeto. O redesenho busca, assim, atingir os objetivos desejados para o projeto.

Arquivo anexado ao processo SMF-PRO-2022/06417 no Processo.Rio.

2.7. Elaboração do Plano de Ação

A partir da validação do redesenho pelo patrocinador, o Plano de Ação é elaborado. Ele registra as ações que visam solucionar as causas dos problemas e auxiliar na implementação do redesenho, assim como os respectivos responsáveis e prazos. A implementação do plano é acompanhada pelo EGP-Rio.

Ao final do projeto foram definidos os responsáveis pelas ações, contudo o cronograma de execução ainda não foi definido pelo Órgão.

Plano de Ação		
#	Ações	Responsável
1.	Monitoramento dos processos	
1.1	Definir informações necessárias para monitoramento e marcos	Vania
1.2	Elaborar planilha de monitoramento	Vania
1.3	Aprovar planilha de monitoramento	Vania
1.4	Definir responsáveis pelo preenchimento	Vania
1.5	Início da inserção dos dados	Oscar
1.6	Elaborar primeiro relatório	Oscar
2.	Definição dos prazos	
2.1	Analisar relatórios	Vania
2.2	Propor prazos com as unidades setoriais	Vania
2.3	Iniciar inserção dos prazos de devolução no Processo.Rio	Matheus
2.4	Avaliar inclusão nas metas de desdobramento interno / Acordo de Resultados	Ribamar
3.	Padronização dos documentos	
3.1	Elaborar proposta de novo modelo de plano de trabalho com cronograma de desembolso	Vania
3.2	Avaliar necessidade de alteração do decreto	Ribamar
3.3	Elaborar modelo no Processo.rio	Vania
3.4	Solicitar inclusão de modelo no Processo.rio	Vania
3.5	Elaborar modelo de relatório de instrução processual	Oscar
3.6	Aprovar relatório de instrução processual	Vania
3.7	Início da utilização do relatório de instrução processual	Ribamar
4.	Adaptação ao Processo.Rio	
4.1	Avaliar processo para inclusão de documentos pelas OSCs no peticionamento externo	Ribamar
4.2	Solicitar inclusão no peticionamento externo	Vania
5.	Capacitação dos servidores	
5.1	Elaborar manual do processo	Vania
5.2	Realizar ações de capacitação	Vania
6.	Definição da responsabilidade da elaboração das SDs	
6.1	Avaliar necessidades da GEO para elaboração das SDs	Ribamar
6.2	Definir responsáveis	Ribamar
7.	Padronização das cotações	
7.1	Analisar produtos recorrentes	GPA Eduardo
7.2	Definir padrões para os produtos mais recorrentes	GPA Eduardo
7.3	Capacitar gerentes sobre aquisições	GPA Eduardo