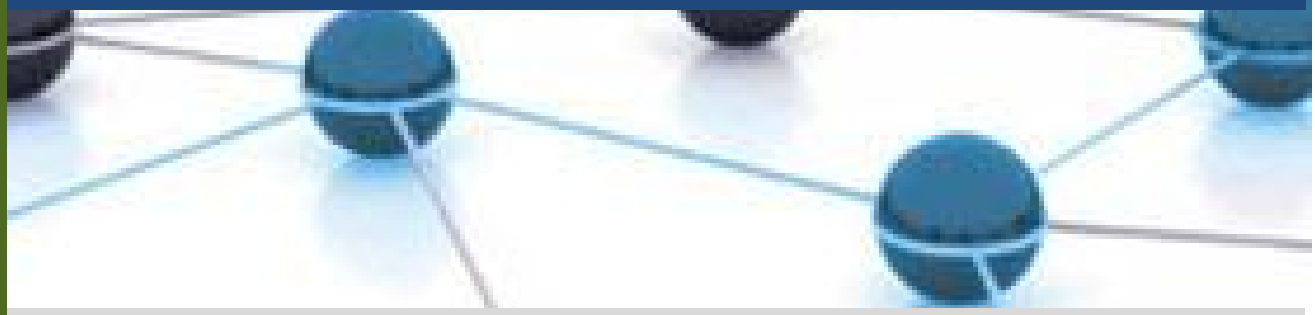
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Pró-Reitoria de Planejamento



Metodologia de Gestão de Processos

Escritório de Processos



Mossoró – RN
Maio / 2018

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

REITOR

Prof. José de Arimatea de Matos

VICE-REITOR

Prof. José Domingues Fontenele Neto

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO

Prof. Álvaro Fabiano Pereira de Macêdo

PRÓ-REITOR ADJUNTO DE PLANEJAMENTO

Prof. Moacir Franco de Oliveira

ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS – UFERSA

Geisa Maria Rodrigues de Vasconcelos

Lívia Rodrigues Barreto

APRESENTAÇÃO

O presente manual trata de forma detalhada os procedimentos para a implantação dos princípios de Gestão de Processos no domínio da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, objetivando a estruturação das iniciativas, a padronização e o alcance das metas estratégicas.

Aqui será apresentada a metodologia adotada pela instituição, a qual irá nortear o trabalho, como forma de promover a busca pela melhoria contínua dos processos organizacionais.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 5
2. JUSTIFICATIVA 5
3. OBJETIVOS 6
4. GESTÃO POR PROCESSOS 6
4.1. Conceitos 7
4.2. Classificação dos Processos 9
4.3. Hierarquia dos Processos 10
5. RESPONSABILIDADES 12
5.1. Escritório de Processos da UFERSA 12
5.2. Unidades Organizacionais da UFERSA 12
6. METODOLOGIA 13
6.1. Planejamento 15
6.2. Modelagem AS IS 15
6.3. Modelagem TO BE 15
6.4. Implementação 16
6.5. Encerramento 16
7. MONITORAMENTO E CONTROLE 17
7.1. Ciclo de Melhoria Contínua 17
7.2. Indicadores 18
7.3. Auditoria do processo 18
8. DISPOSIÇÕES FINAIS 18
REFERÊNCIAS 19
ANEXO I – BOAS PRÁTICAS DE DESENHO NO BIZAGI 20
ANEXO II – MANUAL DE NOTAÇÃO DO BIZAGI 24

1. INTRODUÇÃO

O Escritório de Processos da UFERSA apresenta como objetivo principal o assessoramento da Gestão de Processos da Universidade. Dessa forma, este manual pretende fundamentar as ações da equipe do escritório, bem como, auxiliar os gestores e envolvidos a compreender os conceitos e a metodologia que será adotada para o mapeamento de processos das unidades organizacionais.

No setor público, apesar dos processos serem regulados por leis e normas, que apresentam os preceitos a serem seguidos, muitos processos organizacionais ainda não estão definidos e padronizados. Dessa forma, a modernização dos métodos de gestão se torna cada vez mais necessária e a gestão de processos surge como uma ferramenta capaz de solucionar diversas deficiências, buscando a excelência nos serviços prestados aos usuários.

2. JUSTIFICATIVA

Dentro do contexto das universidades públicas, tem-se investido cada vez mais em soluções para aumentar a eficiência e eficácia das atividades realizadas. Neste sentido, a organização do trabalho é um elemento central para a projeção de recursos e atividades, seu gerenciamento cotidiano e a promoção da melhoria contínua das operações.

Alinhado a isso, a gestão de processos busca em suas ações o pleno atendimento aos princípios que regem a Administração Pública, como a impessoalidade, a publicidade e a eficiência.

Essa iniciativa justifica-se nas diretrizes estratégicas de gestão abaixo:

- "Mapeamento e formalização dos processos organizacionais de 100% das unidades administrativas da instituição", estabelecida no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFERSA 2015/2019.
- "Mapeamento e regulamentação de processos administrativos apoiados por software", situada no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da UFERSA 2015/2019.

Além de acompanhar as recomendações dos órgãos de controle externo da instituição como o Tribunal de Contas da União (TCU), que exige a identificação de macroprocessos primários, e a Controladoria Geral da União (CGU), que sugere a criação de mecanismos de controles ou rotinas a serem utilizados pela UFERSA.

3. OBJETIVOS

São objetivos da Gestão de Processos na UFERSA:

- Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco na excelência dos serviços prestados à sociedade;

- Difundir o conhecimento institucional, contribuindo para a gestão do conhecimento e otimizando a capacitação dos servidores;

- Auxiliar na criação ou melhoria de novos módulos e sistemas;

- Fundamentar a implantação da Gestão de Risco;

- Possibilitar o correto dimensionamento de recursos humanos e materiais.

4. GESTÃO POR PROCESSOS

As organizações públicas buscam cada vez mais ofertar serviços de qualidade para os seus usuários. Para isso estão aprimorando seus métodos de gestão e buscando a eficiência de seus processos.

No setor público, a gestão de processos encontra barreiras relacionadas à estrutura das organizações, que em geral apresentam-se de forma hierarquizada e sem integração entre departamentos e setores. Isto afeta diretamente o bom desempenho das atividades e causa problemas como falha de comunicação, carência de padronização de processos, insuficiência de formalização e má gestão dos processos em geral. Para sanar este problema, é necessário gerenciar os processos de forma efetiva, integrando-os, descobrindo falhas e implantando melhorias.

Uma organização é um conjunto de processos que se inter-relacionam. Assim, entender esta característica é essencial para aperfeiçoar a forma de gestão. As organizações estão inseridas em um ambiente complexo, atendendo a diferentes demandas de usuários cada vez mais exigentes, tornando necessária a oferta de produtos e serviços múltiplos. É neste contexto que um modelo de Gerenciamento de Processos de Negócios (Business Process Management - BPM) revela sua importância, uma vez que integra as estratégias e os objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades dos clientes por meio do foco nos processos organizacionais.

Um dos principais motivos para implantar o Gerenciamento de Processos de Negócios está na sua cooperação para superar as limitações presentes no modelo funcional de organização do trabalho, que se baseia na verticalização de grupos alocados por departamentos e setores. Esta hierarquia organizacional é o modelo utilizado nas Instituições Federais de Ensino Superior,

categoria na qual se inserem as universidades públicas federais. Destaca-se que este modelo não é propício para o conhecimento dos processos e de suas estruturas, que requer a sincronia completa de recursos, compostos por informações, sistemas, colaboradores e equipamentos.

Como apoio a esta Metodologia de Gestão de Processos foram realizadas ações de *benchmarking* com Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e empresas privadas, com o objetivo de identificar as melhores práticas em gerenciamento de processos realizadas em outras organizações, sendo estas a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Além disso, utilizou-se para fundamentar este modelo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK V3.0).

4.1. Conceitos

- **AS-IS:** situação atual dos processos organizacionais.
- **Atividade:** são operações em um processo ou subprocesso, destinadas a produzir um resultado específico. Correspondem a "o que" é feito durante a execução do processo ou subprocesso.
- **Bizagi Process Modeler:** é a ferramenta BPMS utilizada na UFERSA para modelagem e gerenciamento dos processos organizacionais. A ferramenta é gratuita e pode ser disponibilizada a todos os servidores interessados.
- **Business Process Management - BPM (Gerenciamento de Processos de Negócio):** disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco de processos ponta a ponta.
- **Cadeia de valor:** é a representação gráfica de como são organizados e agrupados os processos de trabalho, a fim de cumprir sua missão e gerar valor para seus clientes.
- **Fluxo de trabalho:** fluxo que indica a ordem de precedência na execução das atividades do processo.
- **Gargalo:** condição que gera o acúmulo de trabalho a ser feito a partir de uma restrição de capacidade.
- **Gestão por processos:** conceito de gestão que visualiza uma organização com base nos processos de trabalho, ao contrário da abordagem funcional tradicional, na qual a organização é dividida em unidades ou áreas de atuação.

- **Indicador:** métrica usada para monitorar o progresso da execução do processo em relação à meta estabelecida.
- **Insumo ou entrada (input):** recurso necessário para que se desenvolva uma atividade no processo.
- **Macroprocesso:** conjunto de processos por meio dos quais a instituição cumpre a sua missão, e cuja operação tem impactos significativos na forma de funcionamento da universidade.
- **Melhoria contínua:** é a atualização constante dos processos organizacionais, com vistas a obter melhor desempenho. Objetiva buscar o aumento da satisfação dos clientes e de outras partes interessadas.
- **Meta:** nível de desempenho ou taxa de melhoria que a organização se propõe a alcançar. É composta de indicador, valor e prazo para ser alcançada.
- **Missão:** determina o propósito da UFERSA, sua razão de ser.
- **Modelagem de processos:** é um mecanismo utilizado para retratar a situação atual (AS-IS) e descrever a visão futura (TO-BE) dos processos de trabalho.
- **Multiplicador de Gestão por Processos:** responsável por utilizar e difundir as metodologias e melhores práticas da Gestão por Processos na unidade organizacional em que esteja lotado.
- **Objetivo estratégico:** o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da UFERSA.
- **Participante do processo de trabalho:** servidor ou colaborador que responde por uma ou mais atividades do processo de trabalho.
- **Processo de trabalho:** conjunto ordenado de atividades desenvolvidas, logicamente relacionadas, para o qual contribuem uma ou mais unidades organizacionais, com o objetivo de transformar insumos em produtos ou serviços, na percepção dos clientes do processo.
- **Produto (output):** é o resultado de um processo de trabalho, podendo ser um bem ou serviço.
- **Qualidade:** totalidade de características de uma organização que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos e/ou clientes.

- **Satisfação do cliente:** percepção do cliente quanto ao grau de atendimento aos seus requisitos.
- **Subprocesso:** conjunto de atividades correlacionadas que executa uma parte específica de um processo. São os processos em um nível maior de detalhamento.
- **Tarefa:** é o detalhamento de uma atividade. Corresponde ao "como é feito". Envolve instruções, manuais, métodos ou outros procedimentos que indicam como realizar as atividades.
- **TO-BE:** representa melhorias nos processos de trabalho, por meio de alternativas a situação atual (AS-IS). Busca incorporar boas práticas, redesenho e/ou inovações.

4.2. Classificação dos Processos

No âmbito da universidade, os processos organizacionais classificam-se da seguinte forma:

- **Processos finalísticos (primários):** São os processos diretamente vinculados à essência e ao objetivo do funcionamento da organização. São os responsáveis pela atuação da universidade e recebem apoio de outros processos internos, gerando serviços para o usuário/comunidade acadêmica. Os processos organizacionais assim categorizados estão diretamente relacionados às competências e aos objetivos da UFERSA. Ex.: Ensino, Pesquisa.
- **Processos de suporte/apoio:** Existem para prover suporte (apoio) aos processos finalísticos da universidade, bem como manter outros processos de apoio. A principal diferença entre os processos finalísticos e os de suporte é que estes entregam valor para outros processos e não diretamente para os usuários. Não agregam valor direto para a comunidade acadêmica, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas. Ex.: Compras, Pagamento de servidores.

Os processos podem ainda ser denominados de processos críticos, quando têm impacto direto na realização das estratégias e das metas da organização. Os processos críticos podem ser tanto processos primários como de apoio. Uma forma de avaliar a criticidade de um processo é investigar a sua relação com os objetivos estratégicos da organização.

4.3. Hierarquia dos Processos

Para melhor gestão dos processos executados na universidade, enquadram-se os mesmos em níveis hierárquicos conceitualmente diferentes, que devem obedecer e refletir seu nível de complexidade e sua amplitude. No âmbito da UFERSA, os processos estão categorizados conforme descreve a figura abaixo:

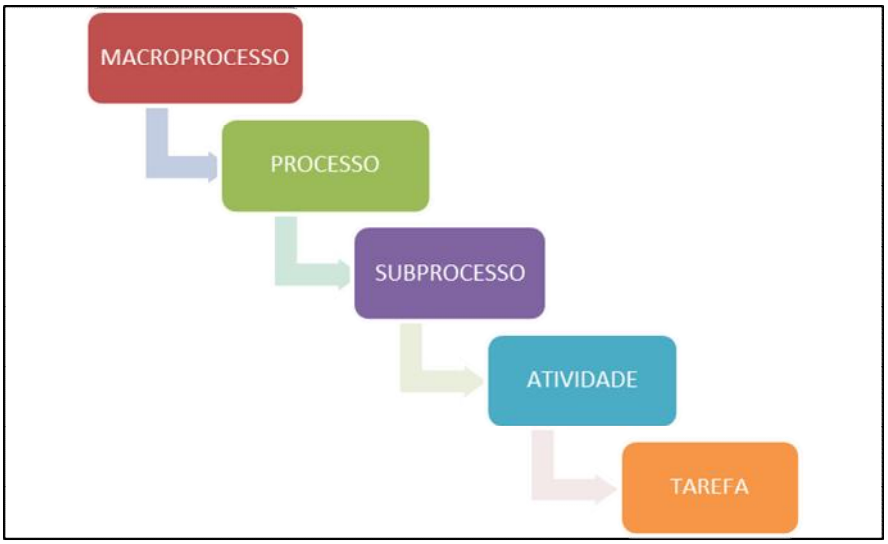


Figura 1: Hierarquia de processos da UFERSA.

Seguem abaixo conceituados e descritos cada um desses níveis hierárquicos de processos, a fim de um correto enquadramento em função de sua complexidade e amplitude.

- **Macroprocessos:** São os principais processos da universidade, que conduzem suas atividades e são os responsáveis pela materialização da sua missão. São as funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais, e cuja operação tem impactos significativos na forma de funcionamento da instituição. Os macroprocessos ficam dispostos no primeiro nível da Arquitetura de Processos da universidade, e se dividem em macroprocessos finalísticos e de apoio, conforme imagem a seguir:

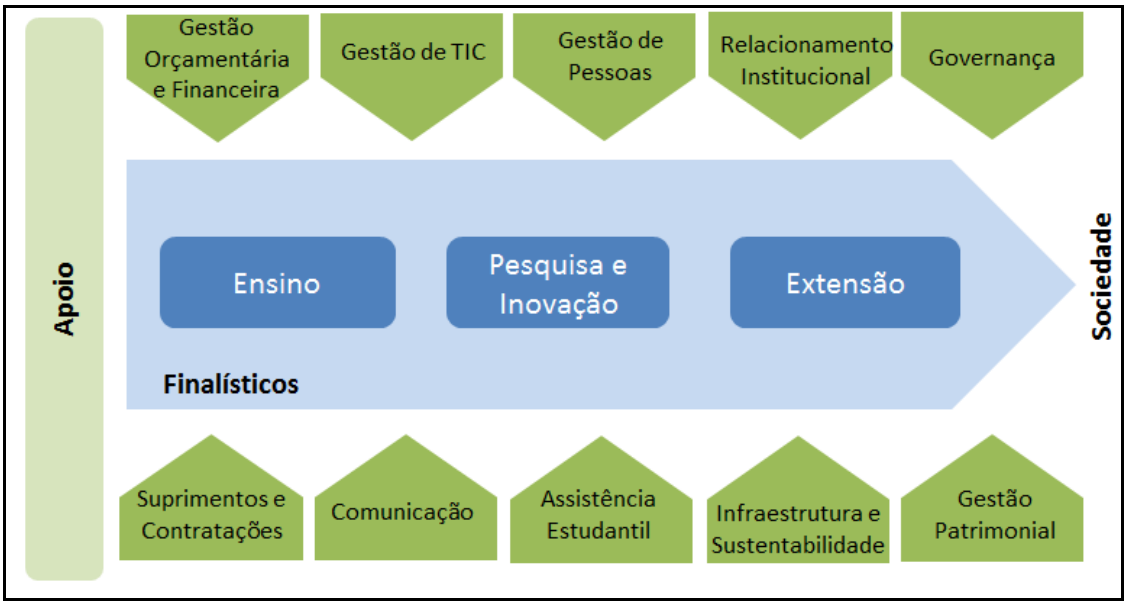


Figura 2: Arquitetura de processos da UFERSA.

- **Processo:** conjunto lógico e sistemático de atividades, executado por uma ou mais unidades organizacionais, que transforma insumos (entradas) em saídas (serviços) para o alcance de um objetivo ou entrega que agregue valor à comunidade acadêmica ou aos parceiros externos. Ex.: Processo de Mapeamento de Processos, figura 3.
- **Subprocesso:** é um conjunto de atividades específicas de média complexidade, que ocorre dentro do processo. Possuem um nível maior de detalhamento em relação às atividades, e nem sempre existem no escopo do processo, deixando-o restrito às atividades e tarefas. Ex: Subprocesso de planejamento, demonstrado na figura 3.
- **Atividade:** operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, destinadas a produzir um resultado específico. Correspondem a "o que" é feito durante a execução do processo ou subprocesso. Geralmente são desempenhadas por uma unidade organizacional. Ex.: Atividade de encerramento.
- **Tarefa:** é o nível imediatamente inferior à atividade, revelando o seu detalhamento. Corresponde ao "como" é feito. Envolve instruções, manuais, métodos ou outros procedimentos que indicam como realizar as atividades. Não possuem representação visual dentro da modelagem do sistema Bizagi Modeler, podendo vir definidas em campos descrição, ou em anexos à atividade.

Na imagem abaixo é possível visualizar graficamente cada um desses níveis dentro de uma mesma modelagem:

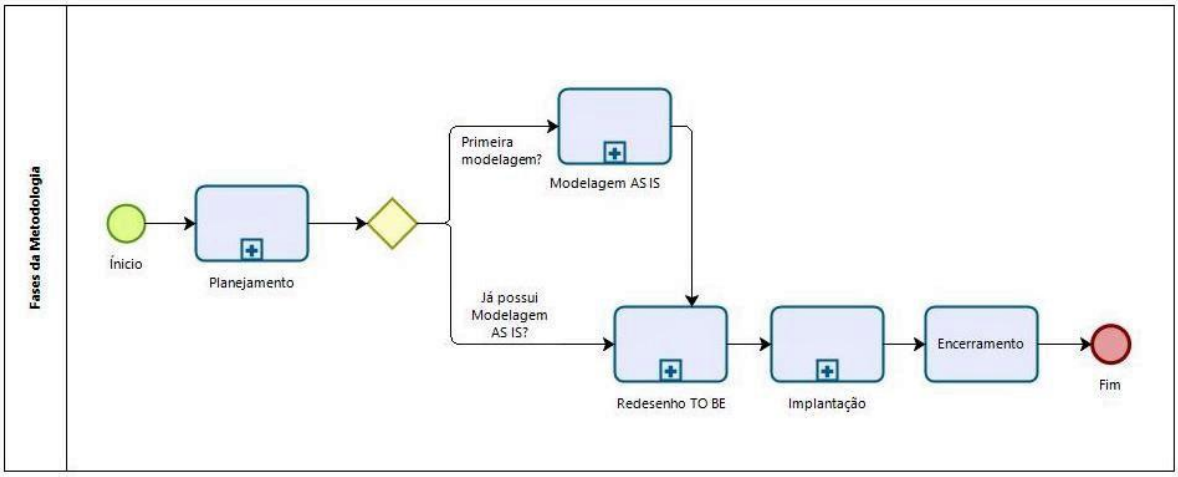


Figura 3: Modelagem de mapeamento de processos.

5. RESPONSABILIDADES

5.1. Escritório de Processos da UFERSA

Cabe ao Escritório de Processos da UFERSA:

- Gerir as iniciativas de gestão de processos, alinhando-as aos objetivos estratégicos da Instituição;

- Elaborar e atualizar a Metodologia de Gestão de Processos da UFERSA;

- Zelar pela padronização e integração dos processos, a partir das regras e políticas que regem o gerenciamento de processos;

- Apoiar as unidades organizacionais na execução dos projetos de melhoria e integração de processos;

- Fomentar a cultura e disseminar o conhecimento de gestão por processos, promovendo a capacitação dos servidores e envolvidos;

- Tornar público os produtos e resultados dos projetos de mapeamento de processos a toda a UFERSA.

5.2. Unidades Organizacionais da UFERSA

Cabe às unidades organizacionais (UORG) da UFERSA:

- Participar das etapas indicadas na metodologia de gestão de processos e promover condições favoráveis à sua implementação;

- Produzir e manter, juntamente com o Escritório de Processos, a atualização e o aprimoramento dos processos da sua unidade;

- Comunicar ao Escritório de Processos qualquer alteração ou não conformidade existente;

- Zelar pela qualidade da execução das atividades dos processos que perpassem o seu setor;

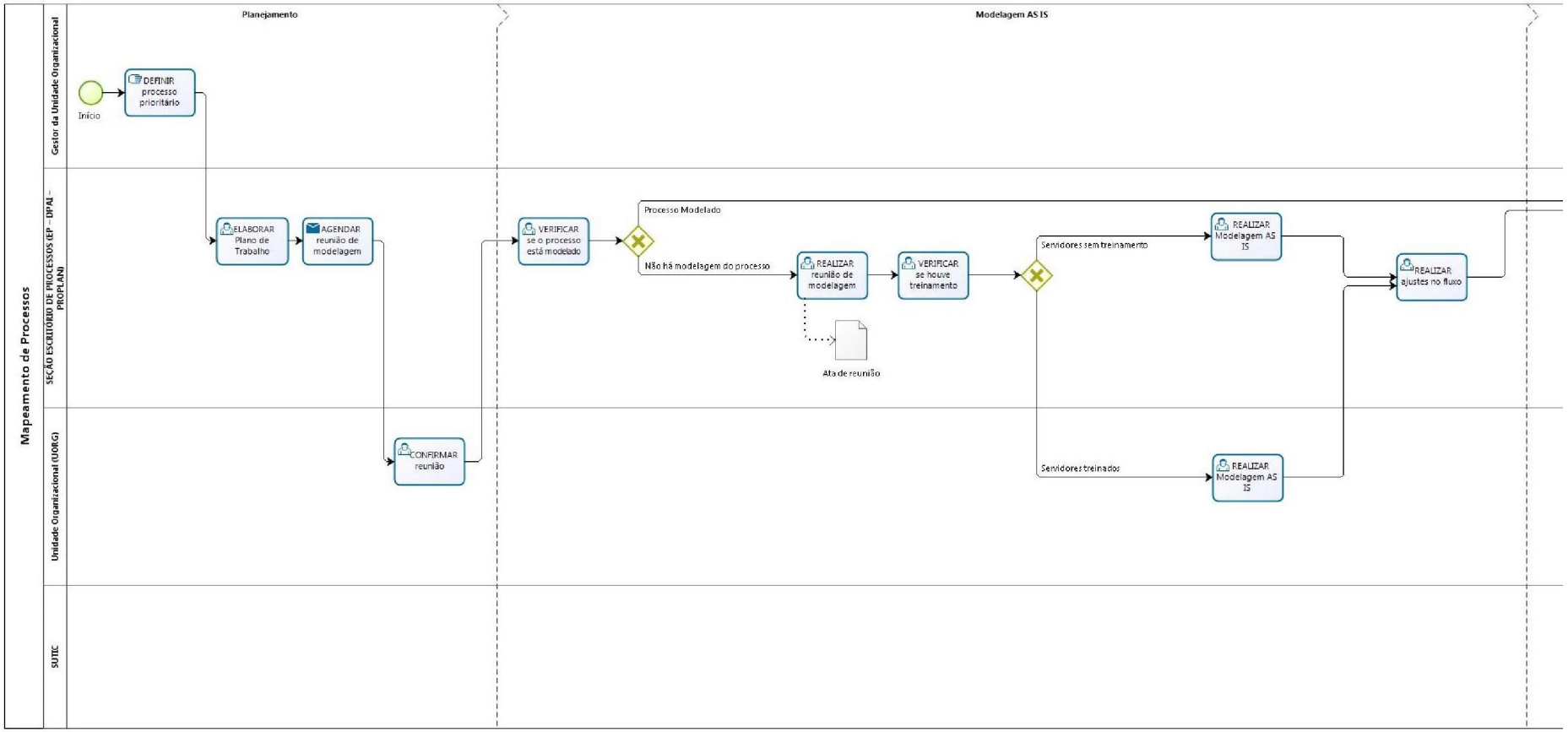
- Contribuir para a melhoria do processo indicando oportunidades de otimização para o Escritório de Processos;

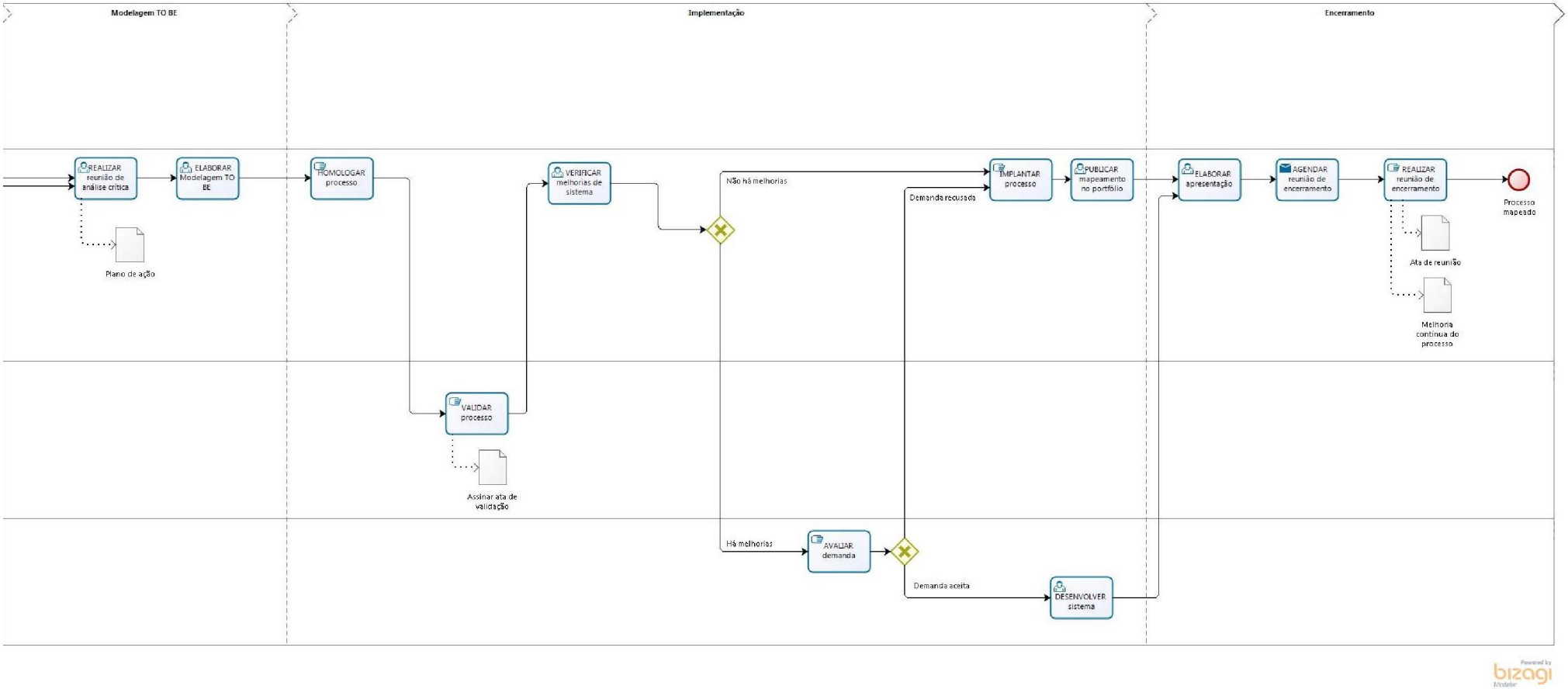
- Coletar os valores dos indicadores definidos no projeto de melhoria.

6. METODOLOGIA

Os processos devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, medição de desempenho e transformação dos processos, que exigem um comprometimento permanente e contínuo da instituição para assegurar que os resultados estejam alinhados com a estratégia estabelecida e com os requisitos do usuário.

A metodologia aplicada à gestão por processos na UFERSA é composta por cinco etapas: planejamento, modelagem AS IS, modelagem TO BE, implementação e encerramento. O modelo segue o fluxo de atividades previstos na figura abaixo:


Mapeamento de Processos
Gestor da Unidade Organizacional
SEÇÃO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS (EP - DPAI - PROPLAN)
Unidade Organizacional (UORG)
SUTIC
Planejamento
Modelagem AS IS
Início
DEFINIR processo prioritário
ELABORAR Plano de Trabalho
AGENDAR reunião de modelagem
CONFIRMAR reunião
VERIFICAR se o processo está modelado
Processo Modelado
Não há modelagem do processo
REALIZAR reunião de modelagem
Ata de reunião
VERIFICAR se houve treinamento
Servidores sem treinamento
REALIZAR Modelagem AS IS
Servidores treinados
REALIZAR Modelagem AS IS
REALIZAR ajustes no fluxo


Modelagem TO BE
Implementação
Encerramento
REALIZAR reunião de análise crítica
ELABORAR Modelagem TO BE
Plano de ação
HOMOLOGAR processo
VALIDAR processo
Assinar ata de validação
VERIFICAR melhorias de sistema
Não há melhorias
Há melhorias
AVALIAR demanda
Demanda recusada
Demanda aceita
IMPLANTAR processo
PUBLICAR mapeamento no portfólio
DESENVOLVER sistema
ELABORAR apresentação
AGENDAR reunião de encerramento
REALIZAR reunião de encerramento
Ata de reunião
Melhoria continua do processo
Processo mapeado

6.1. Planejamento

O planejamento corresponde à primeira fase da metodologia. Inicialmente, acontece uma reunião entre o gestor da unidade organizacional e a equipe do Escritório de Processos (EP) para definir o processo prioritário, que normalmente possui relação direta com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Em seguida, a equipe do EP elabora o plano de trabalho do processo que contempla todas as informações pertinentes ao escopo do projeto, equipe envolvida, responsabilidades e cronograma. Ainda nesta fase é agendada uma reunião com a unidade organizacional responsável pelo processo em questão para a apresentação do plano de trabalho e início da modelagem.

6.2. Modelagem AS IS

A etapa de modelagem AS IS configura-se pelo estudo do processo na sua situação atual, ou seja, como ele é feito desde o início até o fim do processo, perpassando pelas unidades organizacionais responsáveis.

Nesta etapa é realizada inicialmente uma reunião de alinhamento, que consiste na coleta de dados através de entrevistas, aplicação do questionário semiestruturado e análise documental (legislação, manuais, procedimentos e formulários). A análise da documentação permite obter uma visão macro do processo, antes de iniciar o diagnóstico propriamente dito. Por fim, é feita uma análise crítica relacionada à hierarquia de processos.

É avaliado se naquela unidade organizacional os servidores receberam ou não treinamento sobre BPM e sobre o software Bizagi Modeler. Caso não tenham recebido, a modelagem é feita pelo próprio Escritório de Processos. No entanto, se os mesmos foram treinados, eles realizam a modelagem, gerando um diagrama do processo da forma como ele se encontra e, em seguida, o EP analisa criticamente o diagrama e faz os ajustes necessários.

Vale ressaltar que o mapeamento da situação atual ocorre apenas quando se trata de um processo novo, nunca antes modelado. Em caso de processo já existente, realiza-se apenas o estudo do diagrama AS IS, visando à compreensão das atividades, antes de iniciar a análise.

6.3. Modelagem TO BE

A modelagem TO BE consiste na análise do processo, por meio da identificação de gargalos e fragilidades, bem como de oportunidades de melhoria a serem implementadas, por exemplo: criação de um novo módulo ou sistema, balanceamento das atividades entre os responsáveis e redução do número de etapas do processo.

A primeira atividade dessa fase é a realização de uma reunião de análise crítica juntamente com a unidade organizacional. Nessa reunião o processo AS IS é avaliado a fim de que sejam identificadas oportunidades de melhoria. A partir disso, é elaborado um plano de ação onde serão definidas as mudanças adotadas, que servirão de base para compor o redesenho da situação futura. Além disso, é também gerado um documento com os indicadores de desempenho a serem medidos para posterior comparação, monitoramento e controle da eficiência do novo processo.

A modelagem TO BE gera como resultado um novo diagrama do processo, isto é, o processo passa a ser representado pela sua forma modificada a partir das análises realizadas na tarefa anterior do ciclo, seguindo as diretrizes do plano de ação.

6.4. Implementação

Nesta quarta fase o processo será homologado através de uma reunião, onde será apresentado o processo redesenhado, serão discutidas as melhorias adotadas e, caso necessário, será dado treinamento em novas ferramentas. Estando de acordo, os membros da unidade organizacional deverão validar o processo, assinando a ata em questão.

Em seguida, serão avaliadas se existem melhorias de sistema ou criação de novos módulos a serem realizadas. Caso exista, a SUTIC (Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação) irá avaliar a demanda para que o sistema seja desenvolvido. Se não, segue a implantação do processo e sua publicação no portfólio. Para cada processo mapeado serão publicados um fluxograma (desenho no Bizagi) e um manual descrevendo as atividades e os seus responsáveis, os quais serão disponibilizados para toda a comunidade.

6.5. Encerramento

Na última fase o EP elabora a apresentação final e agenda uma reunião de encerramento com o gestor e membros da unidade organizacional. Neste momento, o EP demonstra os resultados obtidos em comparação com os ganhos esperados, apresenta o processo mapeado no portfólio e disponibiliza os documentos aos interessados. Além disso, orienta a rotina de gestão do processo, visando a sua manutenção e melhoria contínua, através do calendário de ciclo de revisão, indicadores de monitoramento do processo e proposta de auditoria.

Nesse momento de conclusão o processo deverá seguir os trâmites previstos pelo diagrama modelado.

7. MONITORAMENTO E CONTROLE

Para manutenção e consolidação da Gestão de Processos são estabelecidos critérios e atividades de monitoramento e controle dos processos mapeados, a fim de que através de coleta e retroalimentação de informações do processo e de seu desempenho se possa comparar os resultados planejados com os alcançados.

Esse efetivo monitoramento e controle têm como principais finalidades:

1. Verificar a correspondência entre os processos modelados e os que estão sendo executados;
2. Identificar distorções, falhas, erros e oportunidades de melhoria no processo;
3. Obter informações atualizadas do processo, a fim de proceder às intervenções;
4. Correção ou aprimoramento do desempenho do processo;
5. Acompanhar o atendimento dos planos de ação definidos, e;
6. Mensurar o desempenho do processo através de indicadores.

Ainda dentro das fases de mapeamento dos processos, são estabelecidos critérios e modalidades para o ciclo de melhoria contínua, auditoria e adoção de indicadores de desempenho dos processos, como descritos nas seções abaixo:

7.1. Ciclo de Melhoria Contínua

No padrão e periodicidade definidos na fase de encerramento do mapeamento, os responsáveis pelo processo devem levantar os resultados alcançados com a adoção do processo mapeado, bem como outros fatores que podem vir a gerar necessidade de melhorias, como alterações normativas internas e externas, mudanças setoriais, nas demandas, de estratégia da universidade e, até mesmo, obsolescência de alguns processos. Os pontos identificados devem compor o Manual do Processo.

De posse desses dados, o Escritório de Processos e a unidade realizam uma Reunião de Análise Crítica, a fim de encontrar soluções, definir as mudanças a serem realizadas no processo em questão, e ações preventivas que venham a prolongar a vida útil do processo mapeado. Após alterado, o processo deve ser mais uma vez ser modelado no formato TO BE, apresentado aos envolvidos, e atualizado nas plataformas de acesso público para amplo conhecimento.

Em novas periodicidades estabelecidas, os processos devem ser novamente avaliados para que o ciclo possa ser cumprido e mais uma vez reiniciado.

7.2. Indicadores

O estabelecimento de indicadores para monitorar o desempenho dos processos, reforça o caráter da impessoalidade e do profissionalismo, além de influenciar a cultura do resultado. Esses devem ser sugeridos na fase de modelagem TO BE, para que proporcionem a avaliação dos processos mapeados em termos de ganho em produtividade, celeridade, tempo médio de tramitação, qualificação e preparo técnico dos servidores, entre outros fatores. O fundamental é que esses indicadores demonstrem o quanto os processos atendem ao que se prestam (eficácia) e o quanto de recursos eles consomem (eficiência).

Para melhor aferição e acompanhamento, os indicadores devem ser acompanhados de alguns dados básicos, tais como: nome, qual processo ele acompanha, objetivo, periodicidade de coleta, fórmula, metodologia de mensuração, metas, responsável pela coleta e destinatários da informação.

Durante o ciclo de melhoria contínua e aliado ao descrito no Manual do Processo, devem ser apresentados e revelados os resultados dos indicadores, para a partir deles identificar e verificar a necessidade de melhorias através de mudanças no processo mapeado.

7.3. Auditoria do processo

Reuniões, verificações documentais e visitas *in loco* no formato de auditorias visam apurar a correspondência entre os processos mapeados e executados na prática, os desempenhos no cotidiano e os determinantes deste desempenho, bem como averiguar se há dificuldades, insuficiência de informações e recursos inadequados. Além disso, é preciso verificar se o plano de ação foi bem elaborado e se está sendo implantado corretamente.

8. DISPOSIÇÕES FINAIS

Com este documento a UFERSA busca a melhoria contínua dos processos relativos às atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, planejamento e gestão, a fim de alcançar com excelência seus objetivos estratégicos.

Esta Metodologia de Gestão de Processos poderá ser atualizada, sempre com homologação do Escritório de Processos da UFERSA.

REFERÊNCIAS

ABPMN. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento.** Brasil: Abpmn, 2013. . Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2018.

ALBERTIN, M.R.; PONTES, H.L.J. **Gestão de processos e técnicas de produção enxuta.** Curitiba: Intersaberes, 2016.

ANEEL (Brasil). **Manual de gestão por processos organizacionais da ANEEL.** / Agência Nacional de Energia Elétrica – 6ª Edição, Brasília – DF: ANEEL, 2015.

CNMP (Brasil). **Metodologia de Gestão de Processos.** Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs. Conselho Nacional do Ministério Público, versão 2/2013.

RECKER, Jan. **Opportunities and constraints: the current struggle with BPMN.** Business Process Management Journal, Bingley, v. 16, n. 1, p.181-201, 2010.

UFPE (Brasil). **Manual de Padrões de Modelagem.** Escritório de Processos - Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), 2018.

ANEXO I – BOAS PRÁTICAS DE DESENHO NO BIZAGI

1. Orientações Gerais

1.1. As modelagens deverão ser feitas no Bizagi Modeler 3.2;

1.2. As modelagens devem ser feitas da forma mais simples possível, para facilitar o entendimento de quem irá consultar o material;

1.3. Todo diagrama deve conter cabeçalho padrão do Bizagi com título, autor, versão e descrição do processo. Colocar a logo padrão da UFERSA ao lado do cabeçalho, no canto superior esquerdo.

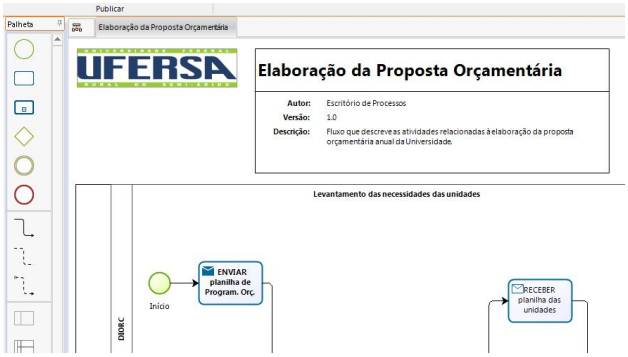


Figura 1: Exemplo de cabeçalho

1.4. No campo de descrição do título do diagrama dentro do Bizagi sempre deve ser colocado: "Fluxo que descreve as atividades relacionadas à (ao)...";

1.5. Colocar somente o título do processo (piscina) em fonte 12, com as primeiras letras de cada palavra em maiúsculo e as restantes em minúsculo. Os demais textos devem manter a fonte padrão tamanho 8.

1.6. As raias devem seguir a ordem de surgimento do ator no processo;

1.7. As setas que ligam as tarefas entre si e com os eventos devem entrar pela esquerda e sair pela direita, possibilitando que o fluxo siga de forma linear;

1.7.1. Se houver necessidade de retorno a alguma tarefa anterior, as setas devem seguir o mesmo padrão;

1.8. Deve-se evitar o cruzamento de linhas;

1.9. As dúvidas no conteúdo do fluxo devem ser indicadas colocando a tarefa em destaque utilizando a cor amarela. A dúvida deve ser descrita em uma caixa de texto, também com cor amarela;

1.10. Caso a tarefa ou objeto de dado possua algum documento em anexo ou link relacionado, deve ser indicado colocando em negrito o texto correspondente.

2. Nomenclatura

2.1. Cada uma das tarefas e subprocessos devem iniciar sempre com um verbo no infinitivo e em caixa alta;

2.2. O nome da piscina deve ser igual ao nome do diagrama;

2.3. O nome das raias deve ser o nome dos participantes (Unidade/Função) do processo;

2.3.1. Em caso de seção, colocar na descrição a seguinte formatação: [Nome da seção por extenso] ([SIGLA DA SEÇÃO]-[SIGLA DA UNIDADE IMEDIATAMENTE SUPERIOR] - [SIGLA DA PRÓ-REITORIA OU EQUIVALENTE]). Exemplo: Seção Escritório de Processos (EP – DPAI – PROPLAN);

2.4. As fases (*milestones*) serão enunciadas com substantivos, e não com verbos no infinitivo;

2.5. Utilizar a nomenclatura "docente" para professor e "discente" para aluno;

2.6. Nos casos de uso de sistemas, deve-se utilizar o termo "sistema" na atividade e utilizar o ícone de Depósito de Dados para indicar o nome do sistema utilizado.

3. Eventos

3.1. Os eventos utilizados estão descritos no anexo II da Metodologia de Gestão de Processos;

3.2. Não utilizar eventos de borda;

3.3. Quanto à existência de caminhos alternativos no início do processo que está sendo modelado, ou seja, se imediatamente após o evento de início surja a necessidade de um gateway incluir uma atividade de "analisar" e em seguida incluir o gateway para dividir o fluxo. O objetivo é não usar gateway ligado a evento inicial;

3.4. Eventos de fim produzem fatos, ou seja, marcam que o processo termina com a geração de um fato. Dependendo da quantidade de fatos gerados pelo processo, pode haver mais de um evento de fim;

3.4.1. Cada atividade que finaliza uma opção de fluxo deve ter um evento de fim próprio. Não é uma boa prática ter setas convergindo para o mesmo evento de fim;

3.4.2. Sempre utilizar legendas nos eventos de fim;

3.5. Evitar a utilização de atividades de "enviar" e "receber", de modo a simplificar o fluxo, mas observando a exatidão e comunicação entre as atividades e os atores do processo;

3.5.1. Incluir atividades de envio desde que seja um envio parcial e não total da documentação ou atividade, ou se a única atividade do responsável naquele momento seja o referido envio. A atividade então deverá ser iniciada com a expressão "ENCAMINHAR".

4. Gateways

4.1. Os gateways utilizados serão apenas o exclusivo, o paralelo e o inclusivo;

4.2. O texto dos gateways exclusivos não devem ser perguntas com resposta sim ou não. As opções de fluxo devem ser incluídas nas setas;

4.3. Quando houver apenas duas saídas, deve-se incluir os fluxos sequenciais acima e abaixo do gateway, preferencialmente;

4.4. O texto das opções do desvio de fluxo deve ser posicionado logo após a curvatura do fluxo de sequência.

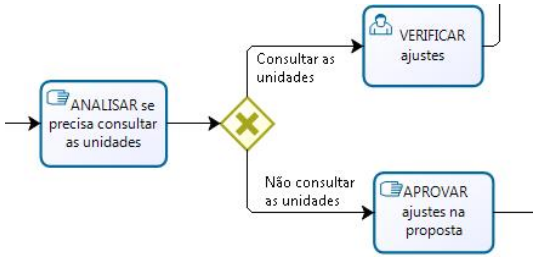


Figura 2: Exemplo de gateways

4.5. O sequenciamento de gateways exclusivos deve ser evitado. Caso seja possível, utilizar várias saídas em um único gateway;

4.6. Nos casos em que não exista tarefa explícita, deve-se incluir uma atividade de "analisar" e em seguida incluir o gateway para dividir o fluxo;

4.7. Não é obrigatória a utilização de gateways para permitir apenas uma seta de entrada em cada atividade. Desta forma, poderá haver mais de uma seta de entrada em cada tarefa. No entanto, só poderá haver uma seta de saída. Quando for necessário sincronizar os fluxos depois de um gateway, utilizar o mesmo tipo de gateway para convergir para a mesma atividade.

5. Artefatos

5.1. Os ícones de objeto de dados, depósito de dados, anotação, etc, devem ser posicionados abaixo da atividade, alinhados à borda direita;

5.2. As setas (quer denotem entrada ou saída) devem ser posicionadas entre o canto inferior esquerdo da atividade e a lateral esquerda dos ícones;

5.3. Caso haja mais de um ícone, eles devem ser posicionados um abaixo do outro, colocando primeiro o sistema e abaixo o tutorial, de acordo com a figura 3.

5.4. Os ícones de tutoriais receberão títulos em negrito acompanhados da numeração do tutorial correspondente. Essa numeração será estabelecida por unidade;

5.5. O depósito de dados receberá o nome do sistema em negrito e maiúsculo.

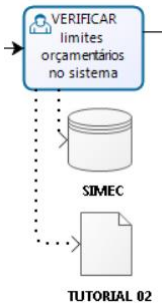
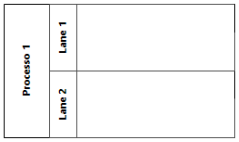
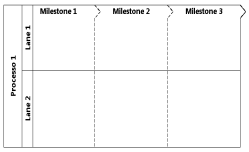


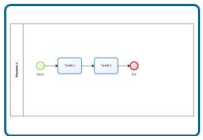
Figura 3: Exemplo de ícones de artefato

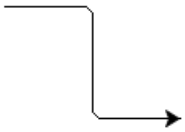
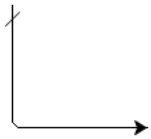
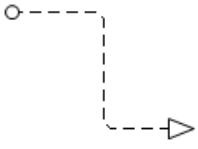
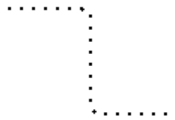
ANEXO II – MANUAL DE NOTAÇÃO DO BIZAGI

NOTAÇÕES GERAIS		
Notação	**Tipo**	**Descrição**
	Piscinas	Contêm todos os passos internos de um único processo, uma piscina pode ser representada por apenas um processo.
	Raias	Subdivisão de uma piscina. Emprega-se na separação de integrantes internos de uma piscina.
	Milestones	Criam partições na sequência do processo. Geralmente utilizado para indicar fases de dentro do processo.

EVENTOS DE TAREFA		
Notação	**Tipo**	**Descrição**
	Evento de Tarefa	Uma tarefa é uma unidade de trabalho. Não há outra forma de detalhamento. Indica uma atividade do processo de forma ampla.
	Tarefa de Usuário	Tarefa realizada pelo o usuário com o auxílio de um aplicativo ou software.
	Tarefa de Recebimento de Mensagem	Aplica-se quando uma tarefa é dependente de uma mensagem recebida.
	Tarefa de Envio de Mensagem	Indica que uma tarefa é dependente de uma mensagem a ser enviada.
	Tarefa Manual	Tarefa executada manualmente sem a ajuda de um software.

	Tarefa de Serviço	Emprega-se quando uma tarefa é automatizada, com a utilização de um sistema sem intervenção humana.
	Tarefa de Loop	Atividade que pode ser executada várias vezes em ciclo.

SUBPROCESSO		
Notação	**Tipo**	**Descrição**
	Tarefa com Subprocesso contraído	O subprocesso é uma tarefa no qual os componentes internos são detalhados em outro fluxograma. Não se consegue ver os detalhes do subprocesso.
	Tarefa com Subprocesso expandido	Apresenta um conjunto de atividades realizadas dentro de um processo. Consegue-se ver os detalhes do subprocesso.

CONECTORES		
Notação	**Tipo**	**Descrição**
	Sequência	Indica o caminho seguido pelo processo. Só pode ser usado para ligar elementos dentro da mesma piscina.
	Fluxo de sequência padrão	Conector entre uma tarefa/subprocesso e um desvio de fluxo. Mostra o caminho padrão do fluxo quando nenhuma das opções do desvio for verdadeira.
	Mensagem	Usado para mostrar o fluxo de mensagens entre atividades em piscinas distintas.
	Associação	Associa artefatos com objetos de fluxo.

EVENTOS DE INÍCIO		
Notação	**Tipo**	**Descrição**
	Evento de Início	Emprega-se na indicação de início de um processo. Para este elemento não existe especificação.
	Evento de Início com Especificação de Tempo	Utiliza-se quando o processo é dependente de tempo determinado para o início.
	Evento de Início Dependente de Mensagem	Indica quando o processo se dá por início de mensagem.
	Evento de Início Condicional	Inicia quando uma determinada condição se torna verdadeira.

EVENTOS INTERMEDIÁRIOS		
Notação	**Tipo**	**Descrição**
	Normal	Evento previsto para acontecer entre o início e fim do processo. Para este elemento não existe especificação.
	Tempo ou Prazo	Evento com condição temporal. Um tempo de processamento ou espera.
	Mensagem	São utilizados para indicar que em algum momento do processo haverá o recebimento ou envio de uma mensagem. O envelope claro indica o recebimento da mensagem e o escuro seu envio.
	Condicional	É indicado quando a continuação do processo precisa atender uma condição verdadeira.
	Link	Liga pontos distantes de um mesmo processo. São conectores de processos longos, que objetivam deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica o envio do link e a clara indica o recebimento do link.

EVENTOS DE FIM		
Notação	**Tipo**	**Descrição**
	Normal	Marca o término da execução de um processo. Finaliza o processo sem gerar especificações.
	Mensagem	O processo é finalizado com o envio de uma mensagem.
	Término	Utilizada quando todas as atividades do processo devem ser imediatamente finalizadas.

EVENTOS DE GATEWAY		
Notação	**Tipo**	**Descrição**
	Gateway Paralelo	Indica quando várias tarefas devem ser executadas ao mesmo tempo, sem ordem específica. Não há decisão a ser tomada. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
	Gateway Inclusivo	Condição de fluxo em que o processo deverá avaliar a condição relacionada, e um ou mais caminhos poderão ser seguidos. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
	Gateway Exclusivo	Indica um fluxo onde apenas um caminho é executado.

ARTEFATOS		
Notação	**Tipo**	**Descrição**
	Objeto de Dados	Indica como documentos, dados e outros objetos são utilizados dentro do processo.
	Depósito de Dados	Oferece um mecanismo de armazenamento ou recuperação de dados que são usados ao longo do processo.
	Grupo	Artefato utilizado para agrupar partes do processo com documentação ou análise.
	Anotação	Utilizada para inserir informações adicionais ou comentários sobre o processo.