

MANUAL DE GESTÃO POR PROCESSOS



UFABC

Organizador:



CAFÉ *com* PROCESSOS

Sumário

Equipe de organização do Manual de Gestão por Processos UFABC	3
Manual de Gestão por Processos UFABC	3
Introdução.....	5
Nível I - Mapeamento de Processos	6
1. BPMN (Modelo e notação de processo de negócios).....	7
Nível II - Gestão por Processos.....	15
2. Conceitos.....	16
3. Projeto de Modelagem de Processos	18
4. Implantação do Ciclo do Processo	19
5. Café com Processos.....	24
Estratégia de Apoio à Implantação.....	27
Referências Bibliográficas.....	28

Membros colaboradores

Andrea Fernandes de Lima – Sistema de Bibliotecas

Celina D Avila Samogin – Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI)

Débora Silva Ferreira dos Santos - Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI)

Elizabeth Miho Kotani – Pró-reitoria de Administração (PROAD)

Fernando Anjos dos Santos - Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI)

Júlia de Souza Santana - Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI)

Sergio Roberto Meneses de Carvalho - Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI)

Controle de versões

Versão 1.0	Documento inicial validado	17/06/2020
------------	----------------------------	------------

Manual de Gestão por Processos UFABC

Este manual tem o objetivo de orientar as unidades administrativas e os servidores da UFABC no desenvolvimento do mapeamento e da gestão por processos em suas atividades e áreas de atuação.

O manual está dividido em dois níveis. O primeiro nível corresponde aos conhecimentos necessários para se mapear um processo, iniciando com a ferramenta de mapeamento, os elementos utilizados, criação de um processo, suas funções e características, definições e orientações gerais.

O segundo nível está vinculado a maturidade de processos e está estruturado a partir da implantação de um sistema de gestão por processos, através do ciclo de processos e boas práticas, que colabora, conseqüentemente, para o aumento do nível de maturidade da gestão por processos nas unidades administrativas.

A elaboração do documento é uma iniciativa do Café com Processos da UFABC. Grupo formado por servidores que trabalham ou se interessam pelo tema e fazem dessa organização espontânea uma oportunidade de trocar experiências, aprender, colaborar e ampliar a cultura de gestão por processos na UFABC e na troca com outras organizações e profissionais da área.

Introdução

Um dos objetivos descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFABC (PDI) 2013-2022, é “exercer trabalho contínuo de mapeamento de processos, acompanhados pelo intenso desenvolvimento ou aquisição de sistemas de informação e automação.” (PDI, 2013, p. 49). Embora a prática seja observada desde 2011, quando do empenho no desenvolvimento de projetos como o *Business Process Management* (BPM), a continuidade do mapeamento de processos na instituição ainda é um exercício diário com grandes desafios. Como veremos mais adiante (p. 96), por hora, destacadamente, nota-se a insuficiência de descrição dos processos e sua complexidade.

A adoção de um modelo de gestão por processos, além de estar alinhada à Cartilha de Desburocratização da UFABC (UFABC, 2017), permite transparência nos procedimentos de execução de atividades, estimulando a qualidade e eficiência na prestação do serviço que, focado no processo, visa atender ao usuário interno e externo à Universidade. Não obstante, o que se observa nas organizações, é que processos e fluxos não identificados e não definidos geram baixa produtividade, retrabalho, lentidão e conhecimento acumulado, centralizado em pessoas ou setores específicos.

Em artigo publicado na revista *Administração em Diálogo* (Carvalho: 2017), os autores dizem que as organizações públicas estão sob constante pressão para melhoria de desempenho de forma transparente por meio do monitoramento e controle de resultados. Dessa forma, os autores acreditam que a gestão por processos é um instrumento que pode torná-los mais ágeis e flexíveis e dessa forma, mais efetivos. Com uma gestão por processos, é possível a mudança de paradigma cultural baseado em funções, possibilitando maior integração, compartilhamento de conhecimento, agilidade na execução de serviços e atividades, dentre outros benefícios.

A Gestão por Processos é um instrumento que minimiza erros e gargalos, bem como, favorece o desempenho do servidor. Entre outras, sua adoção continuada, facilita o conhecimento, a análise, o monitoramento e as mudanças que se fazem necessárias nas rotinas de trabalho. É uma orientação que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de atividades que a percorrem, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, sem visão sistêmica do trabalho que realizam.

Nível I - Mapeamento de Processos

Para efeito deste manual, podemos caracterizar um processo como: fluxo de trabalho (executado por pessoas ou máquinas) com início, fim e objetivos definidos; ou ainda, que define metodologia e periodicidade de uma atividade, cuja execução transformará sua realidade, gerando resultados específicos, agregando valor para quem percebe tais resultados.

Um processo, prevê monitoramento, ao longo de sua execução, de seus recursos devidamente identificado e mensurável (MPF:2013). A fim de ilustrar, esse manual traz o fluxo de recebimento de bens de TI, que inclui agendamento da entrega, conferência dos quantitativos, devolução, em caso de divergência não resolvida, aceitação e arquivamento de documentos, havendo conformidade.

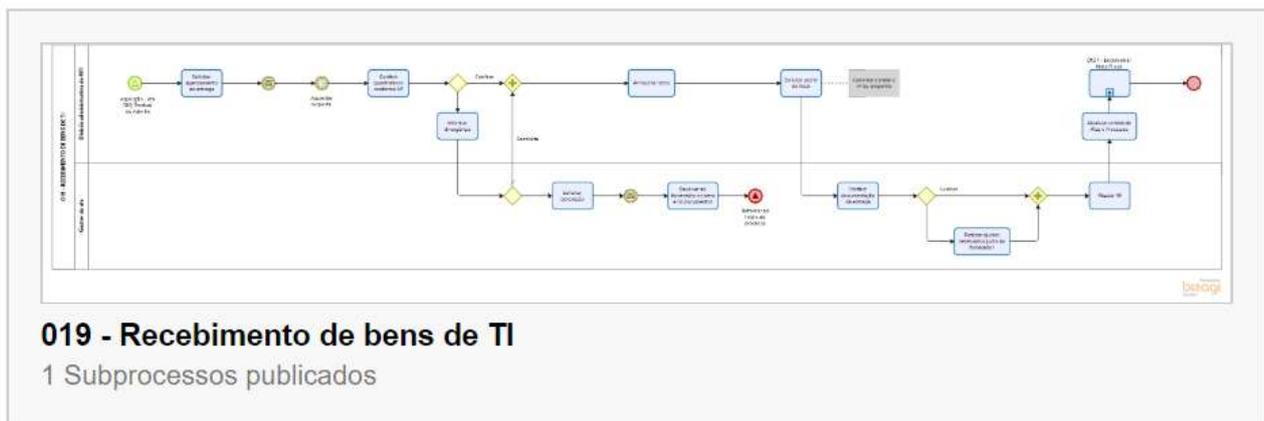


Imagem 1 – Processo de Recebimento de bens de TI
(<http://processos.ufabc.edu.br/images/bizagi/recebimento-de-bens-de-ti/#list>)

1. BPMN (Modelo e notação de processo de negócios)

A notação BPMN¹ é uma representação gráfica para simbolizar o fluxo de um processo, auxiliando o mapeamento de processos de negócio de uma maneira padronizada. A notação BPMN foi desenvolvida em 2004 pelo BPMI (*Business Process Management Initiative*), que, em 2005, se associou a outra entidade, a *Object Management Group* (OMG), uma organização internacional que aprova padrões abertos para indústria de computação, principalmente especificações de projeto orientado a objetos como a UML (*Unified Modeling Language*). A versão mais recente da BPMN é a 2.0 que foi lançada em 2011.

Os elementos da BPMN são objetos de fluxo (eventos, atividades e desvios), objetos de conexão (fluxo de sequência, fluxo de mensagem, associação), piscinas, dados (repositório de dados, objeto de dados), artefatos (grupo, anotação). Neste manual serão descritos os elementos mais utilizados no mapeamento, de acordo com a experiência adquirida até aqui na UFABC, a partir do uso do editor de fluxogramas (*modeler*) Bizagi.

A empresa Bizagi disponibiliza uma versão experimental sem limite de tempo (*trial*) do *modeler* a ser instalada² de forma local no computador e sua utilização depende de um registro em sua plataforma antes do primeiro uso. O *software* utiliza linguagem BPM para simbolizar graficamente a execução de um processo, de maneira que possa ser compreendido de forma universal.

A seguir serão descritos os elementos que compõem um processo.

1.1. Elementos estruturais do processo

O processo é construído dentro de uma interface gráfica onde estão todos os elementos. Essa interface faz analogia a uma piscina olímpica onde os limites externos correspondem ao processo como um todo e suas raias correspondem aos atores que interagem neste processo.

Ao abrir o *modeler* do Bizagi para um arquivo novo, aparecerá na tela inicial uma caixa nomeada como "Process 1", essa caixa é chamada piscina, onde os elementos ficarão dispostos.

Piscina - representa e engloba o processo como um todo. A piscina está simbolizada pelas linhas externas do processo. No lado esquerdo da piscina fica o nome do processo, que, por boa prática adotada na UFABC, deve ser escrito em caixa alta, de forma sucinta e objetiva.

¹ <https://www.omg.org/bpmn/index.htm>

² Na UFABC, os arquivos de instalação do *modeler* do Bizagi estão na pasta install/Bizagi no Share.

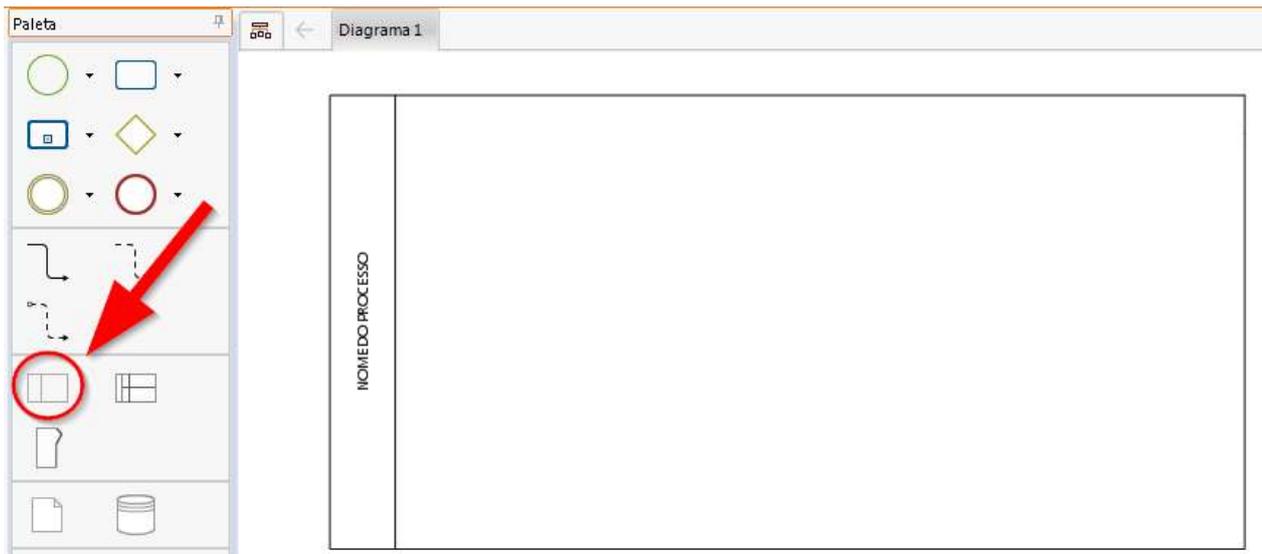


Imagem 2 – elemento “piscina” no Bizagi

Raia - representa um ator participante do processo. Esse ator pode ser uma área, função, pessoa específica (não recomendado), sistema, etc. As raias são colocadas de cima para baixo, conforme o ator entra do processo, ou seja, o ator que começa o processo fica na raia de cima e os demais entram nas raias abaixo.

Ao lado esquerdo de cada raia está o local para identificação dos atores, tal identificação deve ser sucinta, clara e objetiva.

Caso haja um participante externo à organização, desde que seja importante destacar sua participação no processo, será colocado em uma piscina separada, destacada e paralela à piscina principal.

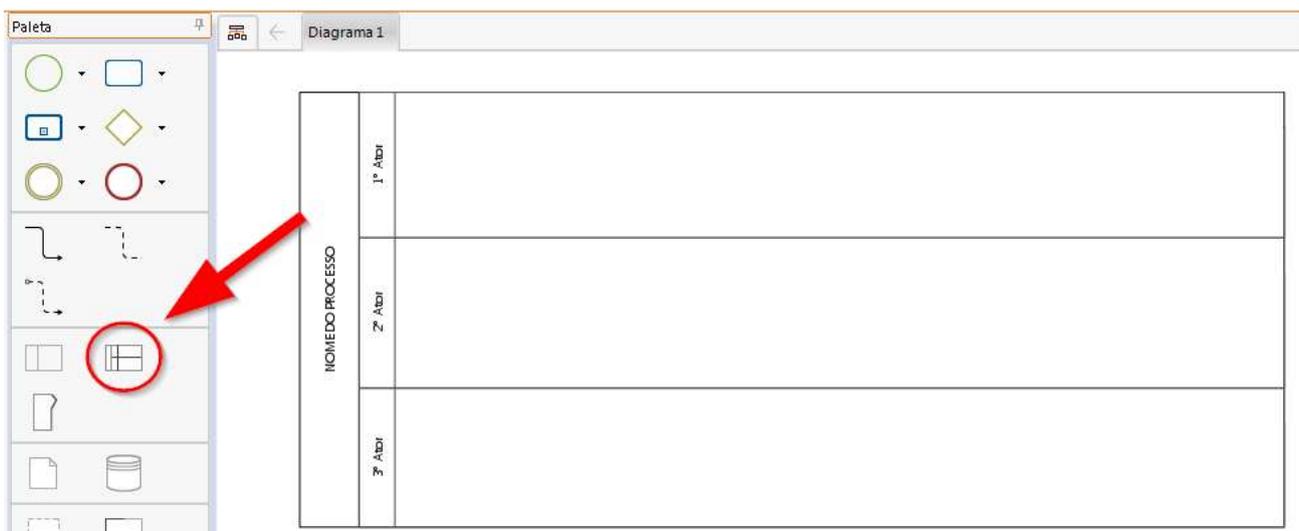


Imagem 3 – elemento “raia” no Bizagi

Milestone - quando um processo tem suas etapas ou fases claramente definidas utiliza-se a *milestone* para fazer suas divisões. Essa divisão se dá verticalmente ao longo da

piscina do processo e tem o objetivo de identificar de forma visual essa condição de etapas ou fases.

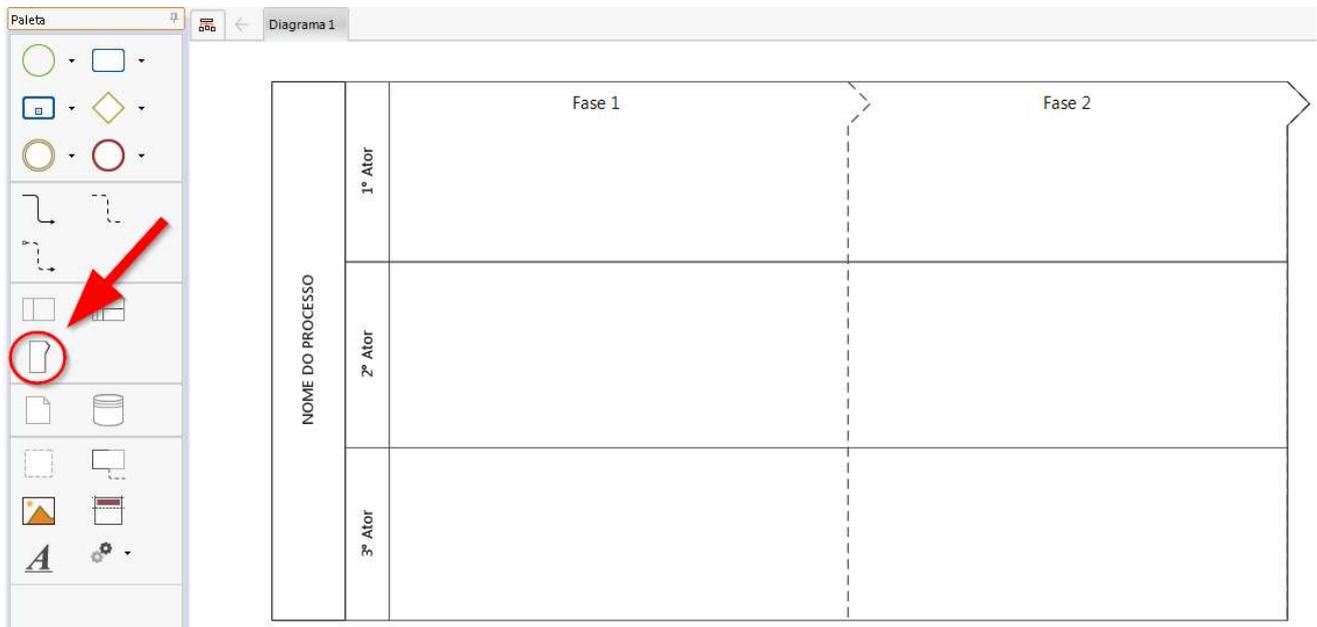


Imagem 4 – elemento “milestone” no Bizagi

A seguir, veremos os elementos internos do processo que determinam sua sequência e relação de atividades, conexões e entregas.

1.2. Elementos internos ao processo

1.2.1. Eventos

Sinalizam gatilhos ou resultados no fluxo do processo de negócio. São representados por um círculo vazado ou não. Os eventos podem ser classificados de acordo com seu posicionamento dentro do processo, inicial (verde), intermediário (marrom) ou final (vermelho).



Imagem 5 – símbolos dos eventos

Evento Inicial: identificado pela cor verde, o evento inicial indica que o processo começou, todo processo sempre começa com esse evento, fica posicionado no lado esquerdo da raia superior do processo, centralizado entre as linhas superior e inferior .

O evento inicial pode ser do tipo:

- **Nenhum** - quando não há uma condição especial para que o processo seja iniciado. Normalmente, quando se está começando a mapear os processos da área utiliza-se esse tipo de evento.
- **Mensagem** - utilizado quando há uma comunicação, normalmente por e-mail para que o processo se inicie.
- **Tempo** - significa que seu processo tem um período, data, ciclo estabelecido, que começa em uma determinada hora, dia, mês, ou se repete regularmente.
- **Sinal** - o evento de sinal estabelece que esse processo se inicia a partir de outro processo, ou seja, uma tarefa é realizada em outro processo que gera uma reação no atual, podendo ser um início ou não.
- **Múltiplo** - o evento múltiplo sinaliza que o processo pode se iniciar por mais de uma forma diferente. Neste caso, se nomeia o evento como “ver descrição” e em suas propriedades se insere as possibilidades de início desse processo.

Evento Intermediário: tem como característica visual a cor marrom. O evento intermediário é utilizado em qualquer local no meio do processo, sua simbologia denota que o processo tem uma intervenção ou comunicação.

O evento intermediário pode ser de tempo, mensagem, sinal, *link* ou múltiplo.

- **Tempo** - significa que há um intervalo de tempo entre alguma atividade do processo, pode também sinalizar a realização de algo periódico dentro do próprio processo. Sugere-se colocar o tempo estimado para execução, espera ou ciclo no texto do elemento.
- **Mensagem** - utilizamos o evento intermediário de mensagem quando há a necessidade de enviar alguma informação (normalmente por e-mail) do processo³.
- **Sinal** - o evento intermediário de sinal simboliza a comunicação desse processo com outro externo, desde que sejam independentes, ou seja, não se trata de uma conexão através de subprocesso, onde os processos não tem uma relação de hierarquia direta entre eles. O elemento intermediário de sinal, normalmente, é precedido por um elemento de tempo e depois por outro elemento intermediário de sinal, o que significa que o processo fez a conexão com outro, houve um tempo de execução do outro processo e em seguida a devolutiva para continuação desse processo.

O evento intermediário de sinal deve ser identificado com o nome do processo a que se faz referência, da mesma forma, o processo conectado na outra ponta deve conter a identificação desse processo.

- **Link⁴** - quando utilizamos um elemento de *link*, sinalizamos que há uma conexão entre atividades dentro do próprio processo, indicando que a atividade de saída do link tem conexão direta com a atividade de entrada do *link* em outro ponto do processo. Normalmente a conexão é realizada quando há a possibilidade de se pular etapas do processo ou a necessidade de retorno a pontos mais iniciais do processo que estão distantes.

³ Cabe sinalizar neste evento, em suas propriedades, o endereçamento padrão daquela mensagem.

⁴ Para se ter uma referência do elemento de link, imagine a sua utilização como uma conexão sem fio, onde precisamos conectar uma atividade que está próxima do fim ou início do processo com outra que está em situação oposta.

Para identificar a conexão de um elemento com outro, é preciso marcar o elemento com o mesmo número nas duas pontas, facilitando a localização da conexão⁵.

- **Múltiplo** - o evento múltiplo intermediário sinaliza que a conexão do processo, assim como no elemento de sinal, pode ocorrer por mais de uma forma diferente. Neste caso, se nomeia o evento como “ver descrição” e em suas propriedades se insere as possibilidades de conexão desse processo.



Imagem 6 - símbolos dos eventos intermediários

Evento Final - o evento final corresponde ao encerramento do ciclo de execução desse processo. Todo processo, assim como um evento de início, tem um evento de fim, simbolizado com vermelho.

As simbologias utilizadas para os eventos de fim são as mesmas do evento de início, ou seja, nenhum, mensagem, sinal e múltiplo, exceto o evento de tipo tempo.

Durante um processo, podem existir vários eventos finais.



Imagem 7 - símbolos dos eventos finais

1.2.2. Atividade/tarefa

A atividade e/ou tarefa, que nesse manual serão tratadas com uma única definição⁶, corresponde à ação em si. Representa o que está acontecendo no momento e retrata a forma como ocorre a ação.

Ao relatar uma atividade, é imprescindível que a sua grafia esteja com o verbo no infinitivo (gerar, montar, fazer, unir, etc), pois se está descrevendo uma ação corrente.

Dentro do elemento da atividade em sua descrição visível, utilizamos o máximo de 5 palavras que determinam objetivamente o que se faz naquele momento, não se usa nessa

⁵ "A principal diferença entre o evento de link e para os de mensagem e signal reside no fato de que o primeiro é usado para conectar a sequência de um mesmo processo, enquanto os dois outros tratam da comunicação entre processos" <<http://blog.iprocess.com.br/2012/08/bpmn-diferencas-entre-eventos-de-link-message-e-signal/>>.

⁶ Muitos manuais de gestão por processo descrevem atividade e tarefa como camadas diferentes dentro de um processo. A atividade normalmente é tratada como uma ação superior à tarefa, que por sua vez, corresponde ao menor nível de detalhamento de um processo.

descrição referência a um objeto a uma área, ou seja, está correto descrever “Gerar relatório” ao invés de “Gerar relatório para X” ou mesmo “Gerar relatório X”.

As atividades são representados por retângulo com vértices arredondados, originalmente na cor azul.

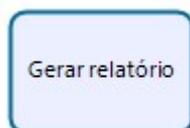


Imagem 8 - símbolo da atividade

1.2.3. Subprocessos

São detalhamentos de partes de um processo, constituindo um conjunto de atividades interligadas que fazem parte de um processo de maior complexidade.

Para nomear um subprocesso, utiliza-se uma frase curta (até 5 palavras) com verbo na forma infinitivo ou substantivo que indica uma ação como “criação”.

O elemento utilizado é o mesmo da tarefa, porém, para transformá-lo em um subprocesso é preciso abrir suas opções de edição, clicando com o botão direito sob o elemento e selecionando “transformar em subprocesso”.



Imagem 9 - símbolo do subprocesso

O subprocesso pode ser caracterizado de duas formas diferentes:

Subprocesso: trata-se de uma série de atividades e tarefas realizadas dentro do próprio processo, que necessitam de mais detalhes e podem ser destacadas como uma orientação à parte. É dependente do processo principal (processo-mãe) e será executado pelo mesmo ator da raia em que está situado.

Subprocesso reutilizável (re-usable): tem as mesmas características do subprocesso, porém, é executado por mais de um ator, o que permite a inclusão de raias em sua construção. Também faz referência ao fluxo que o conecta.

Para conectar o subprocesso reutilizável, nas propriedades do elemento de origem selecione o subprocesso reutilizável.

1.2.4. Desvios ou Gateways

São elementos utilizados para controlar como o fluxo converge ou diverge. São representados por um losango amarelo, chamados de *gateway*. Este elemento apresenta diferentes possibilidades que o fluxo pode seguir a partir deste ponto e, portanto, no caso de gateways exclusivo e inclusivo, devem ser precedidos de uma tarefa que corresponda ao questionamento de qual caminho o processo deve seguir naquele momento, de acordo com as condições apresentadas. Quando um fluxo converge, deve-se avaliar e utilizar o gateway com o mesmo significado, ou seja, o número de caminhos percorridos até o gateway determinam o tipo de gateway a ser utilizado.

Os *gateways* aceitam até uma entrada e três saídas ou até três entradas e uma saída e podem ser exclusivos, inclusivos ou paralelos.

Gateway exclusivo: este elemento determina que o fluxo de atividades do processo terá que escolher um entre os caminhos possíveis.

Gateway inclusivo: semanticamente, este gateway funciona como um “e/ou”, já que o caminho a ser seguido pode ser um e/ou outro, pelo menos um (até todos), de acordo com as informações e a lógica do negócio.

Quando este gateway é utilizado para realizar a convergência de fluxos, ele garantirá que todos os fluxos que estiverem em execução sejam concluídos, chegando até ele antes de dar continuidade à sequência de atividades.

Gateway paralelo: indica que todos os caminhos possíveis devem ser executados, não necessariamente ao mesmo tempo.



Imagem 10 –símbolos dos gateways

1.2.5. Objetos de Conexão

Luxo de sequência: mostra a ordem em que as tarefas são processadas e conecta eventos, atividades, subprocessos e desvios.

Associação: relaciona informações entre tarefas e artefatos.

Fluxo de mensagem: mostra o fluxo entre dois participantes, sendo que, um dos participantes é externo à organização⁷.

⁷ Deve-se utilizar o fluxo de mensagem com um ator externo à organização apenas em extrema necessidade de identificar a participação e as atividades deste ator.



Imagem 11 – símbolos do fluxo de mensagem

1.2.6. Dados

Repositório de dados: é um sistema, arquivo ou banco de dados utilizado para armazenar e/ou buscar informações

Objeto de dados: representa um documento gerado pela tarefa ao qual está ligado



Imagem 12 – símbolos dos dados

1.2.7. Artefatos

Grupo: é um agrupamento de atividades; utilizado para documentação

Anotação: é uma informação adicional



Imagem 13 – símbolos dos artefatos

Nível II - Gestão por Processos

A gestão por processos pode ser caracterizada como uma mudança de postura administrativa, isto é, o controle dos processos de uma organização através de uma abordagem sistêmica de gestão. A qual busca agregar valor aos resultados, visando a excelência organizacional e a agilidade no fluxo de trabalho.

Sendo assim, para efeitos deste manual, a gestão foi dividida entre a etapa de modelagem de processos e a de implementação dos processos na UFABC. E, para compreendê-las, é preciso definir alguns conceitos que fundamentam essa gestão como um todo.

2. Conceitos

2.1. Documentação de Processos

A documentação de processos são as informações sobre como se realizam os processos de negócio da organização. Sua finalidade é manter registro dos padrões de trabalho visando à retenção do conhecimento na instituição, a fim de que possa ser utilizada como orientação na execução dos processos de forma organizada e padronizada.

2.2. Otimização de Processos

A otimização consiste no refinamento dos processos visando eficiência e eficácia. A otimização começa no conhecimento do processo vigente, por meio de análise criteriosa (tanto qualitativa como quantitativa) que aponta para possíveis melhorias e ou, redesenho daquele processo. Essas ações de melhoria ao serem implementadas, tendem a estabelecer um novo modelo de trabalho mais ágil.

2.3. Melhoria Contínua de processo

Consiste na identificação e proposição de ações a partir da observação e análise dos indicadores dos processos. Após o estabelecimento de padrões de trabalho, os indicadores de desempenho e resultado dos processos são monitorados periodicamente por seus responsáveis, podendo indicar a necessidade de que sejam tomadas ações para aprimoramento destes processos e, conseqüentemente, de seus indicadores e resultados, levando, assim, a um ciclo de melhoria contínua.

A implantação de ciclos de melhoria contínua nos processos proporciona a elevação de seus níveis de maturidade, conforme o Guia de Maturidade M3P (Oliveira, 2019).

2.4. PDCA

Muitos elementos filosóficos inspiraram a criação do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) para se tornar tal qual o conhecemos nos dias de hoje. Ele foi originado do trabalho sobre conceitos gráficos para controle estatístico de Walter A. Shewhart (*Bell Telephone Laboratories*) em 1924 (Montgomery:2017).

É uma ferramenta para planejar e controlar atividades de uma instituição, sendo a base para a melhoria contínua. As fases iniciam-se com o planejamento, incluindo a definição do escopo do processo com as atividades práticas da área que o definem e seus participantes. O processo é testado e verificado com os resultados esperados pelo planejamento. Correções são identificadas e incorporadas ao processo, podendo surgir oportunidades de melhoria. Como consequência, obtêm-se padronização dos processos de trabalho.

PDCA

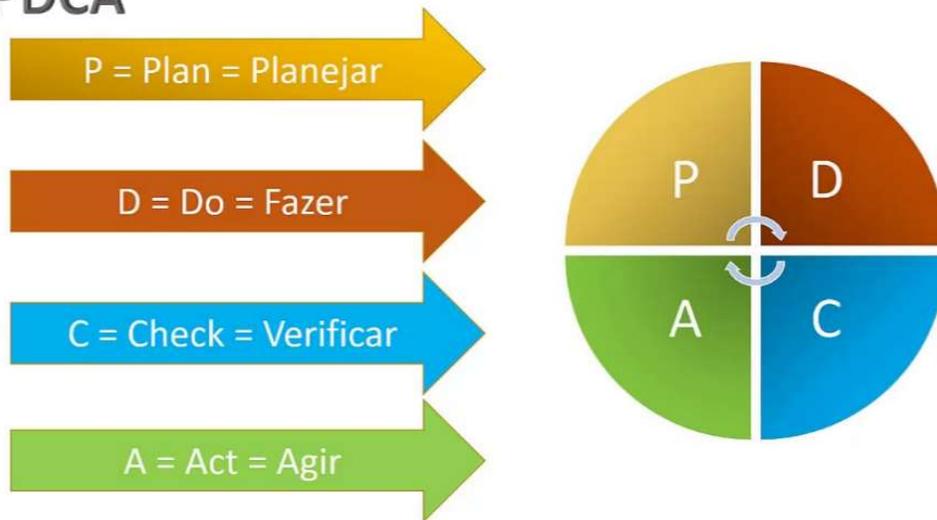


Imagem 14 – ciclo PDCA

2.5. Macroprocessos

São processos que englobam tarefas e atividades que traduzem e constituem parte da missão da UFABC relacionada a ensino, pesquisa e extensão e cultura.



Imagem 15 – cadeia de valor da UFABC

2.6. Metodologia Padronizada

Alcançar resultados almejados utilizando padrões e metodologia definidos.

2.7. Informação e Comunicação

Divulgar os resultados e compartilhar conhecimento a fim de alterar a cultura de uma organização.

2.8. Desenvolvimento Humano

Oportunidades de aprendizado e ambiente favorável ao desenvolvimento são fundamentais para o sucesso.

2.9. Escritório de Processos

O Escritório de Processos atua no estabelecimento de políticas, diretrizes e metodologias, bem como a documentação, otimização e melhoria contínua, para integração e racionalização de processos organizacionais dentro de sua área de atuação.

O Escritório de Processos pode ser desde uma área específica na organização, de uma unidade administrativa ou simplesmente uma função dentro de um organograma.

2.10. Portfólio de Processos

É o conjunto de processos realizados por uma organização.

2.11. Nível de maturidade de processo

Metodologia para identificar o status atual da gestão por processos de uma determinada área ou organização.

3. Projeto de Modelagem de Processos

O projeto de modelagem de processos pode ser dividido em quatro passos (Magalhaes:2020:1).

Inicia-se estabelecendo uma sequência de passos (método) que permita o levantamento das informações e a construção dos fluxogramas de processos. Como as informações serão levantadas? Quais técnicas serão utilizadas? Quais macroprocessos e processos existem? Quais são as entradas/saídas? Quais são os eventos e resultados esperados? Quais são as regras de entrada, de saída de decisão? Quais são os papéis/organizações? Quais são os dados ou informações? Quais sistemas computacionais são utilizados?

O passo seguinte é escolher os elementos que farão parte do fluxograma como atividades, atores, documentos. A escolha de quais desses elementos serão utilizados para mapear processos constitui o meta-modelo. Esses elementos estão descritos neste manual no Nível I - Mapeamento de Processos.

Em seguida, é feita a definição de como cada uma destas informações é representada nos fluxogramas de processos, através de símbolos distintos, ou seja, qual notação será utilizada. Na UFABC, utilizamos a BPMN. Esta notação está descrita neste manual no Nível I - Mapeamento de Processos.

Depois, a ferramenta ajudará na elaboração e manutenção dos fluxogramas de processos. Atualmente, utilizamos o *modeler* Bizagi na UFABC.

4. Implantação do Ciclo do Processo

Esse texto foi organizado através das 6 fases da Metodologia e Ciclo BPM (Magalhães:2020:2), adaptado através da elaboração de um ciclo do processo, em etapas, para implementação na UFABC.

O Ciclo do Processo, desenvolvido pelo Escritório de Processos do NTI, é o fluxo de gerenciamento de processos, composto de cinco fases subsequentes: identificação, priorização, mapeamento e implementação.

Quando for realizada a revisão periódica de um processo, o ciclo será iniciado a partir da fase de mapeamento.

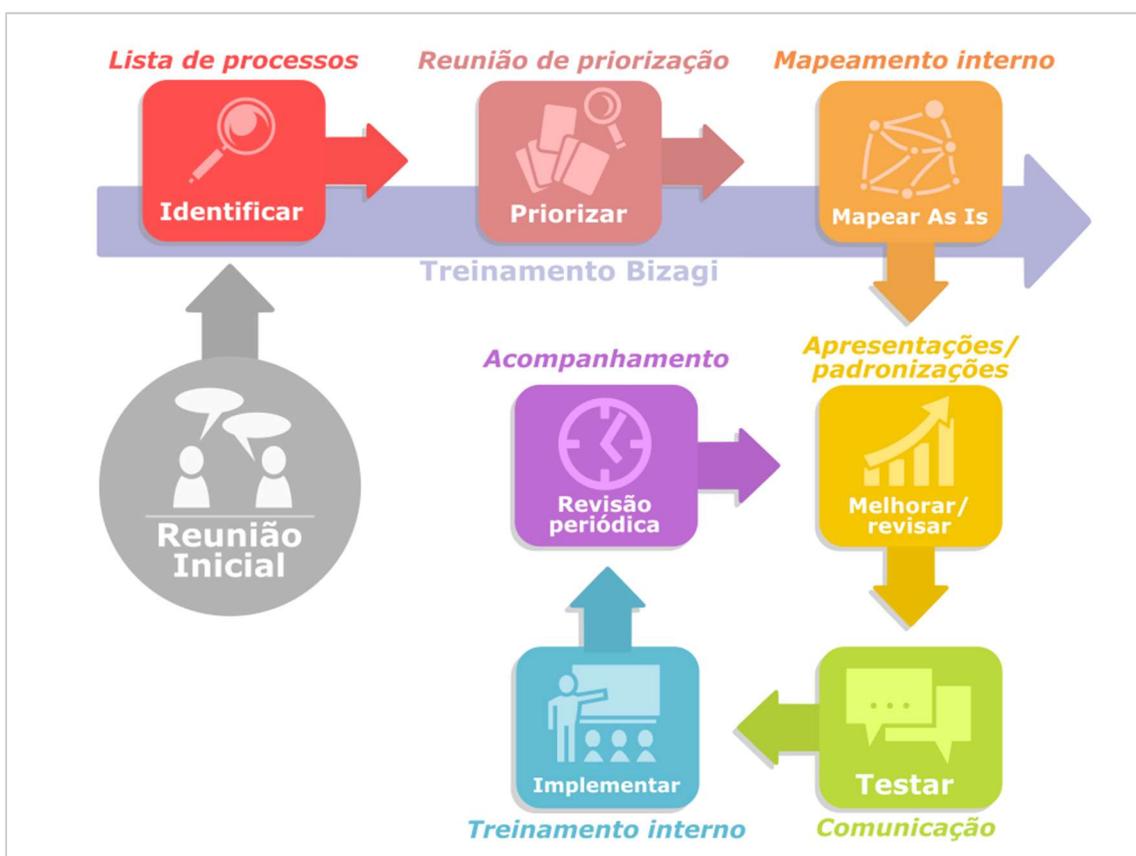


Imagem 16 – ciclo do processo

Fase 1 - Identificação

Essa é primeira etapa do Ciclo do Processo, em que os processos são identificados e listados com as suas informações básicas.

Nome do processo: o nome do processo deve indicar com clareza o que o processo realiza. Deve ser descrito com até no máximo de 5 palavras.

Descrição: o campo descrição serve para detalhar o objetivo do processo.

Área responsável: é a área que será responsável por gerenciar o processo, tirar dúvidas, atualizar, fazer a guarda do processo.

Responsável: é o servidor que desenha o processo e é integrante da área que tem como atribuição executar as atividades do mesmo. Normalmente é quem mais conhece a execução do processo. Também é responsável por atualizar suas informações ou comunicar ao gestor de processos da área a necessidade de atualização.

A fim de facilitar o controle, foi desenvolvida uma planilha para listagem dos processos, indicada no Portal de Gestão por Processos na área "Materiais de Apoio".

Após reunir as informações, o gestor de processos da área fará a inclusão dos processos identificados no Portal de Gestão por Processos (PGP) com as informações acima. Ao fim desta etapa, o processo é considerado Identificado.

Fase 2 - Priorização

A priorização trata do estabelecimento da ordem de mapeamento dos processos identificados. Para isso, deve-se considerar a urgência e necessidade de cada área e processo a ser mapeado, criando-se um cronograma para cada um dos processos identificados.

É importante e necessário indicar o grau de prioridade de cada processo, se baixa, média ou alta. Essa informação poderá servir de base para relatórios e ordenamento de revisões posteriores de processos.

Após a priorização dos processos anteriormente identificados, a definição de sua periodicidade de revisão⁸ e sua subsequente atualização no PGP, o status do processo é considerado priorizado.

Fase 3 - Mapeamento

Mapear um processo significa desenhar o fluxo de um determinado trabalho ou atividade, de forma a padronizar suas tarefas e identificar possíveis pontos de melhoria, ou seja, maneiras de otimizar esse processo tornando-o mais dinâmico e eficiente.

A fase de mapeamento consiste desde o primeiro desenho realizado à identificação dele como parte do portfólio da área.

⁸ Para revisões reativas, sugere-se um período identificado de 2 a no máximo 3 anos para revisão do processo, pois pode ocorrer de ser alterada alguma legislação, boa prática de mapeamento, link entre novos processos etc.

Essa fase é realizada tanto pela área responsável pelo processo, quanto por servidores, que porventura sejam os responsáveis em trabalhar a gestão por processos da área.

Mapeamento AS IS: mais conhecido como estado atual do processo, na UFABC utilizamos o mapeamento AS IS para conhecer o processo, aproveitando para já imaginar como esse processo ocorre, aplicando a um formato visual a lógica de execução. Indica-se que esse mapeamento seja realizado pela área/servidor que executa a maior parte do processo e seja o futuro responsável por ele (já indicado na fase de identificação).

Após a entrega do mapeamento AS IS, o processo deve ser atualizado no PGP, com seu status passando a ser AS IS.

Melhoria/revisão: na melhoria/revisão, os servidores da área, que fazem a gestão por processos, farão a verificação de boas práticas do desenho. Este manual indica as seguintes verificações:

- o fluxo do desenho deve seguir o sentido de cima para baixo e da esquerda para a direita

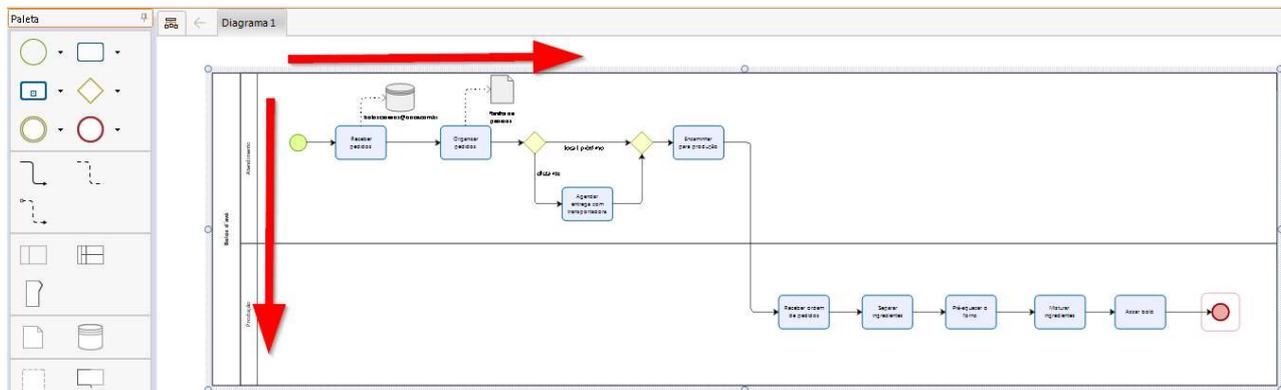


Imagem 17 - fluxo do desenho

- as atividades devem ter uma entrada e uma saída sendo que, quando existir mais de uma entrada um gateway deverá ser utilizado antes da atividade



Imagem 18 - atividades com duas entradas



Imagem 19 - duas entradas no gateway

- Os gateways devem ser utilizados de acordo com este manual (ver desvios na pag. X)
- O texto do título da piscina deve estar em letra maiúscula (ver elementos estruturais neste manual)

- O desenho deve seguir os padrões do BPMN
- Os atores devem estar com nomes padrão, além de iniciarem com letra maiúscula
- Se possível, as conexões com outros processos devem estar configuradas indicando o local em que o processo, que se faz referência, está no Portfólio de Processos⁹
- As abas do processo ou subprocesso devem estar corretamente nomeadas
- A descrição do processo deve ser preenchida dentro das propriedades do fluxograma para que, quando publicado, apareça no botão ver atributos
- salvar o nome do arquivo sem espaços, caracteres especiais, acentos, “ç” cedilhas (ex: Monitoramento_otico_de_compensacao)
- Caso a área não disponha de servidores dedicados à Gestão por Processos, essas atividades já podem ser realizadas no mapeamento AS IS.

Adequação: no momento da adequação, o responsável pelo processo deve inserir as descrições das atividades, a fim de que se crie uma rastreabilidade de como a atividade é executada¹⁰. Cabe também descrever e identificar os anexos, os sistemas utilizados, os documentos, seus modelos, endereço de busca e rever a identificação de links entre processos.

Após a adequação do processo, por vezes cabe uma nova reunião de pactuação entre os envolvidos para observar o entendimento do processo.

Ao fim dessas atividades, no portfólio de processos, atualizar o campo melhoria/revisão para “sim”. Com isso, seu status mudará para melhoria/revisão.

Gerar ID do processo: a ID do processo é uma sequência gerada por macroárea da UFABC. Indicamos que na planilha conste apenas a ID numérica, porém, ao transferi-la para seu portfólio no PGP, indicar antes da ID a sigla da macroárea (ex: NTI 036, PROPLADI 003, SUGEPE 019...).

⁹ Para isso, nas propriedades do elemento, clicar na aba “acionar apresentação>Url” e inserir o local onde está salvo o processo referenciado. Ao fazer isso, procure referenciar também no outro processo. Caso não seja da sua área, informar a outra área para referenciá-lo.

¹⁰ É muito comum, nos casos em que as atividades não contenham descrições, após algum tempo de mapeado o processo acabe perdendo o sentido de realização, dificultando o seu entendimento e abrindo possibilidade de que este acabe sendo realizado de forma incorreta.

Fase 4 – Implementação

A fase de implementação se dará após a definição e revisão do processo, a inserção de suas descrições, elementos de apoio, links, pactuações etc. Tal fase visa fazer testes de realização do processo, o que chamamos de “rodar o processo”. Para isso este manual sugere algumas ações por parte da equipe envolvida.

Teste piloto: a realização do teste piloto serve para “rodar o processo” e:

- validar sua sequência de atividades
- observar a sequência lógica do processo
- anotar possíveis incoerências no desenho
- realizar as adequações que talvez sejam necessárias

Sugere-se realizar o teste piloto com um servidor que não esteja acostumado a realizar o processo, indicando a ele apenas para realizar o processo conforme está desenhado, seguindo suas atividades. Este teste deve ser realizado sempre que seja necessário observar se o processo está sendo realizado conforme mapeado.

Atualizações: com a realização do teste piloto, se necessário, atualizar o processo com as indicações realizadas.

Validação: após o teste piloto e das atualizações necessárias, deve-se validar o processo a partir das observações realizadas. Ao fim dessa etapa, preencher os campos de início (do teste piloto), testes, atualização e validação. Essa data de validação servirá como base para futuras revisões do processo (semestral, anual ou reativa). Nesse momento, os documentos e sistemas que compõem ou suportam o processo devem estar também validados.

O preenchimento dos campos acima destacados no PGP irá alterar o status do processo no portfólio para validado.

Fase 5 – Processo Validado

Gerar versão web: gerar a versão web possibilita a visualização do processo sem a necessidade de abrir o software Bizagi, todas as descrições, links, documentos, estarão disponíveis para visualização em um formato web, local ou na internet.

Realizar publicações: alguns processos podem conter subprocessos ou elementos, cuja informação, por legislação ou por segurança, não deve ser publicada de maneira aberta. Nesse caso, são considerados sigilosos, com acesso restrito à área ou à organização.

Antes de gerar sua versão web, verifique se não há elementos no seu processo que sejam sigilosos, identifique-os no PGP e não os coloque disponíveis para a visualização pública.

Após a verificação de sigilo, o processo deve ser publicado no PGP, conforme orientações do tutorial de administrador do sistema, disponível na aba “[Materiais de Apoio](#)”.

Verificar atualização de serviços: verificar se eventual serviço correspondente na central de serviços ou outro ambiente está corretamente publicado e atualizado.

Divulgar internamente: o processo deve ser divulgado a todas as áreas internas da macroárea e aos servidores da unidade. Essa divulgação pode ser realizada por e-mail interno, indicando onde estão os processos, informando os contatos dos responsáveis pelo processo para eventuais dúvidas. Para a área que está diretamente envolvida, ou seja, a responsável pelo processo, convém-se realizar um workshop sobre o(s) processo(s) validado(s), apresentando o processo de forma que a informação seja padronizada e o processo possa ser efetivamente implementado.

Divulgar para outras áreas: após publicado, alguns processos, principalmente os que estão ligados diretamente a serviços prestados pela área, deve ser divulgado às outras áreas, servidores e interessados. A estratégia de divulgação adotada pode ser a mesma para as áreas internas.

Após a realização dessas etapas, o processo será considerado implementado no portfólio do PGP.

Na revisão periódica de um processo, este irá voltar à etapa de Melhoria/revisão, se necessário, conforme avaliação do responsável pelo processo.

5. Café com Processos

O NTI, desde 2015, vem realizando o mapeamento de seus processos e diante do desenvolvimento desse trabalho verificou a necessidade de organizar e publicizar os serviços prestados pelo setor à comunidade acadêmica. A partir desse ponto, foram consideradas possíveis estratégias de gestão, o que levou à criação do Escritório de Processos do NTI, com o objetivo de mapear os serviços prestados à comunidade e as suas atividades internas.

Em 2017, após uma reunião sobre processos do NTI, ao devolver a chave da sala de reuniões, no Centro de Matemática, Computação e Cognição (CMCC) verificamos que o Centro também estava mapeando seus processos. Foi então que por sugestão do servidor Hélio Guardabaxo (NTI) se iniciaram as ações para criação de um fórum de discussão sobre processos, entre servidores e áreas da UFABC, mais tarde nomeado como Café com Processos.

Divulgamos por e-mail a criação do Café com Processos, recebendo retorno dos servidores interessados, incluindo-os em uma lista de mailing com informações, agenda, encaminhamentos dos encontros. Passando, desde então, a promover encontros mensais entre os servidores para esta troca de experiências.

O objetivo principal dessa prática é promover um movimento de aproximação dos servidores que se interessam pela temática ou que necessitam conhecer melhor as experiências e práticas em mapeamento e gerenciamento por processos, com base na troca de experiências a respeito do trabalho das áreas com processos, seja no estágio de identificação, mapeamento ou implementação.

A disseminação da cultura de processos está em andamento na universidade, os setores estão movimentando-se neste sentido e a troca de experiências do Café com Processos têm contribuído muito para isso.

Os princípios do Café com Processos estão ligados à participação voluntária e não obrigatória de servidores que se interessam pelo tema, sem a necessidade de confirmação de participação nos encontros ou a justificativa pela não participação. Acreditamos no trabalho realizado nas bases da administração da UFABC, no sentido de promover a conscientização, implantação e obtenção de resultados com a gestão por processos.

A UFABC ainda tem um longo caminho a percorrer sobre o assunto, considerando que o mapeamento e a gestão por processos ainda é um projeto embrionário, com diversos níveis de maturidade em processos, porém, essa iniciativa já se disseminou para diversas áreas.

Desde abril de 2017, o Café com Processos já contou com a participação de mais de 200 servidores técnico administrativos em seus encontros, realizou visitas externas, web conferências, palestras presenciais, promoveu a Semana de Gestão por Processos da UFABC e proporcionou a participação de mais de 100 servidores na oficina de mapeamento de processos disseminando a gestão por processos na UFABC.

Alguns dos resultados obtidos até a elaboração deste manual:

5.1. Aderência ao PDI da UFABC:

- Desburocratização: Estabelecer claramente a tarefa e o objetivo de cada processo. (princípio do Propósito);
- Focar esforços no objetivo do processo e não no processo (princípio da Objetividade);
- Minimizar o número de etapas e atividades, focando no objetivo de realizar a tarefa (princípio da Simplificação);
- Evitar as dependências entre as atividades, de modo a permitir que possam ser executadas em paralelo (princípio do Paralelismo);
- Elaborar os processos visando à minimização dos erros (princípio da Confiabilidade);
- Buscar o desenvolvimento de processos mais abrangentes possíveis.

5.2. Impacto da prática na desburocratização das atividades administrativas ou acadêmicas:

- A troca de experiências sobre processos proporcionou a diversas áreas da UFABC o conhecimento de suas atividades, como organizá-las, como definir seus atores e responsabilidades, a medida de esforço necessário para realização e sobretudo, a capacidade de entender e melhorar as atividades estabelecidas pelos processos.
- Um exemplo prático está no processo de fornecimento de suprimentos de impressão realizado pelo NTI, onde, passamos de um modelo baseado em requisição de papel, assinada, sem prévia verificação da necessidade de substituição do suprimento e que impossibilitava a previsibilidade de aquisições, para um sistema de fornecimento baseado em *just in time*, em que os equipamentos são monitorados, os suprimentos

são fornecidos conforme seu nível crítico é atingido, sem a necessidade de monitoramento por parte do usuário, que recebe o suprimento em seu setor, com antecedência para substituí-lo e mantendo seu equipamento de impressão em funcionamento.

5.3. Nível de recursos financeiros utilizados para a efetivação da prática:

- A iniciativa não utiliza diretamente recursos financeiros da instituição. Apenas utilizamos o espaço físico disponível.

5.4. Tempo decorrido entre a concepção e a implantação da nova prática:

- De forma a testar a ideia, cerca de um mês depois da concepção, em março de 2017, foi realizado o primeiro encontro do Café com Processos.

Estratégia de Apoio à Implantação

Treinamentos e oficinas

A Coordenação de Gestão e Planejamento do NTI oferece uma oficina prática na ferramenta de mapeamento de processos Bizagi, que consiste em apresentar, de forma inicial, como se utiliza a ferramenta para o mapeamento. Essa oficina já qualificou mais de 100 servidores da UFABC, onde contempla a participação de quase a totalidade das áreas da UFABC.

O treinamento teórico-prático tem duração de 2 a 3 horas, em que, inicialmente, se apresentam os conceitos básicos de processo e notação BPM, para em seguida realizar um exercício que fomenta o pensamento por processo nos participantes, como por exemplo, mapear o processo de gestão de uma pizzaria.

Apoio técnico

O Escritório de Processos do NTI apoia as áreas da UFABC na implantação dos seus processos, indicando as melhores práticas em mapeamento, observando o melhor formato de implantação dos processos na área e orientando o início da gestão por processos.

Portal de Gestão por Processos

O Portfólio de Gestão por Processos da UFABC está disponibilizado no Portal de Processos¹¹. A divulgação é feita por área, disponibilizando informações como descrição, status e fluxograma.



The image shows a screenshot of the UFABC 'Gestão por processos' portal. At the top, there is a navigation bar with links for 'Services', 'Simplifique!', 'Participate', 'Information access', 'Legislation', and 'Information channels'. Below this is a green header with the UFABC logo and the text 'Gestão por processos UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC'. To the right of the header are social media icons for Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, and RSS. A sidebar on the left contains a menu with the following items: 'Página inicial', 'Portfolio', 'Café com processos', 'Eventos', and 'Materiais de apoio'. The main content area features a large photograph of the UFABC building with the text 'Acesse o portfólio de processos da UFABC' overlaid at the bottom.

Imagem 20 – Portal de Gestão por Processos

¹¹ <http://processos.ufabc.edu.br/portfolio>

Referências Bibliográficas

OBJECT MANAGEMENT GROUP (Needham, USA). **About the business process model and notation specification Version 2.0**. Needham, 1989. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>. Acesso em: 9 jun. 2020.

Kelli Carvalho e Jonilto Sousa. Gestão por Processos: Novo modelo de gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. Revista Administração em Diálogo – RAD, vol. 19, n. 2, pág. 1–18, 2017. URL: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/25298>

MONTGOMERY, Douglas C.; BORROR, Connie M. **Systems for modern quality and business improvement**. Quality Technology & Quantitative Management, UK, ano 4, v. 14, p. 1–18, 2017. DOI <https://doi.org/10.1080/16843703.2017.1304032>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16843703.2017.1304032>. Acesso em: 9 jun. 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL (Brasil). Procuradoria-Geral da República. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013. 53 p. ISBN 978-85-85257-06-4. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/livros>. Acesso em: 9 jun. 2020.

HARRIS, David Money. HARRIS, Sarah I. **Projeto Digital e Arquitetura de Computadores**. 2.ed. [S. l.]: Elsevier, 2013.

MAGALHÃES, Andréa. Metodologia e Ciclo BPM: conheça as 6 fases determinantes. *In*: DHEKA (Rio de Janeiro, Brasil) (org.). Dheka: Consultoria em processos de gestão. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.dheka.com.br/6-fases-ciclo-gestao-processos-negocio/>. Acesso em: 9 jun. 2020.

HERBERT, Juliana Silva; OLIVEIRA, Andressa Luiza Bortolaso de; SILVEIRA, Marília Rosa. **Guia de aplicação M3P: modelo em maturidade e mapeamento de processos**. 4. ed. Porto Alegre: UFCSPA, 2020. 47 p. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/index.php/nqi>. Acesso em: 9 jun. 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (SP/BR). Universidade Federal do ABC. Informativo, s/n, 04/05/2015. **Dez mandamentos da desburocratização**, Santo André, SP, p. 1–10, 2015. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/administracao/reitoria/Desburocratizacao>. Acesso em: 9 jun. 2020.