

Manual de Governança de Processos



2014

Luiz Pedro San Gil Jutuca

Vice-Reitor

José da Costa Filho

Pró-Reitoria de Planejamento

Janaina Specht da Silva Menezes

Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação

Paulo Roberto Pereira dos Santos

Seção de Modelagem de Processos

Renata Alves Campos

Elaboração e Revisão

Camilla P. Luna

José Roberto Diniz Gonçalves

Renata Alves Campos

Apresentação

Este Manual apresenta informações sobre o Sistema de Governança por Processos Organizacionais ou Business Process Management (BPM) da Seção de Modelagem de Processos da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação - DTIC. A metodologia sugerida permitirá estruturar a sequência de trabalho a ser desenvolvida visando à análise, a simplificação e a melhoria dos processos como forma de promover a permanente busca da qualidade e melhoria de desempenho, integrando sua cultura técnica e administrativa, instalações, recursos materiais e humanos.

Conforme Resolução Nº 4.216 de 08.10.2013, Art. 1º, Parágrafo único, do BOLETIM INTERNO Nº 19 de 15.10.2013, a Seção de Modelagem de Processos está subordinada à Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Desta forma, a elaboração do Manual é de responsabilidade e mantido pela Seção de Modelagem de Processos, verificado e aprovado pela DTIC.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. CONCEITOS.....	7
3. GOVERNANÇA POR PROCESSOS	9
4. PROCESSO ORGANIZACIONAL.....	12
5. MODELAGEM DE PROCESSO.....	14
6. CICLO DE GERENCIAMENTO.....	19
7. DA SEÇÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS	23
7.1 DOS DIAGRAMAS E PROCEDIMENTOS	24
A) Subprocesso Mapear Processo	29
B) Subprocesso Modelar Melhorias	32
8. CADEIA DE VALORES	34
9. LINKS	36
GLOSSÁRIO.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXO I	39
1. DO GESTOR DO PROCESSO	42
2. DO AMPARO LEGAL.....	42
3. DA POLÍTICA INSTITUCIONAL (regras de negócio).....	43
4. DO DIAGRAMA E DOS PROCEDIMENTOS.....	43
A) SUB_PROCESSO (somente nos casos que se aplicam).....	43
5. CALENDÁRIO	44
6. LINKS INTERESSANTES.....	44
7. LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS.....	44
ANEXO II	45
PARTE I – MAPEAMENTO DO PROCESSO.....	48
1. Dados do Processo	48
2. Legislação relacionada	48
3. Pessoas Participantes / Entrevistadas.....	48
4. Pessoas Participantes / Entrevistadas.....	48
5. Softwares utilizados	49
6. Indicadores utilizados	49
7. Diagrama do processo atual (Modelo AS-IS)	49

8. Diagnóstico do Processo	49
PARTE II – MODELAGEM DO PROCESSO	51
1. Parecer Consultivo sobre o processo.....	51
2. Árvore de Soluções – Relação Causa x Efeito	51
3. Soluções Propostas e motivações.....	51
4. Riscos na adoção das propostas apresentadas (probabilidade de incidência).....	51
5. Indicadores de Desempenho	52
6. Soluções de melhorias aprovadas.....	52
7. Ações necessárias para implementação das melhorias.....	52
8. Diagrama do processo futuro (modelo TO-BE) (este fluxo deve refletir todas as melhorias aprovadas)	52
9. Diagrama do processo (modelo de transição) (este fluxo deve existir somente se a implementação de melhorias for dividido em fases).....	52
PARTE III – IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS	54
1. Parecer consultivo sobre a implementação das melhorias	54
2. Documentação técnica das implementações realizadas	54
3. Homologação do Processo e Assinaturas	54
LISTA DAS SIGLAS UTILIZADAS	55

Manual da Modelagem de Processos

Atualizado em 31/03/2016

Dispõe sobre os procedimentos para a Governança dos Processos Organizacionais adotado na Seção de Modelagem de Processos da DTIC, os conceitos da Governança de Processos e as atividades do ciclo do gerenciamento adotado com técnicas e ferramentas utilizadas.

1. INTRODUÇÃO

A governança por processos surge como uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, que visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Desempenhado por todos os servidores e de forma contínua, envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho. Por isso, é necessária a conscientização e a mobilização de todos os servidores. No âmbito da UNIRIO, esta nova forma de atuar é decorrente do PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PDTIC), que transcreve esse modelo de gestão mais ágil e eficiente, com gestores profissionalizados e visando cumprir sua missão institucional. O que se busca com este trabalho é demonstrar que sua efetiva utilização pode gerar resultados mais duradouros, com diminuição de erros e gargalos, bem como aumento da produtividade.

Nesse contexto, integrar a gestão estratégica com a governança por processos é condição essencial para o sucesso de ambas as abordagens. O cumprimento das metas definidas é consequência direta da modernização dos processos que passam a atingir um novo nível de desempenho. Uma estratégia somente pode ser bem sucedida pela transformação dos seus processos organizacionais. Afinal, os processos comportam pessoas, suportadas por sistemas e organizadas em áreas de atuação integradas para concretizar a estratégia.

2. CONCEITOS

Atividade

É a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o que” é feito e “como” é feito durante o processo. O que é feito é descrito no nome da atividade e como é feito na descrição da atividade. A descrição do objeto “atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “Atender demandas”.

Dono do Processo

É o setor responsável pelo desenho e desempenho final e pela prestação de contas sobre sua execução.

Gestão por Processos

É uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam.

A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Governança por Processos

Trata-se de uma das mais importantes dimensões para o sucesso da gestão, diz respeito à elaboração, implantação, procedimentos, diretrizes, ferramentas e instrumentos que direcionam a gestão por processos.

Relaciona-se à definição de responsáveis pela tarefa de administrar os processos, à configuração da estrutura na organização e à coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais da organização. Um modelo de governança definido contribui no auxílio à Gestão por Processos, de modo a resolver ou mitigar os problemas apontados.

Macroprocessos

Grandes conjuntos de processos de trabalho pelos quais a UNIRIO cumpre a sua missão e cuja operação tem impactos significativos na forma como a instituição funciona.

Processos

Compreendem um conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas. Têm como objetivo gerar resultados para a organização e podem estar em diferentes níveis de detalhamento, sendo comumente relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio.

Stakeholders

Os stakeholders são as pessoas, instituições ou organizações que, de alguma forma, são influenciadas ou impactadas pelas ações de uma organização, por exemplo, os sócios, que definem metas e requisitos a serem alcançados.

Subprocessos

Constituem um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização.

3. GOVERNANÇA POR PROCESSOS

A Governança por Processos ou Business Process Management (BPM) é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. Fatores críticos de sucesso na Governança por Processos estão relacionados a como mudar as atitudes das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações.

O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas. Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas.

A meta desses sistemas é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência. As soluções de BPM são vistas como aplicações cujo principal propósito é medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos de análise financeira da empresa.

Tarefas da Governança por Processos

Como forma de viabilizar a gestão por processos, visando contribuir para o aumento do desempenho, suas tarefas são divididas em três grupos, conforme demonstra a tabela a seguir (Barros, 2009):

Tarefas da Governança de Processos	
Projetar Processos	Entender o ambiente interno e externo
	Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças
	Assegurar patrimônio para mudança
	Entender, selecionar e priorizar processos
	Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem
	Entender, selecionar e priorizar técnicas de modelagem e melhoria de processos
	Formar equipe e time de diagnóstico de processos
	Entender e modelar processos de situação atual
	Definir e priorizar problemas atuais
	Definir e priorizar soluções para os problemas atuais
	Reprojetar práticas de gestão e execução de processos
	Entender e modelar processos na situação futura
	Definir mudanças nos processos
	Gerir Processos
Implementar processos e mudanças	
Promover a realização dos processos	
Acompanhar execução dos processos	
Controlar execução dos processos	
Realizar mudanças de curto prazo	
Registrar o desempenho dos processos	
Comparar o desempenho com referências internas e externas	
Promover o Aprendizado	Registrar e controlar desvios dos processos
	Avaliar desempenho dos processos
	Registrar aprendizado sobre os processos

Objetivos da Governança por Processos

A Governança por Processos organizacionais da UNIRIO tem como principais objetivos:

- Conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da Governança por processos;
- Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados; e
- Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

Princípios para a Governança por Processos Organizacionais

A gestão de processos organizacionais se baseia em alguns princípios que norteiam o desenvolvimento das ações e encontram-se representados a seguir:

- Satisfação dos clientes: necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.
- Gerência participativa: conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e melhor desempenho do processo seja alcançado.
- Desenvolvimento humano: para se chegar a melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e a competência das pessoas. O sucesso das pessoas depende de oportunidades de aprendizado e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento,
- Metodologia padronizada: para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.
- Melhoria contínua: o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da Governança por Processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.
- Informação e comunicação: é de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.
- Busca da excelência: para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição.

4. PROCESSO ORGANIZACIONAL

Na Governança por Processos, um processo é visto como fluxo de trabalho - com insumos, produtos e serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e dependente umas das outras, numa sucessão clara – denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e/ou externos.

Um processo organizacional se caracteriza por:

- Início, fim e objetivos definidos;
- Clareza quanto ao que é transformado na sua execução;
- Definir como ou quando uma atividade ocorre;
- Resultado específico;
- Listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- Agregar valor para o destinatário do processo;
- Ser devidamente documentado;
- Ser mensurável; e
- Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

Categorias de Processos

Os processos organizacionais podem ser classificados em três categorias:

- **Processos Gerenciais:** são aqueles ligados à estratégia da organização. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas. Também se referem ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização. Exemplos: planejamento estratégico, Governança por Processos e gestão do conhecimento.
- **Processos Finalísticos:** ligados à essência de funcionamento do órgão. Caracterizam a atuação do órgão e recebem apoio de outros processos internos, gerando um produto ou service para o cliente interno ou cidadão. Estão diretamente relacionados ao objetivo da Universidade. Exemplos: matrícula de aluno.
- **Processos Meio:** são processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Exemplos: contratação de pessoas, aquisição de bens e materiais e execução orçamentário-financeira.

Os processos críticos, que são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional, encontram-se nos denominados processos gerenciais e finalísticos.

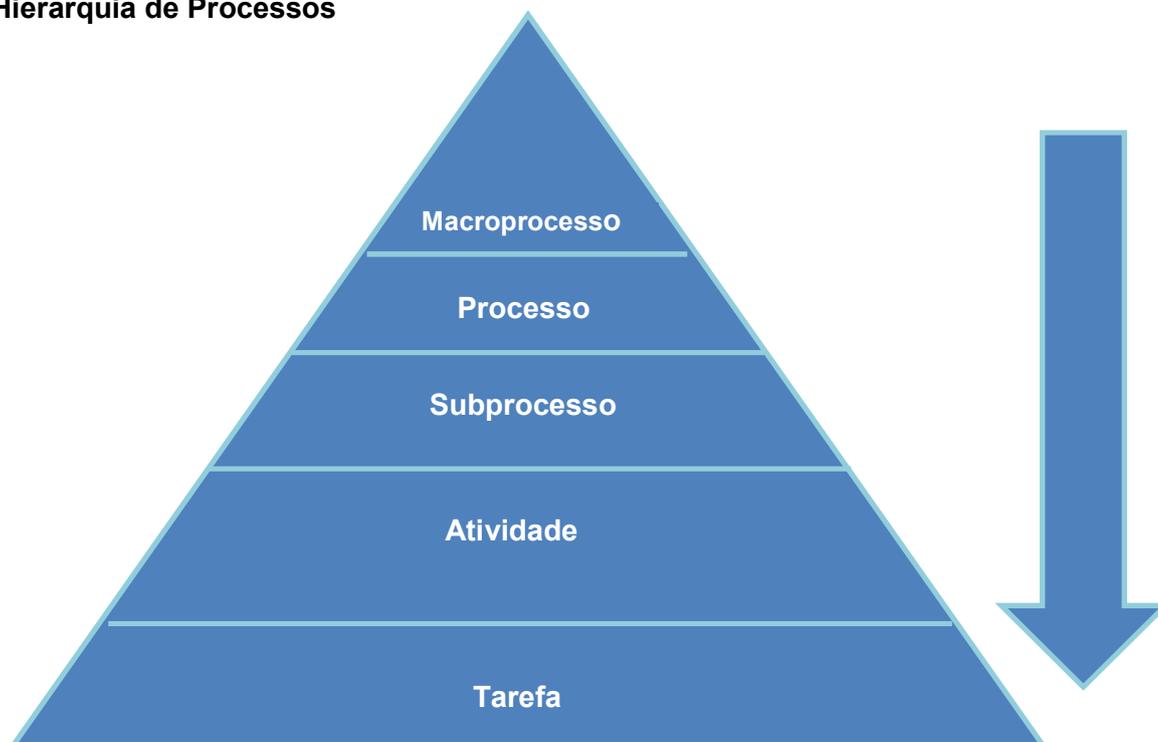
Hierarquia de Processos

Hierarquicamente, os processos podem se apresentar da seguinte forma:

- **Macroprocesso:** geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macroprocesso de Gestão de Pessoas.
- **Processo:** consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico. Exemplo: Avaliação de desempenho.
- **Subprocesso:** está incluído em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo. Exemplo: Desenvolvimento de pessoal.
- **Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. Exemplo: Realiza avaliação.
- **Tarefas:** nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade. Exemplo: enviar avaliação devidamente preenchida.

A figura a seguir demonstra a hierarquia mencionada:

Hierarquia de Processos



5. MODELAGEM DE PROCESSO

Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN)

Business Process Modeling Notation (BPMN) é uma notação gráfica que transmite a lógica das atividades, as mensagens entre os diferentes participantes e toda a informação necessária para que um processo seja analisado, simulado e executado. Sendo assim, a notação usa um conjunto de figuras que permite diagramar modelos de processos ajudando a melhorar a Governança por Processos de negócios, documentam o funcionamento real deles e consegue um desempenho melhor.

Utiliza-se uma linguagem comum para diagramar os processos de forma clara e padronizada, o que proporciona um entendimento geral e facilita a comunicação entre as pessoas.

Elementos da Notação

A seguir estão detalhadas as informações sobre cada elemento que contém um desenho de modelagem de processos. Eles podem ser divididos em: eventos, atividades e decisões.

Eventos:

Acontece durante o curso do processo de negócio. Afetam o fluxo e pode ter uma causa. Eventos são representados por círculos vazados para permitir sinalização que identificarão os gatilhos ou resultados. Os tipos de eventos são: Início, Intermediário e Final.

Eventos de Início	
	Tipo nenhum: Usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de início: Significa que só será iniciado o processo quando houver o recebimento de alguma mensagem, seja via e-mail, fax, documento, etc.
	Temporizador de início ou Timer: Indica que só será iniciado o processo quando um tempo específico ou ciclo ocorrerem. Exemplo: O processo pode ser ajustado para iniciar-se sempre às segundas-feiras às 10h.
	Regra de início: Também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida. Exemplo: Em um processo em que o início seja um pedido de compras, fica condicionado a realizar novo pedido, quando a quantidade em estoque for inferior a 15%.
	Sinal de início: Será utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, pools ou entre diagramas.
	Múltiplo início: Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.

Eventos Intermediários	
	Mensagem: Indica que para dar continuidade ao fluxo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (fax, documento, e-mail, etc.). O envelope claro indica o recebimento da mensagem e o escuro seu envio.
	Temporizador: No meio do processo, o temporizador aponta que quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou ciclo preliminarmente definidos. Enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.
	Regra: Indica que, quando ocorrer esse evento no meio do fluxo, o processo deverá aguardar a condição previamente estabelecida se cumprir para dar continuidade. Enquanto não cumprida, o fluxo permanece parado.
	Link: Conecta as atividades de um mesmo processo, objetivando deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica envio do link e a clara indica o recebimento.
	Sinal: Demonstra que em determinado ponto do fluxo haverá o envio ou recebimento de um sinal. O triângulo escuro indica o envio do sinal e o triângulo claro o recebimento. Numa representação de processos, pode ser um relatório disponível em acesso público, um alerta emitido quando determinada meta de compra é alcançada, ou seja, qualquer informação que esteja disponível e que você não a tenha. Caso tenha a informação, deverá ser usado o evento Mensagem.
	Múltiplo: Existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Todavia, somente uma é necessária. Permite também que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.
Eventos de Fim	
	Tipo nenhum: Usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de fim: Indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.
	Exceção: Quando sinalizada no fim denota que um erro será criado com o processo.
	Compensação: Informa que será necessária uma compensação no processo. Exemplo: a tarefa de finalização de um pedido em uma loja virtual pode necessitar do cadastro do usuário, portanto será necessário disparar um evento de cadastro paralelo.
	Sinal: Mostra que quando chegar ao fim, um sinal será enviado a um ou mais eventos.
	Múltiplo: Existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloquem dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes de o processo ser encerrado.
	Terminativo: Representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e todos os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.

Atividades:

É um termo genérico para o trabalho que a organização realiza. Pode conter uma ou mais tarefas em níveis mais detalhados. Os tipos de atividades que podem fazer parte de um processo de negócio são: Processos, Subprocessos e Tarefas. Tarefas e Subprocessos são representados por um retângulo com as quinas arredondadas. Os processos podem ser representados da mesma forma ou inseridos dentro de um Pool.

Atividades	
	Tipo Nenhum: É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	Tipo Manual: Atividade não automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	Tipo Serviço: Atividade que ocorre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.
	Tipo Envio de Mensagem: É uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	Tipo Recepção de Mensagem: É uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	Tipo Usuário: Usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
	Tipo Script: Usado quando no desempenho de uma atividade existe um check list a ser adotado.
	Tipo Loop: O loop (expressão booleana) indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida. Exemplo: Sendo a expressão "O produto passou no teste?", se for falso, a atividade se repetirá até que essa condição seja verdadeira. Quando for verdadeira, o processo prosseguirá no fluxo.
	Tipo Múltiplas Instâncias: Indica que a atividade possui vários dados a serem verificados e deve ser especificado o número de vezes que a atividade se repetirá. Exemplo: Se a matriz de uma empresa for verificar os resultados financeiros das filiais, a quantidade de vezes que a atividade se repetirá será a quantidade de filiais existentes.

Subprocessos	
	Tipo Incorporado: Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.
	Tipo Ad Hoc: Trata-se de um subprocesso que contém em seu interior atividades soltas, sem conexão. Esse subprocesso é concluído quando todas as atividades forem desempenhadas.
	Tipo Loop: Indica que o subprocesso será repetido até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida.
	Tipo Múltiplas Instâncias: Utilizado quando houver múltiplos dados a serem verificados. A quantidade de vezes que ele será realizado é conhecida antes de ativá-lo.

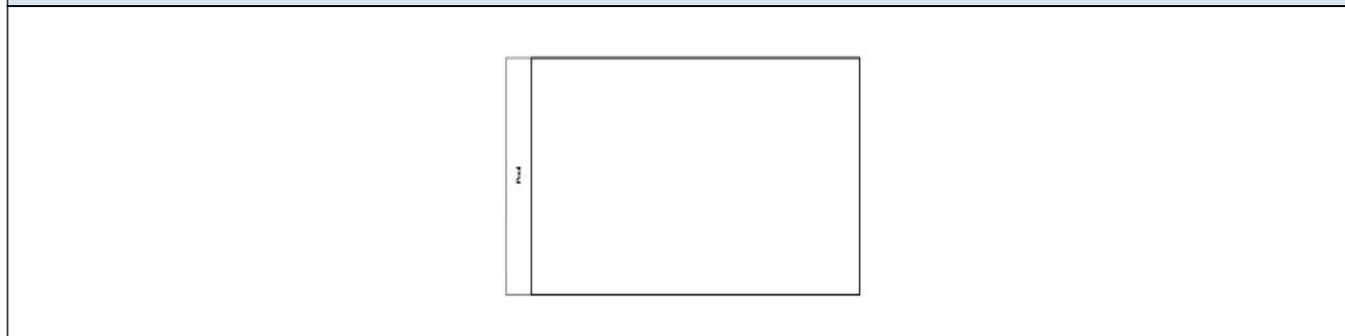
Decisões:

São usadas para definir que rumo o fluxo vai seguir e controlar suas ramificações. A forma gráfica é um losango com as pontas alinhadas horizontal e verticalmente. O interior do losango indica o tipo de comportamento da decisão. A seguir estão descritos os principais tipos de decisões:

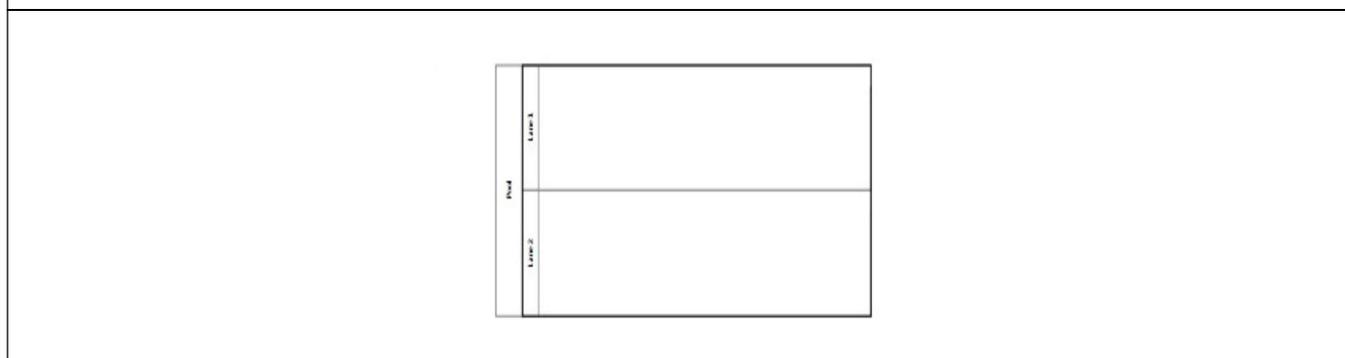
Gateways	
	Gateway Exclusivo baseado em dados: Para esse gateway, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do gateway, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão. Também pode ser utilizado como convergente, quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, esse elemento será utilizado antes da atividade comum para demonstrar que todas as anteriores seguirão um mesmo caminho.
	Gateway Exclusivo baseado em eventos: Assim como o gateway baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido. Mas, necessariamente, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.
	Gateway Paralelo: É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
	Gateway Inclusivo: É utilizado quando, para a decisão a ser tomada, houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.

Objetos de Conexão	
	Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
	Fluxo de Montagem: É usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois pools representam estes dois atores ou participantes.
	Associação: É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo e podem ser associados com os objetos de fluxo.

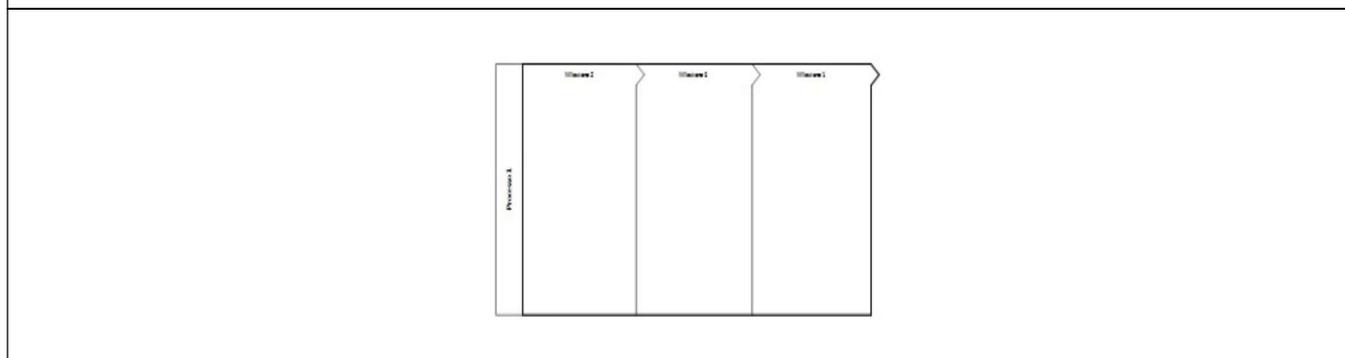
Swimlanes:



Pool: Representa um participante dentro do processo, podendo atuar como uma lane para separar um conjunto de atividades de outro Pool.



Lane: É uma subpartição dentro de um Pool de forma horizontal ou vertical. Também são usadas para organizar e categorizar as atividades, contribuindo para seu aumento.



Milestone: É usado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudança de fase.

Artefatos	
	<p>Objeto de Dados: É considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir.</p>
	<p>Grupo: É um agrupamento de atividades que não afeta o fluxo. O agrupamento pode ser utilizado para documentação ou análise. Todavia podem ser usados para identificar atividades de uma transação distribuída dentro de vários Pools.</p>
	<p>Anotação: Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.</p>

6. CICLO DE GERENCIAMENTO

De acordo com o Guia BPM CBOK (Corpo Comum de Conhecimentos sobre BPM), a prática de gerenciamento de processos e de negócio pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas. Este ciclo pode ser resumido por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades: planejamento; análise; desenho e modelagem; implementação; monitoramento; e refinamento.

Planejamento

Nessa fase, as necessidades de alinhamento estratégico dos processos são percebidas. Segundo o guia CBOK, é o momento em que se deve desenvolver um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização, onde sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento contínuo de processos centrados no cliente. Além disso, são identificados papéis e responsabilidades organizacionais associados ao gerenciamento de processos.

Análise

De acordo com o guia CBOOK, a análise tem por objetivo entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados. Ela reúne informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processo, medições de desempenho, mudanças no ambiente externo e outros fatores, a fim de compreender os processos no escopo da organização como um todo. Durante essa etapa são vistos pontos como: objetivos da modelagem de negócio, ambiente do negócio que será modelado, principais stakeholders e escopo da modelagem (processos relacionados com o objetivo geral). A análise de processos incorpora várias técnicas e metodologias, de forma a facilitar as atividades dos envolvidos com a identificação do contexto e diagnóstico da situação atual do negócio. Dentre as possíveis técnicas, temos: Brainstorming, Grupo de Trabalho com foco no processo, Entrevista, Cenários, Survey/ Questionário e 5W2H. A metodologia de Modelagem de Processos apresenta, em detalhes, técnicas úteis à etapa de análise de processos, além de fornecer uma análise comparativa de cada uma delas, discutindo pontos fortes e deficiências com base em uma avaliação conceitual e operacional.

Desenho e Modelagem

O guia CBOOK define o desenho de processo como "criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais, e integração com outros processos internos e externos".

Já a modelagem de processos é definida como "um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto", tendo por objetivo "criar uma representação do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão". A modelagem de processos pode ser executada tanto para o mapeamento dos processos atuais como para o mapeamento de propostas de melhoria. Por meio da Metodologia de Modelagem de Processos, é possível obter orientações quanto ao uso da notação BPMN, bem como boas práticas de modelagem de processos. Associada à modelagem, a documentação dos processos também é contemplada pelo trabalho, que fornece um guia indicando informações do processo e das atividades do processo a serem especificadas e modo como devem ser descritas - além de prover um modelo para descrição de processos.

Implementação

É definida pelo guia CBOK como a fase que tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais; prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados. Durante essa fase assume-se que as fases de análise, modelagem e desenho criaram e aprovaram um conjunto completo de especificações, então, somente pequenos ajustes devem ocorrer durante a implementação.

O escopo de atividades compreende:

- Processos primários de execução e suporte;
- Processos de gerenciamento e acompanhamento;
- Regras de negócio relacionados aos três tipos de processos; e
- Componentes de gerenciamento de processos de negócio relevantes e controláveis no ambiente interno da organização, tais como políticas, incentivos, governança e estilo de liderança.

Monitoramento

Segundo o guia CBOK, é de suma importância a contínua medição e monitoramento dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para os gestores de processos de negócio ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos processos. Dessa forma, a etapa de implementação avalia o desempenho do processo através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização, podendo resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia.

Esta etapa também pode ser chamada de "simulação e emulação", sendo responsável pela aferição e validação do processo, como forma de garantir que o mesmo está representado conforme sua realidade, bem como pelo estudo de diversos cenários, possibilitando a análise de mudanças no processo.

Refinamento

A etapa de refinamento ou transformação é, conforme o guia CBOK, responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho. Ela ainda trata desafios associados à gestão de mudanças na organização. à melhoria contínua e à otimização de processo.

Ciclo PDCA

Surgiu como uma ferramenta que melhor representa o gerenciamento de uma atividade. Segundo Marshall Junior et al (2006), “o ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo”. Nesse contexto, suas fases podem ser assim representadas: inicia-se com a definição do problema e das metodologias (que serão necessárias para o alcance dos resultados), passa pela análise do processo, estabelece-se um plano de ação, em que o que foi planejado é colocado em prática. Após a execução do plano, inicia-se a verificação dos resultados, com uma análise comparativa do que foi executado em relação ao planejado. E, por fim, age corretivamente em caso de desvios ou preventivamente, identificando novas oportunidades de melhorias. Como resultado dessas fases, tem-se a padronização dos processos de trabalho.

O PDCA tem o propósito de resolver problemas e alcançar metas, para isso é imprescindível construir uma visão futura dos processos do órgão. Se os resultados esperados não forem alcançados, o ciclo deverá ser reiniciado.

Na figura a seguir, podem ser verificadas as metas para cada fase do ciclo PDCA, o que se deve fazer e como chegar a tais questões, considerando a Governança por Processos e o resultado a ser alcançado.

A aplicação do PDCA permite:

- Avaliação de desempenho;
- Análise comparativa entre o realizado e o planejado;
- Análise dos desvios;
- Tomada de ações corretivas;
- Acompanhamento da eficiência das ações implementadas; e
- Captação de informações que auxiliem a tomada de decisões.

7. DA SEÇÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS

A Seção de Modelagem de Processos encontra-se subordinada à Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação, pertencente à Pró-Reitoria de Planejamento da UNIRIO. Pode-se, então, visualizar que, a partir de sua posição dentro da estrutura organizacional da Universidade, o escopo de atuação dessa Seção não abrange todos os processos da organização.

Quanto aos trabalhos realizados na Seção, o que se procura é priorizar atividades que necessitam de melhorias, especialmente aquelas cujos processos serão automatizados. E, através do alinhamento da governança de processos aos objetivos estratégicos da DTIC, busca-se organizar as demandas existentes por meio de uma análise entre os diferentes tipos de projetos.

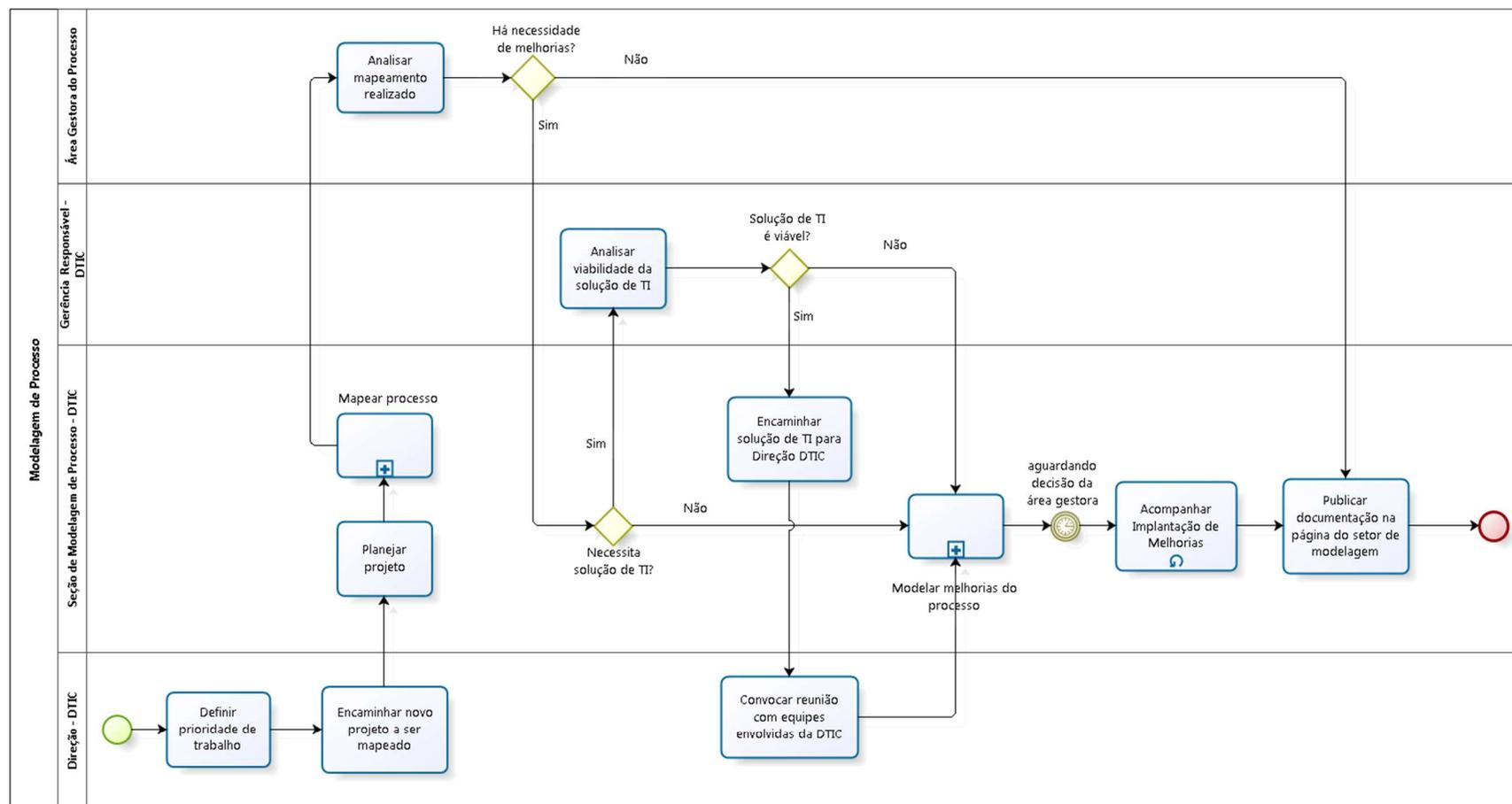
No que se refere à execução dos projetos de processos, a Seção de Modelagem utiliza como ferramenta o Process Modeler da BizAgi. Esse instrumento é utilizado para o desenho dos diagramas tanto das situações atuais como modeladas. O aplicativo permite exportar os gráficos para imagem, arquivo PDF, arquivo do Microsoft Visio e Word, XPDF e XML e possui as principais estruturas, como: objetos de fluxo; conectores; artefatos e raias.

Ao final de cada projeto a Seção de Modelagem procura disponibilizar em seu site todos os documentos, dentre eles, o MPP (Manual de Políticas e Procedimentos) e o DSMP (Documento de Simplificação e Modernização do Processo), incluindo dados referentes aos projetos finalizados, assim como informar sobre o andamento dos processos que estão em elaboração. Além disso, a página também funciona como uma ferramenta de divulgação e um canal de comunicação e disseminação das ações de BPM.

No MPP (anexo I) é explicado como funciona o processo atualmente, esse documento deve ser constantemente revisado e atualizado, conforme ocorrerem mudanças nos processos ou anualmente conforme data da última atualização. Sua divulgação deve ser ampla, pois nele serão detalhados os procedimentos do processo. Ele poderá ser elaborado a partir de um processo modelado ou de um processo mapeado (no caso em que o processo não necessite de melhorias ou essas não tenham previsão para implementação). O DSMP (anexo II) é o documento que tem por objetivo ser um registro histórico da Modelagem do Processo, possibilitando a realização de consultas futuras. Além disso, representa o que foi discutido, pensado, levantado e implementado no momento do gerenciamento de cada processo.

Por fim, com o intuito de esclarecer de forma mais abrangente o funcionamento da Seção de Modelagem de Processos/ DTIC, é apresentado a seguir a modelagem do próprio setor, demonstrando os diagramas e descrevendo as atividades e os procedimentos adotados.

7.1 DOS DIAGRAMAS E PROCEDIMENTOS



A) Modelagem de Processos

I) Definir prioridade de trabalho:

A finalidade desta atividade consiste em selecionar as solicitações feitas de acordo com a prioridade e urgência que apresentem.

Período de realização: Assim que recebido o pedido na DTIC

Responsável: *Diretor DTIC*

Entrada: Requisições internas ou recomendações TCU

Saída: Prioridades de trabalho definidas

Procedimentos Operacionais:

Os pedidos podem ser feitos, diretamente à DTIC, por Diretores e responsáveis de unidades administrativas ou por recomendação do TCU. Cada um dos casos é analisado pela Direção e são definidos aqueles que contêm conteúdo prioritário dentro das possibilidades do setor e de acordo com as atribuições do mesmo dentro da estrutura da UNIRIO.

II) Encaminhar novo projeto a ser mapeado:

Nessa tarefa a Direção da DTIC encaminha as solicitações conforme as prioridades anteriormente definidas para o Setor de Modelagem de Processos afim de que seja realizado o trabalho.

Período de realização: após análise de prioridades

Responsável: *Direção DTIC*

Entrada: prioridades definidas

Saída: projetos encaminhados

Procedimentos Operacionais:

A Direção encaminha os trabalhos selecionados por prioridade para o Setor de Modelagem através de e-mail ou por meio de reunião com os integrantes da área.

III) Planejar projeto:

Visa definir as etapas do trabalho, distribuir atribuições entre os integrantes do setor, estabelecer um período para a realização, entre outras atividades necessárias ao planejamento do trabalho.

Período de realização: seguinte ao recebimento da demanda

Responsável: *Setor de Modelagem de Processos/ DTIC*

Entrada: Solicitação pela Direção DTIC

Saída: Planejamento de trabalho

Procedimentos Operacionais:

O planejamento do trabalho é realizado através de reunião entre os integrantes da equipe do Setor de Modelagem de Processo.

IV) Mapear processo:

O mapeamento auxilia a organização a enxergar claramente os pontos fortes, pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações), além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e otimizar a gestão.

Período de realização: Após o planejamento do trabalho

Responsável: *Setor de Modelagem de Processos/ DTIC*

Entrada: trabalho planejado

Saída: processo mapeado

Procedimentos Operacionais:

Subprocesso descrito posteriormente.

V) Analisar mapeamento realizado:

Essa atividade tem por finalidade realizar um acompanhamento do trabalho, os procedimentos realizados e verificar os documentos produzidos.

Período de realização: mediante apresentação do mapeamento pelo setor de modelagem

Responsável: área gestora do processo

Entrada: processo mapeado

Saída: considerações sobre o mapeamento

Procedimentos Operacionais:

A área gestora do processo analisa o trabalho realizado e faz suas considerações.

VI) Analisar viabilidade da solução de TI:

Essa tarefa visa recorrer à gerência responsável pela solução de TI a ser implantada a fim de buscar um parecer técnico a respeito das possibilidades em solução de TI.

Período de realização: Após constatada necessidade de Solução de TI.

Responsável: Gerência responsável - DTIC

Entrada: Necessidade de solução de TI

Saída: Parecer sobre solução de TI.

Procedimentos Operacionais:

A gerência responsável pela solução de TI a ser implantada, analisa o caso apresentado e realiza suas considerações sobre a proposta feita.

VII) Encaminhar solução de TI para Direção DTIC:

Essa atividade é fundamental pois representa um feedback à Direção da Diretoria.

Período de realização: Após verificada a viabilidade da solução de TI

Responsável: Seção de Modelagem de Processo - DTIC

Entrada: Solução de TI viável

Saída: Solução encaminhada para Direção DTIC

Procedimentos Operacionais:

A Seção de Modelagem repassa a resposta fornecida pela Gerência responsável pela Solução de TI à Direção através de e-mail ou reunião.

VIII) Convocar reunião com equipes envolvidas da DTIC:

Tem por objetivo comunicar e discutir o andamento da solução de TI para os casos apresentados a fim de buscar integração entre as equipes envolvidas no projeto e concentrar os esforços.

Período de realização: Após comunicado sobre Solução de TI

Responsável: Direção DTIC

Entrada: Proposta de Solução de TI

Saída: Reunião com equipes DTIC

Procedimentos Operacionais:

A Direção convoca reunião com as equipes envolvidas no processo.

IX) Modelar melhorias do processo:

Tem por finalidade modernizar o processo e otimizar recursos, encontrando-se associada a uma Governança por Processos relacionada à tecnologia.

Período de realização: depois de avaliada necessidade de melhoria

Responsável: Seção de Modelagem de Processo - DTIC

Entrada: Processo mapeado

Saída: Modelagem de melhorias

Procedimentos Operacionais:

Subprocesso descrito posteriormente.

X) Acompanhar Implantação de melhorias:

A implantação de melhorias visa eliminar desperdícios e aproveitar o potencial dos funcionários participantes.

Período de realização: Após modelagem de melhorias

Responsável: Seção de Modelagem de Processo - DTIC

Entrada: Modelagem de melhorias

Saída: Melhorias implantadas.

Procedimentos Operacionais:

É realizado um acompanhamento da introdução das melhorias, procurando desenvolver motivação para a utilização das mudanças sugeridas. As mudanças devem ser coordenadas e programadas.

XI) Publicar documentação na página do setor de modelagem:

Visa garantir a transparência e ampliar o acesso à informação.

Período de realização: Caso não haja necessidade de melhoria, após mapeamento do processo, e caso sim, após implantar as melhorias.

Responsável: Seção de Modelagem de Processo - DTIC

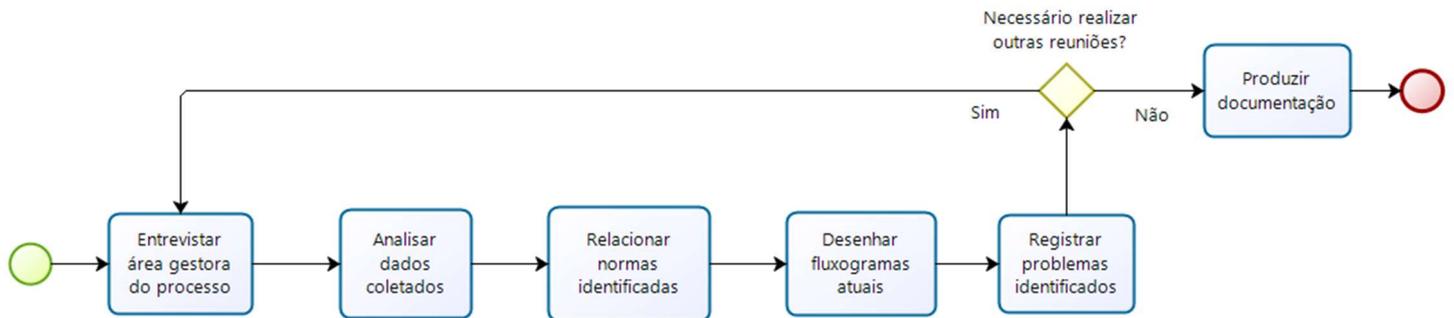
Entrada: Documentação de modelagem finalizada

Saída: Informação disponível na internet.

Procedimentos Operacionais:

Reunir a documentação elaborada durante o processo de modelagem, e após devidamente homologada e revisada, disponibilizar na página da Seção de Modelagem, encontrada dentro do site da DTIC.

A) Subprocesso Mapear Processo



I) Entrevistar área gestora do processo:

Essa atividade tem por finalidade captar dados referentes às condições gerais de funcionamento do setor, obter informação a respeito das atividades executadas e conhecer seus responsáveis, além disso, nessa etapa é possível iniciar o reconhecimento dos principais problemas que podem obstruir o andamento do trabalho na área.

Período de realização: em seguida ao planejamento do projeto

Responsável: Seção de Modelagem de Processos

Entrada: Projeto planejado

Saída: Entrevista realizada

Procedimentos Operacionais:

A entrevista ocorre pessoalmente, em reunião entre representantes das partes envolvidas no processo e o setor de modelagem, por meio de questionários e formulários elaborados previamente, que podem ser preenchidos pela área gestora em um segundo momento ou indiretamente através de perguntas realizadas durante a reunião.

II) Analisar dados coletados:

Etapa que visa reunir as informações e documentos coletados e analisar seu conteúdo para auxiliar na identificação das etapas de trabalho e verificar possíveis especificidades.

Período de realização: após entrevista

Responsável: Seção de Modelagem de Processos

Entrada: documentos coletados

Saída: informações analisadas

Procedimentos Operacionais:

São reunidos os dados obtidos nas reuniões, os documentos e formulários utilizados pela área gestora do processo e toda essa informação é verificada e analisada a fim de se coletar quaisquer informações que possam esclarecer sobre etapas e procedimentos de trabalho.

III) Relacionar normas identificadas:

A finalidade dessa etapa é definir um embasamento legal, mesmo que em âmbito institucional, para o processo.

Período de realização: Depois da análise dos dados

Responsável: Seção de Modelagem de Processos

Entrada: análise das informações a respeito da área gestora

Saída: Relação de normas aplicadas ao processo

Procedimentos Operacionais:

Todos os regulamentos, normas, leis, e afins relacionados aos processos são pesquisados e, após verificada sua adequação, são reunidos e estudados a fim de embasar ações posteriores e auxiliar na produção de documentos.

IV) Desenhar fluxogramas atuais:

Essa tarefa consiste em representar graficamente a situação atual do andamento do trabalho, descrevendo a sequência lógica das etapas de realização do processo de trabalho. O desenho dos fluxogramas permite uma visão integrada do processo de trabalho, identificação do fluxo do processo de trabalho, bem como das interações entre os subprocessos, identificação dos potenciais pontos de controle e das oportunidades de melhorias.

Período de realização: em seguida à identificação de normas

Responsável: Seção de Modelagem de Processos

Entrada: informações coletadas

Saída: fluxogramas dos processos atuais

Procedimentos Operacionais:

É realizada a análise da sequência entre os subprocessos de forma que se visualize a ordem do processo como um todo e feita a identificação dos atores. Para o desenho do fluxograma é utilizada a ferramenta denominada Bizagi.

V) Registrar problemas identificados:

Visa efetuar o registro de quaisquer fatores que prejudiquem o andamento do processo.

Período de realização: após desenho do fluxograma

Responsável: Seção de Modelagem de Processos

Entrada: verificação de problema dentre as etapas do processo

Saída: registro de problemas identificados no processo

Procedimentos Operacionais:

Após ser realizada uma análise da situação atual, a equipe de modelagem verifica a existência de alguma etapa que esteja prejudicando o fluxo de trabalho podendo gerar desperdício.

VI) Produzir documentação:

Tem por objetivo elaborar um conteúdo escrito para formalizar o mapeamento realizado.

Período de realização: fase de conclusão do mapeamento do processo

Responsável: Seção de Modelagem de Processos

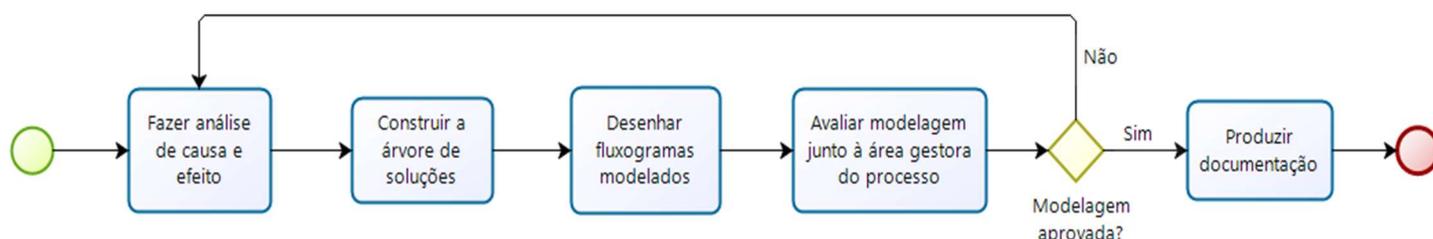
Entrada: reunião das informações e desenho dos fluxogramas

Saída: documentos do mapeamento do processo

Procedimentos Operacionais:

Os documentos utilizados pela área gestora, como formulários e requerimentos, as atividades constantes no fluxograma são descritas e, com isso, todas as informações coletadas são compiladas e registradas formalmente de forma a facilitar o entendimento.

B) Subprocesso Modelar Melhorias



I) Fazer análise de causa e efeito:

Tem por finalidade entender as causas geradoras de cada problema identificado e, então, atuar nelas para solucioná-lo.

Período de realização: depois de verificada a necessidade de melhoria

Responsável: Seção de Modelagem de Processos

Entrada: identificação dos problemas

Saída: relação de causa e efeitos dos problemas

Procedimentos Operacionais:

Compreendem-se os problemas expostos e eles são organizados de maneira que se separem os problemas (efeitos), das suas respectivas causas. Com isso, permite-se a visualização da cadeia de causas que gera um determinado problema.

II) Construir árvore de soluções:

Consiste na identificação dos principais problemas que afetam um determinado processo de trabalho, com o respectivo encaminhamento para sua solução.

Período de realização: após análise de causa e efeito

Responsável: Seção de Modelagem de Processos

Entrada: identificação dos principais problemas

Saída: análise dos problemas com proposta de solução

Procedimentos Operacionais:

Nessa etapa são identificados os problemas, realizados o detalhamento das causas dos problemas e feita uma análise e priorização de solução.

III) Desenhar fluxogramas modelados:

Nessa etapa, o objetivo é desenhar o fluxo que representará a forma como o processo passará a funcionar a partir das melhorias propostas.

Período de realização: após definida a árvore de soluções

Responsável: Seção de Modelagem de Processos

Entrada: melhorias apresentadas

Saída: fluxograma do novo processo

Procedimentos Operacionais:

O desenho é elaborado levando-se em consideração sugestões passíveis de implementação imediata, sugestões que, para sua implementação, é necessária articulação/negociação com outros agentes institucionais, sugestões que dependem de suporte da Tecnologia da Informação e sugestões infactíveis. Após, deverá ser feita a revisão dos desenhos apresentados, com base nessas sugestões/observações.

IV) Avaliar modelagem junto à área gestora do processo:

Consiste em realizar, de forma conjunta com a área gestora do processo, uma análise geral da modelagem realizada.

Período de realização: depois de elaborado desenho dos fluxogramas modelados

Responsável: Seção de Modelagem de Processos

Entrada: fluxograma do novo processo

Saída: área gestora ciente sobre modelagem

Procedimentos Operacionais:

De acordo com a análise das soluções possíveis, a equipe de modelagem submete o desenho elaborado à validação das áreas pertinentes a fim de informar e realizar uma análise conjunta com a área gestora do processo.

V) Produzir documentação:

Tem por objetivo elaborar um conteúdo escrito a fim de formalizar a modelagem realizada no processo.

Período de realização: após avaliação junto à área gestora

Responsável: Seção de Modelagem de Processos

Entrada: área gestora ciente sobre modelagem

Saída: documentação da modelagem do processo

Procedimentos Operacionais:

São descritas as atividades que integram o processo modelado.

8. CADEIA DE VALORES

O conceito de Cadeia de Valor foi criado por Michael Porter (1985) e consiste em uma cadeia de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma instituição que busca satisfazer de forma mais completa as necessidades de seus clientes. Ela comporta os macroprocessos da organização e estes estão relacionados de forma hierárquica.

A ideia da cadeia de valor surgiu da análise de valor, que é a percepção de que existem custos que aumentam a qualidade do produto (aumentam a satisfação do cliente) e outros não. Consiste numa cadeia de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma instituição que busca satisfazer de forma mais completa as necessidades de seus clientes. Nesse contexto, cliente é o recebedor final de um produto produzido por meio de um processo de trabalho, seja ele interno ou externo. Dessa forma, a cadeia de valor pode ser entendida como a descrição (geralmente gráfica) dos componentes básicos da operação numa organização e dos relacionamentos entre eles, demonstrando como a organização concretiza seus objetivos e sua missão, permitindo ter uma visão sistêmica do negócio, desde o nível macro até a descrição detalhada das atividades. Na cadeia de valor, existem dois tipos de processos:

- Processos Primários – processos que diretamente, na visão da organização, entregam valor aos clientes.
- Processos de Apoio – são processos que suportam processos primários para que os mesmos possam ocorrer.

Cada um desses macroprocessos englobam outros desdobramentos, que partem desse escopo mais genérico até alcançar um nível detalhado das tarefas da cadeia de valor. O **planejamento** de BPM visa definir as atividades que contribuirão para o alcance das metas estratégicas. Com o desdobramento das atividades de planejamento, podem-se incluir os seguintes processos: entender o ambiente interno e externo, estabelecer estratégias e objetivos, coordenar a atualização de processos, coordenar o Manual de Gestão do BPM, selecionar e priorizar processos, gerar métodos e especificações, formar equipes de trabalho e planejar e controlar a implantação do processo.

Na **modelagem e otimização** dos processos estão incluídas as atividades que possam gerar informações atuais sobre o processo, bem como uma proposta futura. Relacionados às atividades de modelar e otimizar estão os seguintes processos: modelar situação atual (AS IS), comparar com melhores práticas da administração pública, definir soluções para os problemas atuais, realizar redesenho com proposta futura (TO BE), criar cronograma da implantação e realimentar o planejamento de BPM. Para apoiar a **implantação** e a execução dos processos, são necessários os seguintes processos: realizar testes ou pilotos, coordenar o ajuste de equipamentos e softwares

disponíveis, treinar equipes, realizar mudanças, fazer ajustes de curto prazo, implantar novo processo e publicar o processo.

Com o processo implantado, há necessidade de realizar o **controle** geral do processo, por meio de indicadores, BI (Business Intelligence), gráficos e etc. Essas informações irão fornecer o feedback às atividades de otimização e ao planejamento. O controle reúne os seguintes processos: registrar desempenho dos processos, fornecer dados de realimentação, realizar auditorias do processo e avaliar a conformidade com o planejamento. Acima de todas essas atividades, está a Gestão do BPM que comporta toda essa gama de processos e seus desdobramentos. O correto gerenciamento de uma Cadeia de Valor pode se tornar um diferencial competitivo, na medida em que colabora para a melhoria da rentabilidade da instituição, por meio da identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto. Assim sendo, trabalhar uma estratégia, considerando como parâmetro a cadeia de valor, pode se configurar na diferença entre o sucesso e o fracasso da iniciativa de Governança por Processos, uma vez que leva em consideração todas as etapas do processo de trabalho da organização.

A análise da cadeia de valor possibilitará:

1. Compreender as fontes de vantagem competitiva da organização;
2. Rever as práticas de negócio e antecipar as tendências de mercado;
3. Declarar as regras de negócio da organização;
4. Apresentar uma visão completa fluxo de informação nas relações entre os processos;
5. Promover a evolução do desempenho dos processos na organização;
6. Detectar necessidade de reposicionamento estratégico e realinhamento dos processos de negócio.

9. LINKS

- Página da Seção de Modelagem: <http://www.unirio.br/dtic/modelagem-de-processos>
- Boletim Interno 19, de 2013: <http://www2.unirio.br/unirio/reitoria/boletins/boletins-2013/BOLOUT-1.pdf/view>
- Guia de Gestão de Processos de Governo:
<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>
- PDTIC UNIRIO:
<http://www2.unirio.br/ctic/pdtic-2012-2013>

GLOSSÁRIO

Automatização de processos

Aplicação de um sistema aos processos, objetivando reproduzir as funções automaticamente, sem intervenção humana.

Avaliação do Processo

Avaliação realizada para aferir a inovação na execução do processo, com intuito de demonstrar a eficiência e eficácia do novo modus operandi.

BI

Business Intelligence (BI) são técnicas utilizadas para extrair informação de massas de dados, sob a forma de indicadores, gráficos, estatísticas e mapas, de entendimento fácil para executivos.

BPM

Business Process Management (BPM) é um enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, avaliar, monitorar e controlar processos de negócios automatizados e não automatizados para atingir resultados consistentes, alinhados com objetivos estratégicos da organização.

Mapeamento de processos

Consiste em identificar como os processos da organização são realizados e desenhar um fluxograma, representando o tempo e as responsabilidades na execução.

Redesenho dos processos

Redesenho do fluxo tendo como base o mapeamento da situação atual (AS IS), incluindo as melhorias priorizadas com a finalidade de eliminar gargalos e aumentar a eficiência.

Software Bizagi

Ferramenta informatizada para criação de fluxos de mapeamento e redesenho dos processos.

Tarefa

Nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade.

Validação

Comprovação do alcance dos objetivos por meio de evidência objetiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Um guia para iniciar estudos em BPMN (II): gateways. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/11/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-ii-gateways/>>.

Um guia para iniciar estudos em BPMN (III): eventos de início e fim. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-iii-eventos-de-inicio-e-fim/>>.

Um guia para iniciar estudos em BPMN (IV): eventos intermediários. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-iv-eventos-intermediarios/>>.

Um guia para iniciar estudos em BPMN (V): subprocessos. Disponível em: <http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-v-sub-processos/>

ESTRATÉGIA e Processos (Cadeia de Valor). Disponível em: <http://bpmquotes.wordpress.com/tag/estrategia-e-processo-2/>

COSTA, LUDMILLA. *Por que analisar a cadeia de valor?*. Disponível em: <http://admgestaoporprocessos.blogspot.com.br/2010/06/por-que-analisar-cadeia-de-valor.html>

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.

ANEXO I

(MPP - Manual de Políticas e Procedimentos)

Nome do Processo



MPP - Manual de Políticas e Procedimentos

Atualizado em
xx/xx/xxxx

Sumário

1. DO GESTOR DO PROCESSO	42
2. DO AMPARO LEGAL.....	42
3. DA POLÍTICA INSTITUCIONAL	43
4. DO DIAGRAMA E DOS PROCEDIMENTOS.....	43
A) SUB_PROCESSO.....	43
5. CALENDÁRIO	44
6. LINKS INTERESSANTES.....	44
7. LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS.....	45

<Nome do MacroProcesso>

<Nome do Processo>

Instituído pela Portaria nº nnn/aaaa

Dispõe sobre a política institucional, o fluxo de trabalho e os procedimentos adotados e necessários para <destacar o nome do processo ou subprocessos, de maneira a contextualizar o manual>.

1. DO GESTOR DO PROCESSO

- <Nome da Pró-Reitoria / Centro / Órgão principal responsável>
 - <Nome do Departamento ou Diretoria responsável>
 - <Nome da Divisão, Setor ou Gerencia responsável>

2. DO AMPARO LEGAL

- **Esfera Federal:**
 - **Lei nº X.XXX, de AAAA** – Descrever sucintamente o que trata a lei. Geralmente usar o caput da lei como referencia. **Artigos em destaque:** Destacar os principais artigos que tratam especificamente do tema
 - **Decreto nº X.XXX, de AAAA** – Descrever sucintamente o que trata a lei. Geralmente usar o caput da lei como referencia. **Artigos em destaque:** Destacar os principais artigos que tratam especificamente do tema.

- **Esfera Institucional**
 - **Resolução XX/AAAA** – Descrever sucintamente o que trata a resolução. Geralmente usar o caput da lei como referencia. **Artigos em destaque:** Destacar os principais artigos que tratam especificamente do tema.

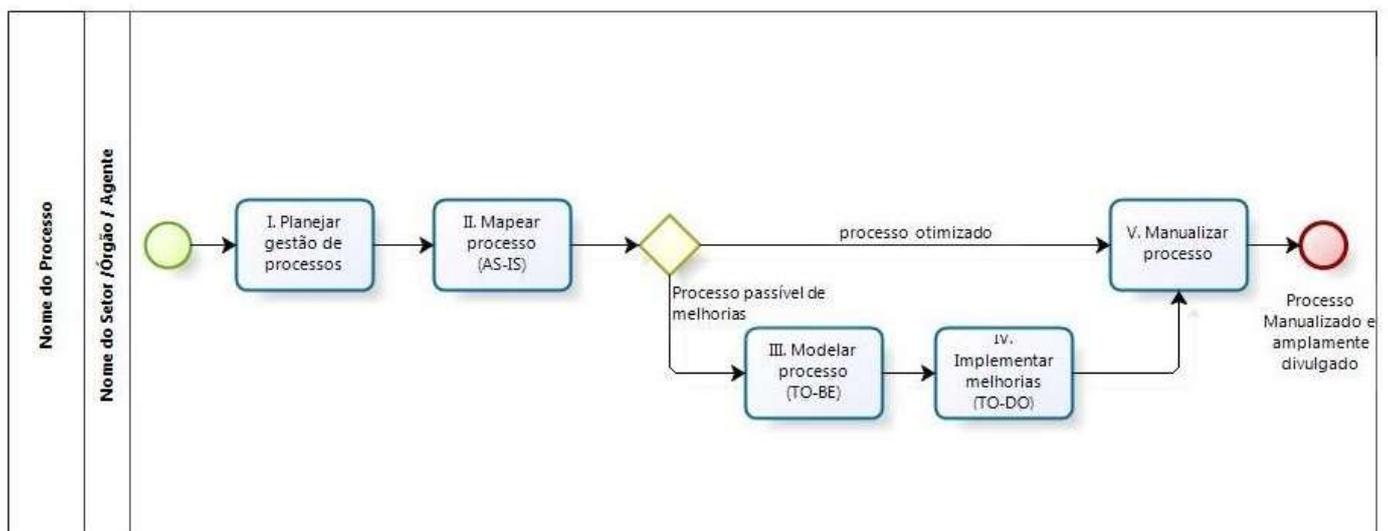
Obs.: As legislações devem ser agrupadas por esfera, na sequencia Federal, Estadual, Municipal e Institucional e, internamente dentro de cada uma destas, por legislação da mais recente para a mais antiga.

3. DA POLÍTICA INSTITUCIONAL (regras de negócio)

- Descrever aqui todas as principais políticas institucionais sobre o assunto. Entende-se por políticas institucionais aquelas que são definidas dentro do escopo da Instituição, ou seja, não se devem repetir todos os artigos existentes nas legislações, à exceção daqueles muito importantes que contextualizem o leitor. Colocar em forma de tópicos para ficar bastante pontual e de fácil entendimento.

4. DO DIAGRAMA E DOS PROCEDIMENTOS

A) SUB_PROCESSO (somente nos casos que se aplicam)



Obs.: O diagrama acima mostra o WHAT e o WHERE

XII) Nome da tarefa (conforme o item da figura acima):

Descrever os objetivos desta tarefa, em que consiste, qual a finalidade. (WHY)

Período de realização: Descrever em que momento essa tarefa deve ser realizada e qual o **prazo de realização** da mesma. (WHEN)

Responsável: *Descrever a unidade/agente/órgão responsável por executar esse procedimento (WHO)*

Entrada: Descrever qual é a entrada para esta etapa.

Saída: Descrever o que é produzido ao final desse procedimento.

Procedimentos Operacionais: (HOW)

- Descrever sucintamente os procedimentos operacionais propriamente ditos.
- Exemplo 1: Acessar o Sistema X na opção Y e proceder com a alimentação dos dados conforme descrito no Manual do Sistema disponível em
- Exemplo 2: Acessar o Sistema Z na opção W e proceder com o cadastramento das informações. Caso tenha dúvidas sobre o preenchimento, consulte o vídeo demonstrativo informado.
- Exemplo 3: Emitir o relatório X Y Z colhendo a assinatura do diretor da Unidade, enviando o mesmo, via Protocolo.

Vídeo demonstrativo / manual do sistema relacionado: XXXXX.

Indicador: Não definido

5. CALENDÁRIO

- **PERÍODO / MÊS / ÉPOCA DO ANO**
 - Ação macro a ser realizada. É uma ação descrita nos procedimentos e serve somente como referencia consolidada de ações na visão época de realização.

6. LINKS INTERESSANTES

- **Lei X.XXX, de dd/mm/aaaa.**
Colocar o link da legislação.
- **Outros links interessantes – Destacar.**
Colocar o link no formato <http://www.endereco.gov.br>

7. LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS

- **Colocar lista de siglas utilizadas**

ANEXO II

(DSMP - Documento de Simplificação e Modernização do Processo)

Nome do Processo

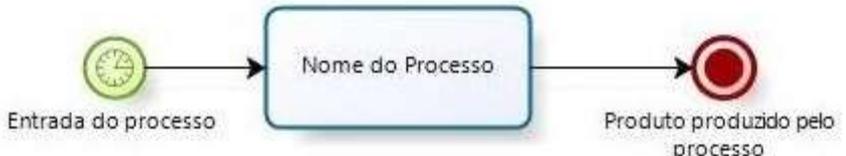


**DSMP – Documento de Simplificação e
Modernização do Processo**

Mês/Ano

Sumário

PARTE I – MAPEAMENTO DO PROCESSO.....	48
1. Dados do Processo.....	48
2. Legislação relacionada.....	48
3. Pessoas Participantes / Entrevistadas.....	48
4. Pessoas Participantes / Entrevistadas.....	48
5. Softwares utilizados.....	49
6. Indicadores utilizados.....	49
7. Diagrama do processo atual (Modelo AS-IS).....	49
8. Diagnóstico do Processo.....	49
PARTE II – MODELAGEM DO PROCESSO.....	51
1. Parecer Consultivo sobre o processo.....	51
2. Árvore de Soluções – Relação Causa x Efeito.....	51
3. Soluções Propostas e motivações.....	51
4. Riscos na adoção das propostas apresentadas (probabilidade de incidência).....	51
5. Indicadores de Desempenho.....	52
6. Soluções de melhorias aprovadas.....	52
7. Ações necessárias para implementação das melhorias.....	52
8. Diagrama do processo futuro (modelo TO-BE).....	52
9. Diagrama do processo (modelo de transição).....	52
PARTE III – IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS.....	54
1. Parecer consultivo sobre a implementação das melhorias.....	54
2. Documentação técnica das implementações realizadas.....	54
3. Homologação do Processo e Assinaturas.....	54
LISTA DAS SIGLAS UTILIZADAS.....	54

PARTE I – MAPEAMENTO DO PROCESSO				
1. Dados do Processo				
Processo: •	Macroprocesso: •			
Gestor do Processo: •	Produto Produzido: •			
Resumo: <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> Descrição sucinta do que é o processo ora mapeado visando à contextualização do mesmo. </div>				
Fronteiras do Processo (Diagrama de Contexto):				
				
Atores Envolvidos:				
<ul style="list-style-type: none"> Unidades envolvidas Papéis de trabalho envolvidos (cargos, funções) Órgãos externos envolvidos ... 				
2. Legislação relacionada				
Norma / Ano	Esfera de Criação	Ementa	Grau de impacto no processo	Artigos importantes
3. Pessoas Participantes / Entrevistadas				
Nome	Setor	Cargo	Contato	
4. Pessoas Participantes / Entrevistadas				
Nome	Setor	Cargo	Contato	

5. Softwares utilizados

Nome	Esfera	Objetivo	Grau de Impacto no Processo

6. Indicadores utilizados

Nome	Meta	Periodicidade	Instrumento de Medição

7. Diagrama do processo atual (Modelo AS-IS)

a. Nome do subprocesso ou detalhamento do processo (quando houver)

b. Nome do subprocesso ou detalhamento do processo (quando houver)

8. Diagnóstico do Processo

a) Processo atual:

Descrição sucinta de **como** é realizado o processo atualmente na Organização, complementando a informação demonstrada no diagrama.

b) Sugestão de Melhorias Levantadas:

- Destacar as propostas de melhoria sugeridas durante a fase de mapeamento

c) Pontos Fortes

- Destacar os pontos positivos do processo atual

d) Pontos Fracos e Oportunidades de Melhoria (OM)

- 1 Destacar os pontos negativos ou oportunidades de melhoria detectados durante o mapeamento

Validação do Mapeamento do Processo

Nome do Consultor – Consultor Síntese

Nome do Servidor – Líder Equipe “d”

Nome do Servidor – Equipe de Trabalho/neg

PARTE II – MODELAGEM DO PROCESSO

1. Parecer Consultivo sobre o processo

Breve parecer com a análise do processo atual e a linha adotada para as proposições de melhoria que serão apresentadas.

2. Árvore de Soluções – Relação Causa x Efeito

Ponto Fraco (efeito)

Causa

Solução proposta

3. Soluções Propostas e motivações

Proposta de Melhoria

Motivação

Complexidade

Riscos

4. Riscos na adoção das propostas apresentadas (probabilidade de incidência)



R1. Destacar os riscos com alta probabilidade de incidência



R2. Destacar os riscos com média probabilidade de incidência



R3. Destacar os riscos com baixa probabilidade de incidência

5. Indicadores de Desempenho

Nome	Meta	Periodicidade	Instrumento de medição

6. Soluções de melhorias aprovadas

Nome	Meta	Periodicidade	Instrumento de medição
PM1. Proposta de melhoria apresentada		Aprovada/Não aprovada	com previsão de implementação em mês/ano

a. Da reunião de aprovação:

Destacar as principais discussões ocorridas durante a reunião de aprovação das propostas apresentadas, destacando os participantes, a data, a hora e o local da reunião.

- Nome do participante / Setor
- Nome do participante / Setor

1. Destacar as situações que levaram a tomada de decisão, como forma de registro

7. Ações necessárias para implementação das melhorias

- **PM1. Proposta de melhoria apresentada**

- a. *Descrever todas as ações necessárias para a implementação da melhoria proposta.* A partir dessas ações é que será confeccionado o cronograma de execução.

- **PM2. Proposta de melhoria apresentada**

- b. *Descrever todas as ações necessárias para a implementação da melhoria proposta.* A partir dessas ações é que será confeccionado o cronograma de execução.

8. Diagrama do processo futuro (modelo TO-BE) (este fluxo deve refletir todas as melhorias aprovadas)

b. Nome do subprocesso (quando for o caso)

c. Nome do subprocesso (quando for o caso)

9. Diagrama do processo (modelo de transição) (este fluxo deve existir somente se a implementação de melhorias for dividido em fases)

d. Nome do subprocesso (quando for o caso)

e. Nome do subprocesso (quando for o caso)

Validação da Modelagem do Processo

Nome do Consultor Responsável
Consultor Síntese

Nome do Servidor
Líder da Equipe “d”

Nome do Servidor
Nome do Setor responsável pela unidade gestora do processo

Nome do Servidor
Nome da Pró-Reitoria responsável pelo Projeto

PARTE III – IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

1. Parecer consultivo sobre a implementação das melhorias

Descrever, de forma sucinta, como transcorreu a implementação de melhorias, as facilidades ou dificuldades enfrentadas, eventuais novas melhorias rápidas (quick wins) implementadas e não previstas no plano original, o cumprimento ou não dos prazos estipulados, assim como outros pontos interessantes de serem destacados.

2. Documentação técnica das implementações realizadas

- **Parametrizações/customizações realizadas na ferramenta de gestão**
- **Relatórios desenvolvidos**
- **Aplicações desenvolvidas**

3. Homologação do Processo e Assinaturas

Nome do Consultor Responsável
Consultor Síntese

Nome do Servidor
Nome do Setor ao qual a equipe “d” está vinculada

Nome do Servidor
Nome do Setor responsável pela unidade gestora do processo

Nome do Servidor
Nome da Pró-Reitoria responsável pelo Projeto

LISTA DAS SIGLAS UTILIZADAS

UNIRIO – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

DTIC – Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação

CGCP – Coordenadoria de Gestão Corporativa de Processos