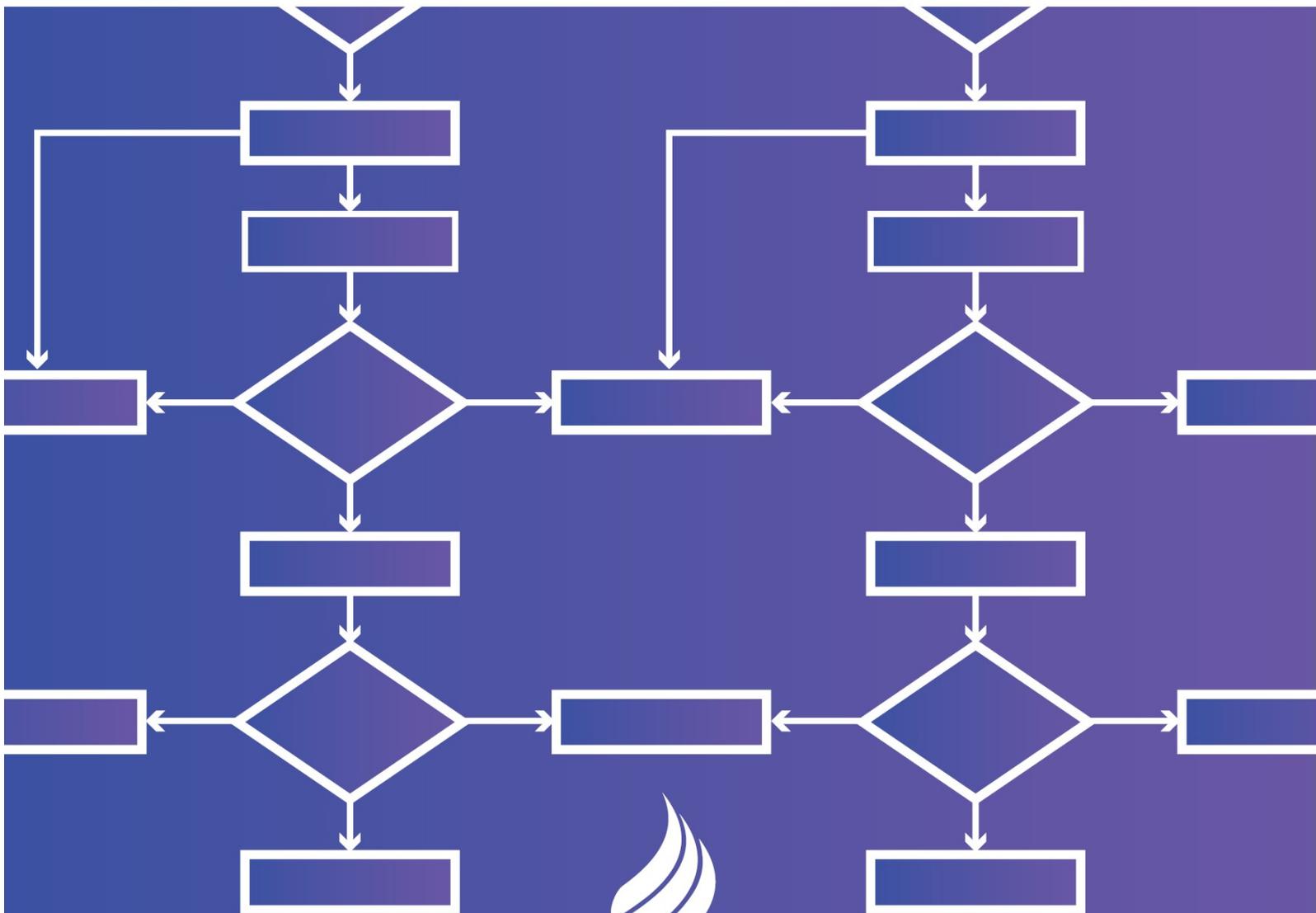


# Manual de Gestão de Processos



<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 2/27
	Revisão: 00	

## SISTEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS

Status de revisão de cada folha do manual																													
FL	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	FL	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
01	D														26	D													
02	D														27	D													
03	D																												
04	D																												
05	D																												
06	D																												
07	D																												
08	D																												
09	D																												
10	D																												
11	D																												
12	D																												
13	D																												
14	D																												
15	D																												
16	D																												
17	D																												
18	D																												
19	D																												
20	D																												
21	D																												
22	D																												
23	D																												
24	D																												
25	D																												
Rev.	EMIS.	DATA	ELABORADOR											REVISORES															
00	D	09/09/16	Jasiel Gonçalves											Charles Albino Schultz															
01														Luiz Victor Pittella Siqueira															
02														Humberto Tonani Tosta															
03														Aline Luiza Brusco Pletsch															
04														Talita Frozza															
05														Ana Maria Olivo															
06																													
07																													
08																													
09																													
10																													
TIPO DE EMISSÃO																													
(A) Preliminar						(B) Para comentários						(C) Cadastramento Inicial						(D) Aprovado											

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 3/27
	Revisão: 00	

## SUMÁRIO

<b>1 OBJETIVO.....</b>	<b>4</b>
<b>2 ESCOPO.....</b>	<b>4</b>
2.1 Produtos e Serviços Esperados.....	5
<b>3 CONCEITOS UTILIZADOS PARA OS FLUXOS E PROCESSOS .....</b>	<b>8</b>
3.1 Macroprocesso.....	8
3.2 Processo.....	9
3.3 Subprocesso.....	9
3.4 Atividade.....	10
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>11</b>
4.1 Fases Metodológicas da Gestão de Processos.....	11
4.2 Implementação do Sistema de Gestão de Processos.....	12
<b>5 EQUIPE DE GESTÃO DE PROCESSOS.....</b>	<b>16</b>
5.1 Equipe Permanente de Gestão de Processos.....	16
5.2 Equipe de Modelagem do Processo.....	18
5.3 Equipe de Suporte e Avaliação dos Processos.....	20
<b>6 MELHORIA CONTÍNUA E ANÁLISE DE RISCOS.....</b>	<b>21</b>
<b>7 DEFINIÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
7.1 Estrutura de Classificação dos Fluxos e Processos.....	22
7.2 Especificações do Controle dos Processos Modelados.....	22
7.3 Especificações Gerais da Requisição de Modelagem.....	23
7.4 Atividades Envolvidas no Processo de Modelagem Adotado.....	23
7.5 Metodologia de Modelagem Adotada Pela UFFS.....	23
7.6 Auditoria de Processos.....	24
7.7 Estrutura da Documentação dos Processos.....	24
7.8 Gerenciamento dos Projetos de Melhoria dos Processos.....	25

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 4/27
	Revisão: 00	

# SISTEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS

## MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS

### 1 OBJETIVO

O Escritório de Processos da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) fundamenta suas atividades em modelos teóricos e práticas já existentes em outras instituições de ensino superior, considerando naturalmente as peculiaridades da UFFS. O Sistema de Gestão de Processos da UFFS orienta-se pela metodologia *BPM (Business Process Management)* – conceituada no capítulo 3, e, sob esta perspectiva, o manual apresenta a metodologia de diagnóstico modelagem e aperfeiçoamento dos fluxos e processos operacionais da Instituição.

A elaboração e atualização do manual é de responsabilidade da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) por meio do Escritório de Processos. O Manual apresenta-se em versão de revisão inicial, sendo prevista a sua constante atualização geral ou parcial, conforme *status* do índice de revisão, localizado na folha inicial. O documento está disponível em meio eletrônico na página da Universidade.

### 2 ESCOPO

Apresenta-se aqui a sistemática estabelecida para o gerenciamento dos processos institucionais na UFFS, abrangendo equipes, metodologia de mapeamento e ferramentas preferenciais. A construção metodológica e a concepção teórica dos fluxos e processos operacionais da UFFS estão fundamentadas na otimização dos recursos (princípio público da eficiência) por meio da padronização de fluxos, melhoria contínua, identificação e valorização das melhores práticas, incorporando o *benchmarking* interno e externo ao desenvolvimento de uma cultura institucional voltada à gestão do conhecimento e melhoria contínua.

O início formal das atividades de mapeamento de processos constitui uma iniciativa decisiva para a otimização das atividades e dos recursos, refletindo maior agilidade e qualidade nas respostas às demandas dos diversos públicos interessados.

A análise, modelagem, melhoria e gestão dos processos busca harmonizar e otimizar a

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 5/27
	Revisão: 00	

gestão de pessoas, os processos, as tecnologias e estruturas, como forma de propiciar maior satisfação aos envolvidos na cadeia de valor, sejam usuários, executores ou fornecedores de insumos aos processos, os quais demandam, continuamente, melhorias na qualidade, disponibilidade e celeridade das soluções. Nessa percepção, são objetivos fundamentais: a simplificação, a redução de gargalos e a automação dos processos. Tudo isso deve estar documentado em fluxos e processos claros e acessíveis, de forma ampla e facilitada.

## **2.1 Produtos e serviços esperados**

Pretende-se atingir, em médio prazo, o contínuo desenvolvimento de equipes, sistemas e métodos que produzam soluções cada vez mais eficazes, resultando no fornecimento de uma documentação consistente dos processos, otimização e melhoria contínua das práticas operacionais, gradualmente evoluindo para a automação daqueles processos mais complexos e de maior demanda. Para atender a essas expectativas, descrevem-se, a seguir, os principais produtos e serviços esperados do Escritório de Processos.

### **2.1.1 Sistematização da documentação dos processos**

A sistematização dos documentos visa reunir e armazenar informações de como são realizados os processos operacionais da organização, objetivando registrar os padrões de trabalho, retendo o conhecimento na Instituição, proporcionando a reprodução dos mesmos procedimentos na execução dos processos, de forma organizada e padronizada, considerando diferentes setores ou servidores que o executam ao longo do tempo.

Para documentar um processo, é necessário entender como ele se realiza, levantando informações detalhadas e registrando-as na forma de padrões de trabalho. Posteriormente deve-se divulgar esses padrões e capacitar os responsáveis pela execução do processo. A documentação dos processos garantirá benefícios, como organização do trabalho, retenção e disseminação do conhecimento na organização, orientação de forma escrita para a execução das tarefas, facilidade para o treinamento dos envolvidos e redução da variabilidade. Também estabelecerá referenciais para o monitoramento do desempenho dos processos.

### **2.1.2 Otimização dos processos**

A prática da otimização dos processos fortalece a cultura de desenvolvimento

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 6/27
	Revisão: 00	

organizacional, proporcionando maior eficiência e eficácia operacional e gerencial. Para tanto, é necessário descrever detalhadamente o processo atual, realizando uma análise rigorosa, nos aspectos qualitativos e quantitativos, identificando possíveis melhorias indispensáveis e outras, oportunas. Segue-se com o redesenho do processo na situação desejável, que, após testado e implementado, estabelece um padrão de desempenho superior.

Dentre os benefícios da otimização dos processos, observam-se: melhoria da eficiência e eficácia; maior índice de conformidade com os requisitos legais; maior alinhamento com os requisitos dos usuários; integração de ponta a ponta do processo; redução do tempo e recursos utilizados; aproximação entre os envolvidos; maior alinhamento com as estratégias institucionais.

A otimização pressupõe que os processos sejam retratados em duas situações: a primeira seria como ele funciona, e a segunda, como deverá funcionar. Diante disso e considerando as metodologias já consagradas no âmbito das organizações, o método da UFFS será a modelagem **As Is** (Como é), demonstrando a dinâmica atual do fluxo do processo, o qual, a partir da experiência dos colaboradores e ferramentas de análise, dará condições para a modelagem **To Be** (Como deve ser), estado ideal desejado para o futuro fluxo.

Essa abordagem implica um tempo de adequação entre um fluxo atual e o fluxo desejado para os processos, pois é necessário o desenvolvimento de mecanismos de apoio, como manuais, instruções normativas e formulários, dentre outros.

### **2.1.3 Automação dos processos**

Muitas melhorias nos processos passam pela automação parcial ou mesmo integral. Por esse motivo, a Equipe de Gestão de Processos deverá trabalhar alinhada e em conjunto com a Secretaria Especial de Tecnologia da Informação (SETI), visando auxiliar a sistematização e automação ao máximo para os processos repetitivos e rotineiros da Instituição. Sugere-se, por orientação do Comitê Gestor de TI da UFFS, a obrigatoriedade da apresentação da modelagem do processo já otimizado para iniciar o estudo de implantação ou desenvolvimento de sistemas para processos específicos.

Os principais benefícios da automação de processos são alinhamento dos sistemas aos processos operacionais da instituição, padronização, integração dos diversos processos, disponibilização e rastreabilidade de informações de forma rápida e precisa.

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 7/27
	Revisão: 00	

#### **2.1.4 Melhoria contínua**

A melhoria contínua como parte da cultura de desenvolvimento organizacional consiste na identificação e proposição de melhorias graduais, baseadas na observação e análise dos indicadores dos processos em relação ao estágio de desenvolvimento do fluxo atual, assim como na incorporação de novas tecnologias.

Diante do exposto, é necessária a definição de indicadores para os diferentes padrões de trabalho. Esses indicadores devem ser monitorados periodicamente, demonstrando a estabilidade dos padrões ou apontando a necessidade de revisões dos processos, incorporando melhorias e adequações. Esse movimento permanente de análise e correção denomina-se Ciclo de Melhoria Contínua.

Os principais benefícios da melhoria contínua são garantir a atualização e a adequação dos processos às necessidades evolutivas da organização, considerando a experiência e o envolvimento das equipes. O processo de melhoria contínua deve aproveitar o aprendizado das melhores práticas, realizando, sempre que possível, o *benchmarking* interno ou externo.

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 8/27
	Revisão: 00	

## 3 CONCEITOS UTILIZADOS PARA OS FLUXOS E PROCESSOS

Os conceitos utilizados para a organização dos processos é baseado no **BPM** (*Business Process Management*), que consiste em um conjunto de ferramentas organizadas com a finalidade de identificar, priorizar, modelar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, visando alcançar resultados consistentes e alinhados às estratégias da Instituição. Os processos como parte da cadeia de valores consistem na transformação (processamento) dos insumos (entradas), resultando em produtos ou serviços (saídas), em que cada setor, por meio de seus processos ou subprocessos, atividades e tarefas, agrega valor ao resultado final.

No caso da UFFS, os processos também se classificam, genericamente, em **finalísticos**, que entregam valor aos usuários finais do ensino, pesquisa e extensão, e **de apoio**, que suportam tanto as atividades-fim, como a gestão e o controle interno e externo.

Considerando a variabilidade da terminologia encontrada na bibliografia referente às tipologias organizacionais e restringindo-se à conveniência da Instituição, definiu-se que no Sistema de Gestão de Processos da UFFS serão empregadas as terminologias quanto à hierarquia e ao fracionamento dos seus processos, apresentadas na sequência, unificando, portanto, o entendimento dos usuários

### 3.1 Macroprocesso

Macroprocesso é definido na UFFS como o conjunto de processos, subprocessos, atividades e tarefas que produzirão entregas a públicos específicos, cujos interesses predominantes estejam em um conjunto homogêneo de produtos/serviços (pacote de soluções), a exemplo de compras e licitações, auxílios estudantis e desenvolvimento de pessoas, bem como outros agrupamentos existentes. Ressalta-se que, embora o fluxo esteja sendo tutorado por uma Pró-Reitoria, sua tramitação e influência, na maioria das vezes, ocorre transversalmente entre várias Pró-Reitorias, Secretarias Especiais, Gabinete do Reitor e campi.

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 9/27
	Revisão: 00	

Todo o processo é parte de um macroprocesso, subdividido quando necessário em subprocessos, os quais são ainda divididos em atividades, que descrevemos simplificadamente como eventos de execução e eventos de decisão, sequenciados cronologicamente.

### 3.2 Processo

Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas (produtos ou serviços). Costumam ser ações executadas repetidamente. Em uma instituição de ensino superior pública, requisitos legais induzem a uma maior tramitação, sendo comum a passagem em diversos setores e o eventual retorno a setores já demandados, diferentemente da lógica industrial em que as atividades são dispostas em *layout* sequencial, evitando o retorno no fluxo. Em geral os processos percorrem vários setores, que podem ser ambientes físicos distintos e distantes, com alguns movimentos de retorno. Não ocorrem, portanto, de forma linear, apresentando-se como grande desafio, construir fluxos o mais linear e contínuos possíveis. Na maioria dos casos um processo passa por vários setores.

### 3.3 Subprocesso

Subprocesso é um processo embutido em outro, utilizado quando o processo principal torna-se complexo ou muito grande. É uma subdivisão do processo, necessária para o melhor entendimento visual e também melhor definição da divisão do trabalho do ponto de vista das etapas e dos setores responsáveis, no formato de projeto, em que as partes são tratadas separadamente e seu somatório conduz ao produto como um resultado unificado. O subprocesso normalmente ocorre em nível de setor ou grupo de pessoas com atividades similares localizadas em um mesmo ambiente físico.

### 3.4 Atividade

A atividade é a parte menor do processo apresentada graficamente no fluxo, muitas vezes mediada por eventos de decisão. Constitui o último nível de decomposição de um processo,

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 10/27
	Revisão: 00	

embora anotações no fluxo ou descrições detalhadas no manual do processo possam apresentar ainda um passo a passo, orientando sobre o uso de ferramentas e cuidados especiais para a atividade que, em muitos casos, deve operacionalmente seguir uma ordem como fator fundamental. Normalmente a tarefa é executada por uma só pessoa, em uma única estação de trabalho. Para simplificar o entendimento dos fluxogramas chamaremos as atividades de eventos de decisão ou eventos de execução, pois decidir também é uma ação (atividade).

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 11/27
	Revisão: 00	

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Fases metodológicas da Gestão de Processos**

A estratégia a ser utilizada para a implementação da Gestão de Processos na UFFS abrange tanto a criação do Escritório de Processos como das metodologias de sensibilização, do mapeamento inicial e da melhoria dos processos, sendo estruturada em três fases distintas.

#### **4.1.1 Primeira fase**

Refere-se a um momento inicial de sensibilização nas unidades organizacionais quanto aos benefícios da modelagem e melhoria dos processos, assim como da priorização dos processos de maior criticidade estratégica. Nessa fase são apresentadas ferramentas para identificação dos diversos processos, priorização e modelagem no status atual (AS IS). Identificam-se os processos existentes e as necessidades e oportunidades de melhorias, com suas respectivas escalas de prioridades. Essa fase dispõe de um ferramental específico que pode ser apresentado aos setores interessados em conhecer melhor os objetivos e benefícios da modelagem e melhoria dos processos, por meio da realização de oficinas em grupo. A metodologia de modelagem detalhada passo a passo, as ferramentas e os formulários constam no Manual de Modelagem de Processos. Essa etapa não requer a criação de fluxogramas finais para publicação como AS IS, mas, através de ensaios, permite aos usuários, de certa forma, conhecer a ferramenta e seus benefícios.

#### **4.1.2 Segunda fase**

A segunda fase refere-se à execução da modelagem inicial (AS IS), constituindo-se uma atividade interativa dos servidores dos diferentes setores envolvidos mediante a montagem de uma Equipe de Projeto de Modelagem coordenada pelo Escritório de Processos. A equipe agrega executores fornecedores e usuários dos processos, coletando dados sobre o passo a passo, ferramentas e formulários utilizados na execução diária do processo em estudo, visando desenhar o fluxograma (AS IS), o qual pode ter sua documentação concluída neste momento

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 12/27
	Revisão: 00	

ou após a melhoria, numa segunda rodada de interação utilizando ferramentas de qualidade e solução de problemas para incorporação de melhorias e redesenho no estado (To BE). Essa fase está respaldada pela criação do Manual de Gestão de Processos e do Manual de Modelagem de Processos. Dessa forma, a simples modelagem do estado **AS IS** permite verificar a gravidade real do processo e a identificação dos pontos com necessidades ou possibilidades de melhorias, podendo ser traçado um plano de ação para desenvolver a versão **TO BE**, que pode, eventualmente, demorar algum tempo até a adequação, prazo no qual será possível testar, ajustar e homologar o padrão **TO BE** com seus ganhos de qualidade. A execução dessa fase encontra-se detalhadamente descrita no Manual de Modelagem de Processos.

#### **4.1.3 Terceira fase**

A terceira fase refere-se à Gestão dos Processos, utilizando-se de recursos informacionais que possibilitem o registro e a rastreabilidade da documentação, desde a concepção de cada processo, seus fluxogramas, manuais, formulários e suas Instruções normativas, assim como os documentos de sua etapa de produção, que deve ser entendida como etapa de avaliação e melhoria, para que, de acordo com os padrões e indicadores de desempenho previamente estabelecidos, possam ocorrer o monitoramento e as auditorias, objetivando direcionar os esforços ao processo de melhoria contínua.

## **4.2 Implementação do Sistema de Gestão de Processos**

A implementação do Sistema de Gestão de Processos requer a identificação e atenção a alguns fatores centrais a serem observados no desenvolvimento das atividades do Escritório de Processos, quer por meio de sua equipe fixa ou daquelas montadas em caráter temporário para cada projeto, contribuindo de forma decisiva para o alcance dos objetivos, das ações e metas institucionais previstas no PPA da UFFS:

- ✓ Acompanhar a dinâmica do ambiente externo e interno avaliando o impacto das variáveis na estratégia Institucional (Universidade Pública, Popular e Gratuita);
- ✓ Compreender a interação dos setores internos de forma sistêmica;

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 13/27
	Revisão: 00	

- ✓ Manter a governança dos processos, considerando a avaliação dos riscos;
- ✓ Criar e manter atualizado e organizado o Manual de Gestão de Processos.
- ✓ Garantir o planejamento criterioso da Gestão de Processos e sua execução;
- ✓ Selecionar e entender com clareza os critérios para priorizar processos;
- ✓ Planejar os recursos necessários para modelagem e otimização de processos;
- ✓ Formar equipes de trabalho para cada processo considerando-o como um projeto;
- ✓ Avaliar e realimentar o planejamento continuamente.

#### 4.2.1 Prática do Mapeamento e Modelagem dos Processos

Consiste em um conjunto de atividades que permite entender a organização como um todo, percebendo onde estão inseridos os processos e como estão vinculados à estratégia institucional, verificando se há lacunas de compreensão sobre a sequência e o desempenho das etapas e atividades para os envolvidos.

Mapeado o processo atual (como é – AS IS), se tem base para a proposição de um processo ideal (como deverá ser – TO BE). Os processos precisam ser mapeados e priorizados seguindo critérios de maior gravidade ou potencial de impacto negativo na Instituição e, ainda, em alguns casos de maior oportunidade de maximizar resultados.

Cabe à modelagem identificar, priorizar, analisar, desenhar e otimizar os processos. Oportunamente ressaltamos que o tratamento simultâneo muitas vezes dado às duas etapas (AS IS e TO BE) decorre de que os modeladores geralmente promovem uma certa mistura dessas fases, o ideal seria que o **AS IS** fosse um retrato fiel da situação atual com todas as suas virtudes e defeitos. Isso não impede que mesmo ao se executar simplesmente um **AS IS**, criem-se oportunidades de “pensar sobre melhorias do processo”, que podem levar de imediato a algumas correções, mesmo que de pequena escala.

No âmbito da UFFS, pretende-se uma modelagem inicial sem restringir qualquer possível desvio percebido, para que em um segundo momento sejam executadas rodadas de aperfeiçoamento até se modelar o fluxo ideal e adequado à estrutura estabelecida.

As atividades principais que compõe esta fase são:

- Analisar o negócio onde o processo está inserido;
- ✓ Modelar os processos na situação atual;
- ✓ Comparar com as melhores práticas, se possível, fazendo *benchmarking*;

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 14/27
	Revisão: 00	

- ✓ Otimizar os processos, gerando modelos ideais para a situação futura;
- ✓ Gerenciar a mudança – considerar as pessoas e as lideranças na mudança;
- ✓ Gerenciar as atividades de melhoria por meio do Escritório de Processos.

Os processos na UFFS são mapeados e classificados em 4 categorias de interesses distintos: alunos; docentes; técnicos-administrativos e comunidade regional (incluindo órgãos de controle), podendo também distinguir-se cada categoria de acordo com a finalidade do processo – finalística ou atividade-meio.

Em última análise, a Instituição oferece produtos e serviços a esses diferentes públicos, ocorrendo casos em que um mesmo serviço atende a mais de uma categoria. Mesmo como instituição pública, permanece o conceito de entradas, transformações e saídas como partes do processo de agregação de valor, sendo as saídas apresentadas em forma de produtos ou serviços.

Para a definição de prioridades, entende-se que as atividades puramente meio (administrativas, “corriqueiras” dos setores, etc..) são “engrenagens” dos processos internos, jamais um processo prioritário em si. Então prevalece a visão do usuário e não a dos setores; olha-se para o todo, buscando a eficiência dos recursos para melhorar a prestação de serviços e entrega de produtos. Os processos são vistos sistemicamente sob a visão do usuário; não se olha para os setores, pois a eficiência é medida no resultado final e, por esse motivo, classificam-se os processos por usuários, distinguindo-se ainda desdobramentos em área meio e área-fim.

#### **4.2.2 Implantação dos processos**

As seguintes atividades garantirão a implantação e a execução dos processos:

- ✓ Detalhar e executar o Gerenciamento do Projeto de Implantação;
- ✓ Montar a equipe que fará a implantação;
- ✓ Coordenar o ajuste das instalações, equipamentos e *software*;
- ✓ Coordenar os testes pilotos da solução;
- ✓ Gerenciar o plano de transferência de tecnologia;
- ✓ Treinar e dar apoio continuado à equipe executora;
- ✓ Desenvolver e executar os programas de divulgação e comunicação da solução;

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 15/27
	Revisão: 00	

- ✓ Transferir a execução e a monitoria do processo implantado aos executores;
- ✓ Cuidar da gestão da mudança na fase de implantação, com foco nas pessoas.

### 4.2.3 Monitoramento do desempenho dos processos

Refere-se a atividades ligadas ao controle geral dos processos, valendo-se de recursos como uso de indicadores de desempenho, metodologias de avaliação reconhecidas na área de gestão e métodos estatísticos, gerando informações que posteriormente realimentarão as demais fases do ciclo de modelagem, implantação, avaliação e melhoria de processos. Nessa fase as principais atividades são:

- ✓ Apoiar o registro do desempenho dos processos ao longo do tempo;
- ✓ Realizar *benchmarking* com referenciais externos e internos;
- ✓ Realizar auditorias dos processos em uso;
- ✓ Desenvolver os métodos do Escritório de Processos;
- ✓ Gerenciar a distribuição dos dados de monitoramento de desempenho.

## 5 EQUIPE DE GESTÃO DE PROCESSOS

Refere-se à interface com os ambientes operacionais sendo três grupos distintos. Primeiramente envolve os servidores com dedicação exclusiva à gestão de processos, que são os servidores permanentes do Escritório de Processos. Para cada modelagem de processo é constituída uma equipe temporária, que é formada por servidores multissetoriais, chamada de equipe do projeto. Por fim temos a equipe de avaliação composta pelos gestores da Instituição, que são apoiados por especialistas em cada tipo específico de processo.

### 5.1 Equipe permanente de Gestão de Processos

Trata-se da equipe permanente na estrutura organizacional, lotada na Diretoria de Planejamento, encarregada de implantar, desenvolver e gerenciar o funcionamento do Escritório de Processos, a qual se encarregará de coordenar as diversas ações de diagnóstico e melhoria de processos na Instituição, auxiliando as equipes de projetos de modelagem a aplicar a metodologia padrão.

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 16/27
	Revisão: 00	

### 5.1.1 Chefe do Escritório de Processos

É o ator responsável pelos esforços de mapeamento e melhoria de processos na Instituição. Tem as atribuições de coordenar as atividades administrativas do Escritório de Processos, conduzir e acompanhar o mapeamento dos processos selecionados pela alta gestão, além de atuar na ordenação dos trabalhos, estabelecer as métricas de desempenho do Escritório de Processos e sua equipe, buscando o alinhamento dos processos aos interesses institucionais prioritários. Deve possuir formação ligada à estruturação de processos, conhecimento sobre *BPM* (Cadeia de Valor, modelagem e otimização de processos), compreensão em TIC, indicadores de desempenho, estatística, técnicas de condução de reuniões, noções de planejamento e acompanhamento de projetos de preferência com *PMI*, e facilidade de relacionamento com equipes múltiplas.

### 5.1.2 Modelador ou líder de Processo

O modelador tem as seguintes atribuições: apoiar a modelagem e análise de processos; desenvolver a formatação de fluxogramas; controlar as versões de modelagem no sistema de gerenciamento de documentos; executar o diagnóstico de conformidade dos processos; auxiliar na medição de desempenho; assessorar localmente diagnósticos e a aplicação da metodologia de modelagem; realizar treinamento de multiplicadores.

O modelador de processos deve possuir formação ligada à Modelagem e melhoria de processos, conhecimentos sobre *BPM*, facilidade de condução e organização de reuniões, habilidade de ouvir e coletar dados. É o servidor que representa o Escritório de Processos na equipe do Projeto de Modelagem, cuja principal função é orientar a aplicação da metodologia padrão de mapeamento.

### 5.1.3 Auditor de processo

Tem a função principal de verificar se o processo modelado corresponde ao que está sendo executado, verificar registros, desvios de documentação, etc., de forma a garantir alinhamento do processo à gestão e vice-versa, considerando também as métricas estabelecidas pelos indicadores de desempenho estabelecidos. Deve possuir formação alinhada à modelagem e melhoria de processos, aspectos de *BPM* e auditoria de processos como ISO 9000 ou similar. O auditor poderá ser servidor vinculado a qualquer setor da Instituição, desde

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 17/27
	Revisão: 00	

que capacitado na metodologia estabelecida pelo Escritório de Processos.

O trabalho dos auditores de processos, ligados à equipe permanente de gestão de processos, deve interagir, permanentemente, com a equipe de avaliação dos processos, que é constituída pelos gestores da Instituição, os quais exercem tutoria sobre os processos de seus setores e lideram as equipes responsáveis pela sua execução.

A auditoria dos processos, longe de caracterizar uma busca de falhas nos padrões de execução, procura alinhar os fluxos à razoabilidade, priorizando, como critério de eficiência, muito mais a qualidade e conformidade legal do que a simples otimização exaustiva do tempo de execução.

## 5.2 Equipe de modelagem de processos

### 5.2.1 Equipe do projeto de modelagem de processos

Cada processo em análise é considerado um projeto, por isso se forma uma equipe temporária com o propósito de atuação específica neste processo, contando com servidores do Escritório de Processos, usuários e executores do processo de diferentes setores. Essa equipe é denominada **Equipe do projeto de modelagem**, sendo composta pelos atores descritos na sequência.

#### 5.2.1.1 Modelador do processo

É o representante do Escritório de Processos, designado para coordenar a modelagem do processo em estudo. Responsável pela aplicação da metodologia e pelo auxílio no uso das ferramentas, conduzindo o processo de análise e mapeamento do *status* atual e também do redesenho para a situação desejável do processo quando se tratar de melhoria de processo.

#### 5.2.1.2 Coordenador e Avaliador

É o pró-reitor ou **secretário especial** da área ou **diretor de Campus** com maior atuação no processo. Tem a missão de supervisionar os resultados do mapeamento e observar os dados do monitoramento. Também tem atribuição de negociar junto à Administração os

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 18/27
	Revisão: 00	

processos que devem receber prioridade na fila de análise e melhorias, orientar seus diretores e superintendentes quanto à necessidade de avaliar e desenvolver os processos em sua área de atuação.

### **5.2.1.3 Gestor do processo**

É o responsável pelo alinhamento do processo à estratégia da organização, estabelecendo metas e resultados esperados para o processo, assim como pela análise dos riscos envolvidos. Deve ser preferencialmente um gestor de área (diretor ou superintendente). É a chefia em nível intermediário que tem maior interesse e influência prática na execução do processo. Deve acompanhar o cronograma e os resultados do mapeamento, além de auxiliar na mobilização da equipe do projeto de mapeamento.

### **5.2.1.4 Executor do processo**

É o responsável pela implementação e melhoria contínua do processo, desdobrando as metas em itens de controles e definindo ações de melhoria. Pessoa de referência encarregada pelo gestor do processo para acompanhar e opinar ativamente no mapeamento. Esse ator trabalhará intensamente com o modelador do processo para manter a mobilização da equipe, proporcionando plenas condições de participação dos demais especialistas: usuários e executores que fornecem conhecimento e experiência prática sobre o assunto, garantindo uma análise sob a perspectiva do usuário final e valorizando percepções de novas maneiras de atingir eficiência e eficácia operacional.

### **5.2.1.5 Especialistas do processo**

São os demais atores que interagem em partes específicas do processo, sendo executores ou usuários, entendidos como fornecedores e clientes, com conhecimento técnico ou capacidade crítica, identificados como atores importantes na discussão e melhoria do processo em estudo.

Os usuários do processo, para efeito de modelagem, são, em geral, agentes intermediários com expectativas e requisitos próprios de seu local de trabalho. No entanto, a perspectiva dos requisitos a serem plenamente atendidos devem sempre estar orientados para

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 19/27
	Revisão: 00	

o cliente final do processo, ou seja, o público a que o processo atende com seu produto ou serviço final.

Convencionamos classificar os processos em quatro categorias, conforme o atendimento aos diferentes públicos: discente, docente, técnico-administrativo e comunidade regional.

## 5.3 Equipe de suporte e avaliação dos processos

### 5.3.1 Coordenador do macroprocesso

É o **pró-reitor, o secretário especial ou diretor de Campus** responsável pela grande área de processos. Esse ator é responsável pelo sucesso do desenvolvimento dos processos em sua unidade. Deve estar atento aos processos que estão sob a gestão de seus diretores e superintendentes.

### 5.3.2 Equipe de Tecnologia da Informação

É a equipe que fornece informações sobre infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) e comunicação disponível, assim como sua viabilidade para as soluções propostas nos processos correntes, relatando os ajustes necessários para as modelagens sugeridas.

### 5.3.3 Equipe de avaliação dos processos

Trata-se da equipe composta pelos coordenadores de macroprocessos (alta gestão), que a seu critério solicitarão apoio dos gestores de processos, chefes de departamento e áreas de suporte. Entre suas atribuições estão: identificar e resolver problemas de integração ao longo do processo, mitigar ou eliminar conflitos entre lideranças de processos e lideranças dos departamentos, alocar e priorizar recursos, desenvolver e alinhar os objetivos, metas e estratégias de negócios, analisar os indicadores dos processos de toda a Instituição. A alta gestão poderá ainda convidar especialistas para contribuírem no desenvolvimento dos processos em estudo, indicando-os ao Escritório de Processos para integrar as equipes dos projetos de mapeamento de processos específicos de suas áreas. A alta gestão discute as prioridades da política de mapeamento de processos, ao passo que o Escritório de Processos

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 20/27
	Revisão: 00	

desenvolve a parte técnica. O pró-reitor de Planejamento é o responsável pela coordenação geral da equipe de avaliação.

## **6 MELHORIA CONTÍNUA E ANÁLISE DE RISCOS**

Baseada no ciclo de qualidade – planejamento, implementação, monitoramento, controle e realimentação –, a concepção de um plano efetivo de gestão dos fluxos e processos pressupõe uma estrutura dinâmica análoga, em que entradas, processamentos e saídas circulam continuamente, cercados por variáveis e influências de fatores externos do macroambiente, mas que, em cada ciclo de operação ou de avaliação apresentam possibilidades de agregar novas melhorias e controles sobre os riscos.

Considerando a evolução e maturidade dos processos, transitando de operações manuais até a total automação, traduziremos seus *status* nas seguintes versões: Processos Versão 1. Híbridos – tramitação digital e impressa; Processos Versão 2. Tramitação somente digital no Sistema de Gestão de Documentos (SGPD); Versão 3. O processo todo é automatizado e, portanto, não depende de anexos físicos ou digitais.

No escopo da análise e melhoria de processos, a eficiência e a eficácia são metas centrais, porém acontecimentos indesejáveis, frutos da incerteza e da mudança constante do ambiente, podem gerar impactos no alcance dos objetivos propostos. Dessa forma, devem ser monitorados considerando seu grau de probabilidade e gravidade. Assim, cabe à análise de riscos mitigar esses eventos com ações e mecanismos de operações e controles internos preventivos. Essas ações de prevenção visam, sobretudo, preservar a legalidade dos atos administrativos, a eficiência do gasto público e a satisfação dos públicos envolvidos.

A gestão de riscos garante maior segurança no alcance dos objetivos institucionais, minimizando as incertezas e ameaças comuns à maioria das organizações, o que certamente levará à maximização das oportunidades e minimização das ameaças.

Assim, o mapeamento dos processos precede a etapa de mapeamento de riscos. O mapeamento de riscos será orientado em política e plano de trabalho específicos, porém muitas informações já serão levantadas durante o mapeamento de processos. Dessa forma, o mapeamento de processos feito criteriosamente poderá contribuir significativamente para os trabalhos da gestão de riscos.

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 21/27
	Revisão: 00	

Riscos operacionais são tipificados como eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas. A utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais agrega valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e seus impactos negativos decorrentes de sua materialização. Assim, na UFFS, a operacionalização da Gestão de Risco deverá respeitar a integração com todos os principais processos organizacionais.

## **7 DEFINIÇÕES FINAIS**

### **7.1 Estrutura de classificação dos fluxos e processos**

A classificação dos processos se dará pela combinação de códigos alfanuméricos, sendo composto pelas iniciais MP e mais quatro dígitos numéricos. A numeração fica definida de forma sequencial, conforme prioridades de mapeamento recomendadas pela alta gestão.

Para fins de apresentação e publicização dos processos, pretende-se classificá-los de tal forma que facilite o acesso e a visualização dos interessados. Assim sendo, os processos serão classificados em atividades-meio e atividades-fim, bem como por público a ser atendido com o produto final: discente; docente; técnicos-administrativos, comunidade regional e órgãos de controle.

De qualquer forma, sendo os processos produzidos e identificados com a numeração única (MPXXXX), a sistematização classificatória pode ser facilmente adequada de acordo com a evolução das necessidades de disposição das informações na página institucional.

### **7.2 Especificações do controle dos processos modelados**

Para efetivar o controle dos processos, todo processo submetido ao Escritório de Processos deve ter seus registros básicos controlados em banco de dados conforme formulários próprios, registrados digitalmente no SGPD, além de outros controles restritos ao controle interno do Escritório de Processos, como o controle dos cronogramas de modelagens dentre

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 22/27
	Revisão: 00	

outros.

Os processos terão toda sua trajetória de construção e melhoria disponibilizadas no SGPD, onde apresentarão as diversas versões evidenciando participantes, documentos e decisões tomadas.

De forma gradual, os processos serão homologados e terão seus fluxogramas publicados na página da UFFS, onde também serão disponibilizados formulários, manuais e tutoriais específicos conforme as equipes setoriais os desenvolverem, baseados nos fluxogramas aprovados.

### **7.3 Especificações gerais da Requisição de Modelagem**

Para efeito de controle das atividades executadas, toda a modelagem executada deve ser precedida da devida requisição de modelagem, denominada **Formulário de Requisição de Modelagem de Processo**.

### **7.4 Atividades envolvidas no Processo de Modelagem Adotado**

O Manual de Modelagem de Processos contém o método de modelagem da UFFS, incluindo Roteiro, Formulário de Entrevista de Modelagem e demais ferramentas necessárias para priorização, identificação de problemas e proposição de soluções.

### **7.5 Metodologia de Modelagem adotada pela UFFS**

A UFFS, seguindo estudos prévios e acompanhando a experiência de outras instituições de ensino superior, e considerando, ainda, a interface com os *softwares* de livre acesso, optou pela metodologia *Business Process Modeling and Notation (BPMN)*. Porém, utilizará uma notação simplificada para facilitar o entendimento aos usuários menos acostumados às ferramentas de organização e métodos.

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 23/27
	Revisão: 00	

## 7.6 Auditoria de processos

Como diretriz para a realização de auditorias dos processos gerenciados utiliza-se a NBR ISO 19011 – Diretrizes para Auditorias de Sistemas de Gestão. Os indicadores serão os elementos centrais para identificar os processos a serem avaliados e terão em sua composição critérios que recaiam sobre retrabalhos e descumprimento abusivo de prazos médios para o fluxo específico. Com o apoio de indicadores sugere-se inicialmente as seguintes abordagens de auditoria:

- ✓ Auditoria por amostragem aleatória – Escritório de Processos;
- ✓ Auditoria por amostragem aleatória – Usuário imediato do serviço do setor;
- ✓ Formulário e contato disponível para todos os usuários que queiram apontar desconformidade ou sugerir melhorias nos processos publicados pela Instituição.

As informações levantadas nas auditorias serão tratadas pelo Escritório de Processos e discutidas com a Equipe de Avaliação dos Processos, visando aferir a efetividade das estratégias de melhoria nos processos adotadas pela Instituição.

## 7.7 Estrutura da documentação dos processos

Para a documentação dos processos da UFFS será usada como diretriz básica a seguinte estrutura:

### 7.7.1 Documentação de orientação

**Manual de Gestão de Processos:** descreve o Sistema de Gestão de Processos de acordo com a declaração da política e dos objetivos institucionais estabelecidos.

**Manual de Modelagem de Processos:** consiste na apresentação detalhada dos documentos de trabalho, com plena descrição das tarefas e ferramentas mais complexas propostas para mapeamento, modelagem e avaliação dos processos.

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 24/27
	Revisão: 00	

### **7.7.2 Documentação resultante do trabalho de modelagem**

Do trabalho de modelagem resultam os seguintes documentos:

- ✓ Requisição de Modelagem de Processo;
- ✓ Checklist da Requisição de Modelagem;
- ✓ Equipe do Projeto de Modelagem;
- ✓ Entrevista detalhada do processo;
- ✓ Checklist dos requisitos do processo;
- ✓ Relatório de atividades diárias;
- ✓ Fluxograma do Processo;
- ✓ Termo de Aprovação e Homologação de Modelagem de Processo.

### **7.7.3 Produtos finais gerados**

São os seguintes os produtos finais gerados pela Modelagem de Processo:

- ✓ Manual descritivo do processo passo a passo;
- ✓ Publicação do Fluxograma do Processo;
- ✓ Instrução Normativa do processo, quando for o caso;
- ✓ Anexos e formulários do processo;
- ✓ Registro do mapeamento no SGPD.

### **7.7.4 Documentação de controle**

Para desenvolver o controle efetivo da documentação, o Escritório de Processos deverá estruturar as seguintes ferramentas:

- ✓ Banco de dados;
- ✓ Planilha de controle de requisições de modelagem;
- ✓ Relatórios de monitoramento da Equipe de Gestão de Processos;
- ✓ Relatórios de auditoria baseados nas normas ABNT ISO/TR 10013 (2002);
- ✓ Publicações no Portal de processos.

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 25/27
	Revisão: 00	

## 7.8 Gerenciamento dos projetos de melhoria de processos

Embora o projeto de mapeamento de processos seja um projeto simplificado, ao estudar os fluxos e processos operacionais, a UFFS utilizará como diretrizes as técnicas consolidadas no **PMBOK**, que é gerenciado pelo **PMI** (*Project Management Institute*).

Paralelamente à consagrada metodologia de gestão de projetos PMBOK, destacamos a importância das ferramentas de gestão de qualidade pertinentes e seu reflexo na elaboração dos manuais e da metodologia, respaldados pela bibliografia básica listada no último tópico deste manual, cujas contribuições o tornam um material de referência qualificado. Será utilizada a notação BPMN para o desenho dos fluxogramas utilizando softwares livres para este fim.

### 7.8.1 Ferramentas de apoio sugeridas

7.8.1.1 Análise SWOT

7.8.1.2 Software livre para desenho de fluxogramas

7.8.1.3 GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) – Ferramenta de priorização

7.8.1.4 Notações básicas dos diagramas de modelagem *BPMN*

7.8.1.5 Brainstorming

7.8.1.6 Benchmarking

7.8.1.7 Diagrama de ISHIKAWA

7.8.1.8 Diagrama de Pareto

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 26/27
	Revisão: 00	

### 7.8.3 Bibliografia

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (RJ). NBR ISO 19011 – Diretrizes para auditorias de sistemas de gestão. Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_. ISO/TR 10013 – Diretrizes para a documentação de sistema de gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2002.

BPMN. **Business Process Model and Notation Specification**. Needram: Business Process Management Initiative, 2011. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>.

DAVIS, Rob; BRABÄNDER, Eric. **Aris design platform. Getting Started with BPM**. London: Springer-Verlag, 2007. Capítulo 7.

<b>MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS</b>	<b>PROPLAN</b>	
	<b>Escritório de Processos</b>	
<b>Sistema de Gestão de Processos</b>	09/09/2016	Folha: 27/27
	Revisão: 00	

## **Gestão 2016 da Universidade Federal da Fronteira Sul**

Reitor: Jaime Giolo

Vice-Reitor: Antônio Inácio Andrioli

Chefe de Gabinete: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Assessora Especial do Reitor para Assuntos Internacionais: Maria Helena Baptista Vilares

Cordeiro

Procurador-Chefe: Rosano Augusto Ames

Pró-Reitor de Administração e Infraestrutura: Péricles Luiz Brustolin

Pró-Reitor de Extensão e Cultura: Emerson Neves da Silva

Pró-Reitor de Graduação: João Alfredo Braidá

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação: Joviles Vitório Trevisol

Pró-Reitor de Planejamento: Charles Albino Schultz

Pró-Reitor de Assuntos Estudantis: Marcelo Recktenvald

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas: Henrique Dagostin

Secretário Especial de Laboratórios: Cladis Juliana Lutinski

Secretário Especial de Obras: Rodrigo Emmer

Secretário Especial de Tecnologia e Informação: Claunir Pavan

### **Elaboração do Manual**

Pró-Reitor de Planejamento: Prof. Charles Albino Schultz

Diretor de Planejamento: Econ. Luiz Victor Pittella Siqueira

Chefe da Divisão de Organização Institucional: Adm. Humberto Tonani Tosta

Chefe do Escritório de Processos: Adm. Jasiel Silvânio Machado Gonçalves

Administradora Aline Luiza Brusco Pletsch

Administradora Ana Maria Olivo

Assistente em Administração Talita Frozza