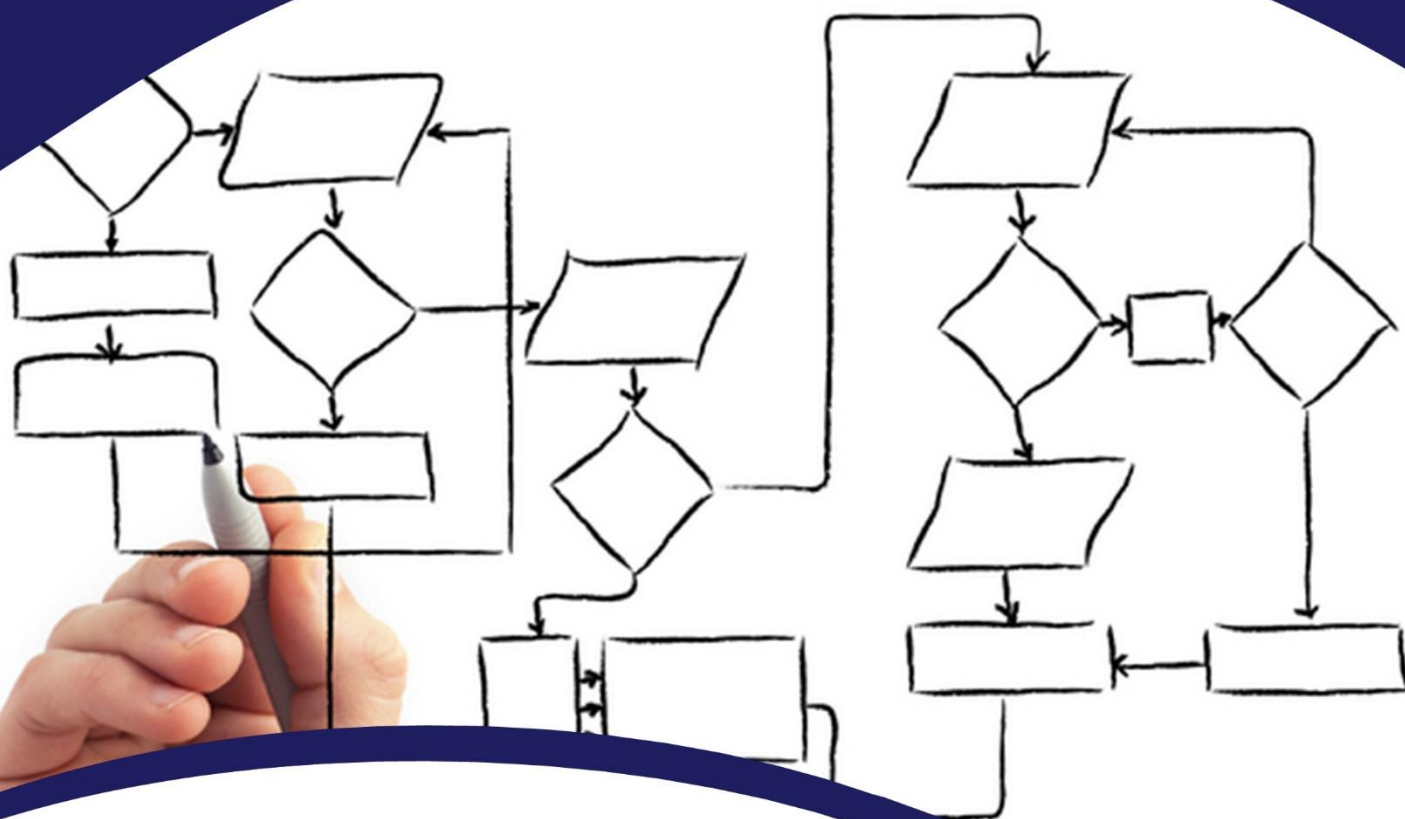




MANUAL DE **GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS** DA UFPA

Reitor

Emmanuel Zagury Tourinho

Vice-Reitor

Gilmar Pereira da Silva

Pró-Reitor de Administração

João Cauby de Almeida Júnior

Pró-Reitor de Ensino de Graduação

Edmar Tavares da Costa

Pró-Reitor de Extensão

Nelson José de Souza Júnior

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal

Raimundo da Costa Almeida

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

Maria Iracilda da Cunha Sampaio

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Raquel Trindade Borges

Pró-Reitora de Relações Internacionais

Marília de Nazaré de Oliveira Ferreira

Prefeito do Campus Universitário

Eliomar Azevedo do Carmo

Organização e elaboração

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN)

Raquel Trindade Borges
Hudson Alexandre Souza de Melo
Thiago Borges Lobato Gonçalves

Equipe Técnica

Lorena Suély Pires da Silva Lopes
Patrícia Vilhena da Costa

Estagiário

Lucas Lorrán de Almeida Silva

Design Gráfico

Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM) da UFPA

Versão do documento

1.2 (02/05/2019)

Apresentação

Este documento destina-se a apresentar as principais diretrizes, orientações e conceitos básicos sobre a Gestão de Processos Organizacionais na Universidade Federal do Pará, visando representar uma referência de consulta para todos os profissionais envolvidos com a execução de processos administrativos na instituição, e para toda a comunidade universitária que interage como parte interessada ou como usuária dos resultados gerados pelas atividades desenvolvidas na instituição.

Lista de Siglas

BPM	<i>Business Proccess Management</i>
BPM CBOK	<i>Guide to the Business Process Management Body of Knowledge</i>
BPMN	<i>Business Proccess Management Notation</i>
CONSUN	Conselho Universitário
DIGEST	Diretoria de Gestão Estratégica
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
POP	Procedimento Operacional Padrão
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
UFPA	Universidade Federal do Pará
UROEs	Unidades Responsáveis por Objetivos Estratégicos

Sumário

Apresentação	2
Lista de Siglas	4
1. Introdução.....	7
2. A Gestão de Processos Organizacionais	8
3. Etapas da Gestão de Processos Organizacionais	9
3.1. Identificação	9
3.2. Priorização.....	10
3.3. Coleta de informações.....	10
3.4. Mapeamento	10
3.5. Análise.....	10
3.6. Controle.....	10
3.7. Redesenho/Melhoria.....	11
4. A Gestão de Processos Organizacionais no Planejamento Estratégico da UFPA	11
4.1. Definição dos processos considerados como críticos.....	13
5. A Estrutura da Gestão de Processos Organizacionais na UFPA	14
5.1. A Coordenadoria de Gestão de Processos	14
5.2. Responsabilidades dos atores envolvidos na Gestão de Processos Organizacionais	15
5.2.1. Analista do Processo	15
5.2.2. Executores do Processo	16
5.2.3. Dirigentes das Unidades Responsáveis pelos Processos	16
5.3. Aprovação de Processos Organizacionais	16
5.4. Portal de Gestão de Processos Organizacionais	17
5.4.1. Repositório de Processos Organizacionais.....	19
5.4.2. Repositório de Materiais de Orientação (Manuais, Guias, Tutoriais, Cartilhas, etc.)	19
5.5. A Política de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA.....	20
6. Modelo de Documentação dos Processos Organizacionais	22
6.1. Procedimento Operacional Padrão (POP)	22
6.2. Fluxograma	24
7. Capacitações	25
7.1. Materiais de Capacitação	25
7.2. Cursos de Capacitação por meio de Trilhas de Aprendizagem	25
7.3. Palestras e treinamentos rápidos	27

Bibliografia	28
Anexos	29
Anexo A – POP do Mapeamento de Processos Organizacionais.....	29
Anexo B – POP do Redesenho de Processos Organizacionais	38
Anexo C – Lista de Símbolos do BPMN	46
Anexo D – Tutorial de Instalação do Bizagi Modeler.....	48

1. Introdução

A Gestão de Processos Organizacionais, de acordo com CQuali/VPGDI (2014), é um instrumento que busca otimizar e melhorar a cadeia de valor dos processos da organização, com o objetivo de atender as demandas e expectativas dos usuários e partes interessadas. Os benefícios dessa abordagem de gestão abrangem diversos atores envolvidos no processo. Segundo o BPM CBOK (2013), o gerenciamento dos processos gera benefícios para:

- **Organização:** Ao facilitar a análise e avaliação dos fluxos de trabalho, permitir uma visão sistêmica do órgão, permitir maior controle do desempenho e dos resultados, dentre outros.
- **Usuários do serviço:** A partir dos processos mapeados, os trabalhadores da organização conseguem atender as demandas e expectativas dos usuários e melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados aos seus usuários.
- **Gerência:** É possível melhorar o planejamento e as projeções das ações, otimizar o desempenho dos trabalhadores, otimizar os recursos, dentre outros.
- **Atores do processo:** Possibilita a maior segurança e ciência sobre seus papéis, maior compreensão do todo e gera maior contribuição para os resultados da organização.

Além das vantagens específicas para cada um dos atores envolvidos, de acordo com CQuali/VPGDI (2014) a Gestão de Processos Organizacionais proporciona diversos outros benefícios abrangentes tais como:

- Direcionamento facilitado dos processos para o alinhamento institucional, proporcionando coerência das ações com a estratégia;
- Melhor visibilidade das atividades para a tomada de decisão;
- Maior padronização os procedimentos do processo;
- Facilita a divulgação aos envolvidos de como o processo deve ocorrer na unidade;
- Permite a gestão do conhecimento estimulando a aprendizagem organizacional, com a melhoria contínua dos processos.

Considerando todas as vantagens proporcionadas pela Gestão de Processos Organizacionais, a UFPA, entendendo a relevância deste tema, declarou como um dos Objetivos Estratégicos do seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 o de “Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos” que pressupõe o alinhamento do planejamento estratégico da Instituição à Gestão de Processos, medido através do indicador de

desempenho “% de processos críticos redesenhados”, com metas para os anos de 2020 e 2025 de 38% e 100%, respectivamente.

A administração superior da UFPA, consciente da pertinência do tema e visando tornar realidade o alcance do referido objetivo institucional e da meta do indicador, forneceu o suporte para a criação em novembro de 2016 de uma comissão formada por profissionais da instituição para realizar estudos necessários e elaborar proposta de implantação de mapeamento de processos no âmbito da UFPA. Esta comissão foi composta por membros das equipes da PROPLAN e PROGEP, que dedicaram duas horas semanais das suas cargas horárias de trabalho para esta comissão. Durante todo o ano de 2017 e início de 2018 a comissão iniciou, desenvolveu e finalizou seus trabalhos, entregando ao reitor, no dia 9 de março de 2018, o relatório final da comissão.

E a partir de maio de 2018 iniciou-se os trabalhos da Coordenadoria de Gestão de Processos da Diretoria de Gestão Estratégica da PROPLAN, criada através da Resolução CONSUN nº 769/2017. Esta Coordenadoria desenvolveu durante o ano de 2018 iniciativas no sentido de iniciar trabalhos de identificação e mapeamento dos processos organizacionais críticos da instituição. E para registrar as diretrizes a serem adotadas pela instituição para o mapeamento e gestão dos seus processos, a Coordenadoria de Gestão de Processos desenvolveu este Manual de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA.

O documento está estruturado da seguinte maneira:

- Capítulo 1: Introdução
- Capítulo 2: A Gestão de Processos Organizacionais
- Capítulo 3: A Gestão de Processos Organizacionais no Planejamento Estratégico da UFPA
- Capítulo 4: A Estrutura da Gestão de Processos Organizacionais na UFPA
- Capítulo 5: Etapas da Gestão de Processos Organizacionais
- Capítulo 6: Modelo de Documentação dos Processos Organizacionais
- Capítulo 7: Capacitações

2. A Gestão de Processos Organizacionais

A área de estudos de Gestão de Processos Organizacionais costuma ser denominada através de diversas nomenclaturas que, embora tenham significados ligeiramente diferentes entre si, costumam ser utilizados para se referir a esta ferramenta de Gestão. Dentre os termos mais utilizados estão: Gestão de Processos, Gestão por Processos, Gestão de Processos de Trabalho, *Business Process Management* (BPM), Gestão de Processos de Negócio, Mapeamento de Processos e Gestão de Processos Organizacionais.

Na metodologia a ser utilizada na UFPA será dada a preferência ao uso do termo **“Gestão de Processos Organizacionais”** tendo em vista que esse termo evidencia com mais clareza esta área de gestão. Com essa nomenclatura reduz-se também a possibilidade ruídos de comunicação devido a confusão entre os conceitos “Processos Organizacionais” e “Processos Administrativos de tramitação via SIPAC”, que comumente costumam serem confundidos na comunidade acadêmica. São dois conceitos com nomes similares, mas com significados diferentes entre si.

De acordo com o BPM CBOK, **Processo Organizacional** é a agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados em uma organização. O BPM CBOK destaca ainda que Processos Organizacionais são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica, sendo governadas por regras organizacionais e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo.

O BPM CBOK define a **Gestão de Processos Organizacionais** como sendo a disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. Esse conceito engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Desta forma, a Gestão de Processos Organizacionais visa trazer para a organização a abordagem de processos, ou seja, enxergar a organização como uma coleção de processos. Esses processos organizacionais podem passar por diversos setores, e devem ser gerenciados visando, em última instância, direta ou indiretamente, o atendimento eficiente e adequado das necessidades dos clientes da organização, que no caso da UFPA são os discentes, a comunidade universitária e a sociedade da região e do país.

3. Etapas da Gestão de Processos Organizacionais

A Gestão de Processos Organizacionais desenvolve-se por meio de um ciclo dinâmico e contínuo constituído basicamente pelas seguintes etapas principais:

3.1. Identificação

Esta primeira etapa consiste em listar e coletar informações básicas sobre os processos que são executados na organização com o intuito de obter uma visão geral das atividades desenvolvidas em determinado setor ou área da organização.

3.2. Priorização

Nesta etapa estabelecem-se os critérios para definição de quais processos serão mapeados prioritariamente, e em qual ordem. É uma etapa importante para a permitir a concentração dos esforços e destinação dos recursos da instituição para gerenciamento dos processos organizacionais que são mais relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

3.3. Coleta de informações

Esta etapa envolve a coleta de informações para entender como um determinado processo organizacional ocorre. As principais fontes de informações sobre o processo são as entrevistas realizadas com os executores do processo além de documentos e materiais de referência.

3.4. Mapeamento

A partir das informações coletadas sobre o processo, deve-se traduzir através de representações textuais e gráficas (POPs e fluxogramas) a forma, os caminhos e as atividades que compõem o processo mapeado. Essa etapa permite a visualização completa e holística do processo.

3.5. Análise

Após o mapeamento e transcrição do processo no POP e fluxograma do processo, é possível seguir para a etapa de análise dos caminhos que o processo segue e a forma como as atividades são executadas, visando a identificação de possíveis problemas, gargalos, ineficiências, retrabalhos e quaisquer outros obstáculos à execução eficiente e efetiva do processo. Os objetivos institucionais da organização devem nortear a análise do processo, de forma que devem ser reconhecidos as atividades que não agregam valor para a finalidade do processo.

3.6. Controle

Com o processo mapeado também é possível realizar de forma mais efetiva o acompanhamento e controle do desempenho do processo, visando o monitoramento dos resultados gerados pelo processo. A etapa de controle é uma atividade contínua a ser executada preponderantemente pelos executores e gestores do processo, com o apoio especial de indicadores e métricas de desempenho dos processos.

3.7. Redesenho/Melhoria

A partir da identificação dos problemas e entraves existentes nas atividades que compõem o processo parte-se para o desenvolvimento de possibilidades de alterações que possam representar melhorias ou redução dos danos e consequências causadas pelos problemas identificados.

4. A Gestão de Processos Organizacionais no Planejamento Estratégico da UFPA

O Planejamento Estratégico da UFPA é materializado por meio do documento denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI é obrigatório para todas as instituições de ensino superior, conforme Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, sendo considerado o instrumento padrão de planejamento dessas instituições, devendo apresentar um determinado período de vigência que costuma variar entre 4 e 10 anos.

O PDI 2016-2025 é o documento de planejamento estratégico da UFPA que está em vigência atualmente, apresentando a missão, visão, diretrizes institucionais, estrutura organizacional, e ações a serem tomadas para alcance dos objetivos e metas institucionais, além dos mecanismos para seu monitoramento. A UFPA utiliza a metodologia *Balanced Scorecard* de planejamento, que propicia o alinhamento da missão, da visão e dos objetivos estratégicos aos processos internos, ao orçamento, aos recursos humanos, à tecnologia da informação e aos resultados institucionais.

A Gestão de Processos Organizacionais está registrada no PDI 2016-2025 da UFPA por meio do objetivo estratégico de “Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos”, conforme figura a seguir do Mapa Estratégico da UFPA, com destaque para a descrição do referido objetivo.

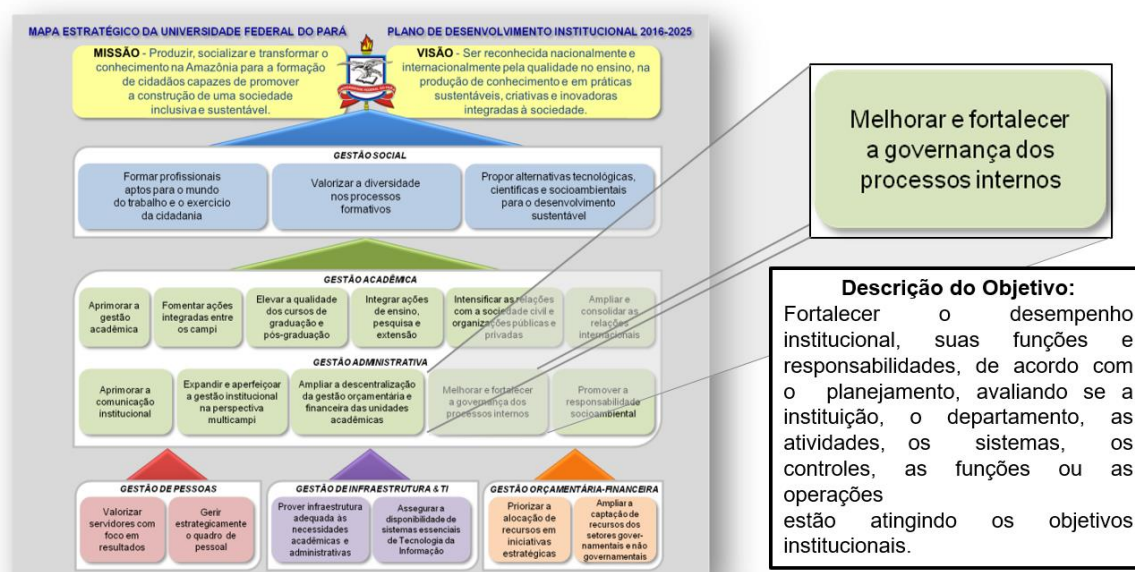


Figura 1 - Posicionamento no Mapa Estratégico da UFPA do Objetivo Estratégico relacionado a Gestão de Processos Organizacionais, com a respectiva descrição do objetivo

O Objetivo Estratégico de “Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos” é medido através de dois indicadores de desempenho: “% de processos críticos redesenhados” e “Índice de atendimento às recomendações e/ou sugestões encaminhadas às Unidades auditadas”, conforme recorte do Painel de Desempenho do PDI 2016-2025 a seguir:

Tabela 1 - Recorte do Painel de Desempenho da UFPA com o Objetivo estratégico relacionado à Gestão de Processos Organizacionais

Objetivo Estratégico	Indicadores	Ano base 2015	Metas	
			2020	2025
Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos	Índice de atendimento às recomendações e/ou sugestões encaminhadas às Unidades auditadas	100%	100%	100%
	% de processos críticos redesenhados	-	38%	38%

O foco da Gestão de Processos Organizacionais da UFPA concentra-se no monitoramento do indicador de “% de processos críticos redesenhados”, no sentido de desenvolver esforços para o alcance das metas para os anos de 2020 e 2025, de 38% e 100% respectivamente. Para auferir o resultado deste indicador, é utilizada a seguinte fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Quantidade de Processos críticos redesenhados}}{\text{Total de processos críticos}} \times 100$$

Figura 2 - Fórmula de cálculo do indicador "% de processos críticos redesenhados"

Está fórmula de cálculo evidencia a necessidade de definição de quais são os processos organizacionais que são considerados como “processos críticos” da instituição. Os processos críticos são aqueles considerados como essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, tendo um alto nível de correlação com o alcance das metas dos indicadores de desempenho estratégico.

Os processos críticos serão prioritariamente mapeados e redesenhados, tendo em vista que a instituição estabeleceu uma meta de redesenhar pelo menos 38% desses processos até 2020 e 100% até 2025. Desta forma, a Coordenadoria de Gestão de Processos deverá empregar um maior contingente de esforços e recursos para apoio ao mapeamento e redesenho destes processos.

Os processos considerados como “não-críticos” também são relevantes para a instituição e, por mais que não tenham prioridade especial, podem ser mapeados e redesenhados quando as unidades que os executam manifestarem interesse em usufruir das vantagens da Gestão de Processos Organizacionais.

Considerando que todos os processos organizacionais executados na organização contribuem de alguma forma para o cumprimento da missão institucional, haverá sempre o alinhamento de todos os processos a um dos 20 objetivos estratégicos ao qual ele contribui de forma predominante. O alinhamento entre o Processo Organizacional e o Objetivo Estratégico deve estar registrado no Procedimento Operacional Padrão (POP).

Alguns processos organizacionais, especialmente os processos críticos, também terão um alinhamento a um dos indicadores de desempenho do PDI da UFPA, e nestes casos o indicador sensibilizado também deverá estar registrado no POP.

4.1. Definição dos processos considerados como críticos

A definição de quais processos organizacionais da UFPA que serão considerados como processos críticos ou prioritários será feita com o apoio das Unidades Responsáveis pelos Objetivos Estratégicos (UROEs). Considerando que o critério fundamental para qualificar um processo organizacional como “crítico” será o nível de contribuição desse processo para o alcance dos 20 objetivos estratégicos do PDI 2016-2025, as UROEs, por serem incumbidas de

liderar os esforços para o alcance dos objetivos, terão a responsabilidade de estabelecer o rol de processos críticos dos seus respectivos Objetivos Estratégicos. Desta forma, cada um dos 20 objetivos estratégicos deverá ter pelo menos 1 processo crítico vinculado a ele, sendo considerado como processo crítico da instituição.

Será realizado um trabalho de alinhamento entre a Coordenadoria de Gestão de Processos e as UROEs para o estabelecimento de uma lista de processos críticos da instituição, permitindo a concentração dos esforços de mapeamento e melhoria nesses processos que promovem mais diretamente o alcance dos objetivos institucionais.

5. A Estrutura da Gestão de Processos Organizacionais na UFPA

5.1. A Coordenadoria de Gestão de Processos

Para estabelecer as diretrizes e coordenar a Gestão de Processos Organizacionais na UFPA foi criada em 2017, por meio da Resolução do CONSUN nº 769/2017, a Coordenadoria de Gestão de Processos, vinculada à Diretoria de Gestão Estratégica, uma subunidade da PROPLAN, conforme organograma da figura a seguir.

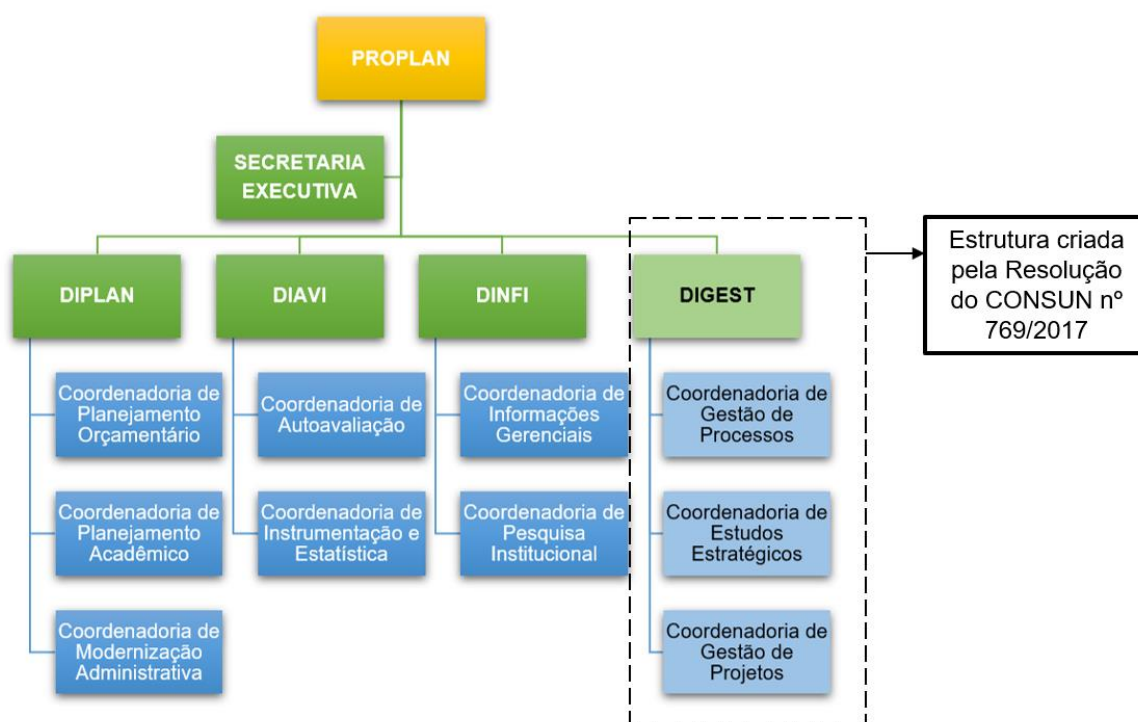


Figura 3 - Fluxograma da PROPLAN

De acordo com referida resolução a Coordenadoria de Gestão de Processos possui as seguintes competências:

I – centralizar as iniciativas de processos, alinhando-as aos objetivos estratégicos institucionais;

II – oferecer apoio metodológico e suporte ferramental aos gestores de processos e demais papéis;

III – promover e apoiar a melhoria contínua e inovação dos processos;

IV – disseminar a metodologia de gestão por processos na instituição e o desenvolvimento de competências;

V – fortalecer o alinhamento entre estratégia e processos, garantindo o alinhamento dos processos ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI;

VI – apoiar os gestores no acompanhamento e avaliação dos processo

5.2. Responsabilidades dos atores envolvidos na Gestão de Processos Organizacionais

Por mais que a Coordenadoria de Gestão de Processos tenha a responsabilidade de fomentar e coordenar a Gestão de Processos da instituição, todas as outras unidades também têm responsabilidades fundamentais neste tema, considerando que as pessoas diretamente envolvidas com o processo são as que detêm as informações necessárias para o seu mapeamento.

Desta forma, além da Coordenadoria de Gestão de Processos, os principais atores envolvidos na Gestão de Processos são: O Analista do Processo, os Executores do Processo os Dirigentes das Unidades Responsáveis pelos Processos.

5.2.1. Analista do Processo

Antes de se iniciar um trabalho de mapeamento de um determinado processo organizacional é necessário que seja estabelecido um determinado ator que ficará responsável por coordenar a execução deste mapeamento, que será considerado como o Analista do Processo. Este papel pode ser exercido por uma ou mais pessoas, que podem estar diretamente envolvidas com o processo ou não, conforme a disponibilidade e complexidade do processo a ser mapeado.

O Analista do Processo deverá realizar as entrevistas com os Executores do Processo, reproduzindo as informações coletadas no Fluxograma e no Procedimento Operacional Padrão. Para realizar o mapeamento de forma adequada o Analista do Processo precisa conhecer os modelos e padrões de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA, podendo obter esse conhecimento por meio da leitura deste manual ou através de capacitações.

No caso dos processos críticos a própria Coordenadoria de Gestão de Processos poderá integrar a equipe de Analistas do Processo a ser mapeado, considerando a prioridade que estes processos devem ter para serem mapeados e redesenhados.

5.2.2.Executores do Processo

São os atores envolvidos diretamente na operacionalização do processo a ser mapeado, que executam as atividades que compõem o processo, tendo um papel fundamental para fornecer as informações para o Analista do Processo. Os executores do processo, por estarem envolvidos com o dia-a-dia da execução do processo, são essenciais para o mapeamento e a melhoria desses processos.

Nada impede que os executores de um determinado processo atuem também como Analista do Processo no momento do seu mapeamento e melhoria. Todavia, vale destacar que, por estarem altamente envolvidos com o processo, muitas vezes executando as tarefas de forma quase que “instintiva”, é comum que os executores não identifiquem alguns problemas e ineficiências na execução do processo. Por isso é recomendável que atores externos ao processo também estejam envolvidos no mapeamento e melhoria desses processos.

5.2.3.Dirigentes das Unidades Responsáveis pelos Processos

Para cada processo organizacional deverá ser estabelecida uma unidade dentro da instituição que detém um maior nível de responsabilidade sobre este processo. E o dirigente máximo desta unidade deverá ter a responsabilidade de apoiar o mapeamento e melhoria do processo e realizar a aprovação final do POP do Processo mapeado para que ele possa ser inserido no Repositório Oficial de Processos Organizacionais.

Nos casos em que sejam aprovadas alterações e melhorias nos processos, também cabe a este dirigente promover as condições favoráveis à implementação das alterações aprovadas, zelando pela qualidade da execução das atividades e alinhamento da realidade do processo ao que está registrado no POP aprovado.

5.3. Aprovação de Processos Organizacionais

Haverá um procedimento para a aprovação de qualquer Processo Organizacional a ser inserido no Repositório de Processos de Trabalho. Em resumo, as principais etapas para mapeamento e aprovação de um Processo de Organizacional são os seguintes:

- a) **Elaboração do Procedimento Operacional Padrão (POP) e Fluxograma:** nesta etapa é feita a coleta das informações sobre o processo organizacional e desenvolvimento do POP e do fluxograma do processo.
- b) **Avaliação técnica do POP e do Fluxograma:** a equipe técnica da Coordenadoria de Gestão de Processos fará a avaliação do material elaborado na etapa anterior, considerando a adequação e o alinhamento à metodologia proposta. Caso sejam identificadas necessidades de ajustes no formato ou no método, a equipe da Coordenadoria de Gestão de Processos apontará essas necessidades para que sejam sanadas.
- c) **Aprovação do gestor da unidade responsável pelo Processo de Trabalho:** após a elaboração e aprovação técnica do POP e Fluxograma do Processo, o gestor da unidade responsável por estabelecer as diretrizes que regem o processo deverá avaliar e fazer a sua validação. Desta forma, o processo será oficializado somente após a aprovação do gestor da unidade responsável principal pelo processo.

O POP do Mapeamento de Processos Organizacionais (Anexo A) apresenta o detalhamento e as atividades que compõem desde o início do mapeamento até a aprovação de qualquer processo organizacional. Já o POP do Redesenho de Processos Organizacionais (Anexo B) apresenta o detalhamento do fluxo de atividades que compõem a análise, redesenho e alteração de um processo já anteriormente mapeado.

5.4. Portal de Gestão de Processos Organizacionais

A UFPA terá um Portal de Gestão de Processos Organizacionais no qual estarão hospedados dois repositórios: o Repositório de Processos Organizacionais e o Repositório de Materiais de Orientação. Será disponibilizado um link de acesso ao Portal de Gestão de Processos Organizacionais na Página Inicial do Portal da UFPA (conforme figura 4), visando facilitar o acesso a todos os interessados. Tudo será disponibilizado sem necessidade de login ou senha, sendo livre para qualquer usuário que acessar o endereço do Portal.



Figura 4 - Simulação de banner com link no Portal da UFPA para o Portal de Gestão de Processos

No Portal de Gestão de Processos Organizacionais, também estarão hospedados diversos materiais de apoio a todas as etapas do ciclo da Gestão de Processos na UFPA, tais como este Manual de Gestão de Processos Organizacionais e outros materiais de capacitação sobre o tema.

5.4.1.Repositório de Processos Organizacionais

Dentro do Portal de Gestão de Processos Organizacionais haverá o Repositório de Processos Organizacionais, que abrigará os Fluxogramas e POPs de todos os Processos Organizacionais que tiverem seu mapeamento finalizado e aprovado.



Figura 5 - Simulação do Repositório de Processos Organizacionais

5.4.2.Repositório de Materiais de Orientação (Manuais, Guias, Tutoriais, Cartilhas, etc.)

O Portal de Gestão de Processos Organizacionais também terá uma outra seção que concentrará diversos materiais de apoio e orientação para a execução de quaisquer atividades de trabalho desenvolvidas nas unidades da UFPA, tais como guias, manuais, tutoriais, cartilhas, referenciais ou coletâneas de perguntas frequentes. O objetivo desta seção é possibilitar o acesso facilitado e concentrado em um único local de todo e qualquer material que possa auxiliar e servir de apoio para a execução adequada das atividades de trabalho na instituição.

Materiais de Orientação (Manuais, Guias, etc.)

Repositório de Processos Organizacionais

Materiais de Orientação (Manuais, Guias, etc.)

PROAD PROGEP PROPLAN PROEG PROEX PROPESP PROINTER GABINETE

Guia para Elaboração, Gestão e Avaliação do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)

Orientações para Elaboração do Relatório Anual de Atividades

Manual de Preenchimento do Formulário de Movimentações de Recursos

Manual de Avaliação de Desempenho 2018

Será realizado um trabalho contínuo de coleta junto à todas as unidades da UFPA desses materiais produzidos para inclusão nesta seção. Antes da inserção do documento na seção, será feito um alinhamento com a unidade responsável pelo documento para que quaisquer atualizações no documento sejam refletidas na versão hospedada nesta seção.

5.5. A Política de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA

O conjunto de ferramentas, mecanismos e planos de ações na área de Gestão de Processos compõe a chamada Política de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA. A figura 6 a seguir apresenta um esquema ilustrativo da composição desta política.



Figura 6 - Esquema ilustrativo da Política de Gestão de Processos da UFPA

Portanto, a Política de Gestão de Processos da UFPA é constituída pelos seguintes elementos:

- **Manual de Gestão de Processos Organizacionais:** apresenta as principais diretrizes, orientações e conceitos básicos sobre a Gestão de Processos Organizacionais na UFPA. É uma referência de consulta para todos envolvidos com a execução de processos administrativos na instituição, e para toda a comunidade universitária que interage como parte interessada ou como usuária dos resultados gerados pelas atividades desenvolvidas na instituição.
- **Guia Rápido de Gestão de Processos Organizacionais:** documento de consulta rápida que concentra somente as orientações e conceitos essenciais sobre a Gestão de Processos Organizacionais na UFPA. Representa um resumo do Manual de Gestão de Processos Organizacionais.
- **Plano de Implantação da Gestão de Processos Organizacionais na UFPA:** documento interno da instituição que registra as estratégias a serem utilizadas para implementação e desenvolvimento da Gestão de Processos Organizacionais na UFPA. É o plano que norteará os trabalhos da Coordenadoria de Gestão de Processos, apresentando as etapas da evolução da Gestão de Processos na instituição.

- **Capacitações e Materiais de Treinamento:** serão continuamente desenvolvidos e disponibilizados cursos, palestras e materiais de treinamento sobre a Gestão de Processos Organizacionais visando a disseminação das orientações e conceitos sobre o tema para toda a instituição.

6. Modelo de Documentação dos Processos Organizacionais

Os processos organizacionais da UFPA serão mapeados e representados por meio de duas ferramentas principais: O Fluxograma e o Procedimento Operacional Padrão (POP).

6.1. Procedimento Operacional Padrão (POP)

É o documento organizacional que traduz o planejamento do trabalho a ser executado. Representa a uma descrição detalhada de todas informações e medidas necessárias para a realização de um processo organizacional, conforme figura a seguir:

		Universidade Federal do Pará Procedimento Operacional Padrão (POP)		
Nome do Processo:				
Mapeamento de Processos Organizacionais				
Objetivo Estratégico:		Indicador Estratégico (opcional):		
Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos		% de processos críticos redesenhados		
Código:	Unidade Responsável:	Subunidade Responsável:	Versão:	Página:
PROPLAN / 002 / 01	PROPLAN	Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST) / Coordenadoria de Gestão de Processos	1	1 de 6

Sumário

I. PALAVRAS-CHAVE:	2
II. Dicionário de Termos e Siglas:	2
III. RESULTADO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO:	2
IV. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:	3
V. FORMULÁRIOS USADOS NO PROCESSO:	3
VI. PARÂMETROS OU INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO:	4
VII. OUTRAS OBSERVAÇÕES:	4
VIII. PROCEDIMENTOS:	4
IX. FLUXOGRAMA:	7
X. CONTROLE DAS ALTERAÇÕES:	8
XI. CONTROLE DE APROVAÇÕES PARA USO:	8

Elaborado por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Modelagem de Processos Organizacionais	XXXXXX / XXX / 01	2	2 de 6

I. PALAVRAS-CHAVE:

Listar os principais termos relacionados com o processo.

- Gestão de Processos Organizacionais, modelagem, mapeamento.

II. Dicionário de Termos e Siglas:

Descrever conceitos e relacionar termos, expressões, siglas e abreviaturas utilizadas no documento, de forma explicativa, clara e sucinta, descrevendo seu significado e finalidade.

Termo/Sigla	Significado
Gestão de Processos Organizacionais	Orientação conceitual de gestão que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades
DIGEST	Diretoria de Gestão Estratégica – subunidade da PROPLAN
Coordenadoria de Gestão de Processos	Subunidade da DIGEST/PROPLAN responsável por coordenar a Gestão de Processos Organizacionais na UFPA
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
POP	Procedimento Operacional Padrão
Fluxograma	Representação gráfica de um procedimento, problema ou sistema, cujas etapas ou módulos são ilustrados de forma encadeada por meio de símbolos geométricos interconectados.
Dirigente da Unidade Responsável pelo Processo	É a chefe da unidade que tem maior interesse e influência prática na execução do processo, sendo o responsável pelo alinhamento do processo ou subprocessos à estratégia da organização, estabelecendo metas e resultados esperados para o processo, assim como pela análise dos riscos envolvidos.
Executor do Processo	É o responsável pela implementação, referência encarregada pelo gestor do processo para acompanhar e opinar ativamente no mapeamento, tendo um papel fundamental para fornecer as informações para quem está mapeando o processo
Analista do Processo	É o responsável pela coleta de informações, elaboração de modelos e análise do processo de negócio na busca da otimização.

III. RESULTADO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO:

Apresentar os resultados finais gerados após a execução de todas as atividades que compõem o processo.

- Processo organizacional mapeado, através de Procedimento Operacional Padrão (POP) e Fluxograma do Processo

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

Figura 7 - Recorte das duas primeiras páginas de um POP da UFPA

O POP desse ser elaborado através de um software de processamento de texto, preferencialmente o Microsoft Word, e deve conter os seguintes campos:

Cabeçalho e Rodapé: Campos inseridos no início e no final de cada uma das páginas do documento, apresentando as principais informações do processo, tais como Nome do processo, Objetivo Estratégico e Indicador Estratégico aos quais o processo está vinculado, Código, Unidade e Subunidade responsáveis, versão e número da página.

- **Palavras-chave:** Listar os principais termos relacionados com o processo.
- **Dicionário de Termos e Siglas:** Descrever conceitos e relacionar termos, expressões, siglas e abreviaturas utilizadas no documento, de forma explicativa, clara e sucinta, descrevendo seu significado e finalidade.
- **Resultado(s) Final(is) do Processo:** Apresentar os resultados finais gerados após a execução de todas as atividades que compõem o processo.
- **Documentos de Referência:** Relacionar as referências utilizadas para elaboração ou que complementem o entendimento (portarias, resoluções, leis, etc.)
- **Formulários usados no Processo:** Caso tenha formulários que são utilizados nesse processo é necessário informar ou anexá-los.
- **Parâmetros para medição de desempenho do processo:** Parâmetros que possam permitir o acompanhamento da execução adequada e efetiva do processo.
- **Outras Observações:** Especificar se existem informações adicionais relevantes para o processo, que não foram apresentadas nos demais itens.
- **Procedimentos:** Apresentar o passo-a-passo para execução da atividade, obedecendo à sequência lógica da rotina.
- **Fluxograma:** Desenhar as etapas do fluxo.
- **Controle de Alterações:** Este item apresenta uma tabela para controlar alterações relevantes feitas no POP. Cada linha da tabela representa uma versão diferente do POP, com as respectivas informações relativas à cada versão. Recomenda-se que apenas e somente as alterações realmente relevantes sejam registradas nesta tabela.
- **Controle de Aprovações para uso:** O controle de aprovações para uso apresenta uma tabela com uma listagem de todas as aprovações do POP feitas pelo representante do setor considerado como o “dono do processo” ou o responsável por estabelecer as diretrizes do processo.

Os Anexos A e B apresentam os POPs do Mapeamento e do Redesenho de Processos da UFPA, que podem ser utilizados como um modelo de POP com todos os itens já preenchidos.

6.2. Fluxograma

O fluxograma é uma representação gráfica de um procedimento, problema ou sistema, cujas etapas ou módulos são ilustrados de forma encadeada por meio de símbolos geométricos interconectados. A UFPA adota a Notação BPMN (*Business Process Management Notation*) para a elaboração dos fluxogramas dos seus processos organizacionais, por ser uma notação consagrada dentro da metodologia BPM (Business Process Management).

A seguir são apresentados os principais símbolos da metodologia BPMN:

Símbolo	Significado
	Evento de Início: indica o início do processo
	Evento de Fim: indica a finalização do processo
	Atividade: indica a execução de uma atividade no processo
	Ponto de Decisão: Indica a existência de uma etapa decisória no processo
	Fluxo de Sequência: indica a ordem em que as atividades são executadas
	Fluxo de Associação: indica associação entre um item do fluxograma e uma informação

Uma tabela mais completa de símbolos da metodologia BPMN pode ser consultada no Anexo C.

O software a ser utilizado na UFPA para a elaboração dos fluxogramas dos processos organizacionais é o Bizagi Modeler, cuja versão gratuita pode ser baixada pelo link:

<https://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler>. O Anexo C apresenta um tutorial de instalação do programa.

7. Capacitações

As capacitações e treinamentos terão um papel fundamental para o desenvolvimento e disseminação da abordagem de Gestão de Processos Organizacionais na UFPA. A Coordenadoria de Gestão de Processos produzirá continuamente cursos e materiais que fornecerão as bases para a implementação da gestão de processos na instituição.

7.1. Materiais de Capacitação

Este Manual de Gestão de Processos Organizacionais, o Guia Rápido de Gestão de Processos Organizacionais, slides de palestras, artigos e diversos outros materiais sobre a gestão de Processos Organizacionais serão disponibilizados no Portal de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA. Esses materiais, em diversos formatos e vários níveis de complexidade representarão bases de conhecimento e consulta para toda a comunidade acadêmica.

7.2. Cursos de Capacitação por meio de Trilhas de Aprendizagem

A Coordenadoria de Gestão de Processos prevê a oferta por meio do CAPACIT/UFPA de cursos de capacitação no formato denominado de “Trilhas de Aprendizagem” para desenvolvimento da competência relacionada a Gestão de Processos Organizacionais. Neste formato está previsto a oferta em 2019 de dois cursos de capacitação, sendo que cada um desses serão ministrados tanto na modalidade à distância quanto na presencial, conforme tabela a seguir.

Objetivo Estratégico (PDI)	Competência	Descrição da Competência	Nome do Evento de Capacitação	C.H. e Período	Previsão de Realização	Conteúdo Programático resumido
Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos	Gestão de Processos Organizacionais	Conhecer os principais conceitos relativos a Gestão de Processos Organizacionais e traduzir falas dos executores de processos em fluxogramas e POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) de acordo com símbolos e padrões definidos pela metodologia BPM, desenhando-os no Bizagi, e de acordo com os padrões definidos pela UFPA.	Curso de Introdução à Gestão de Processos Organizacionais	20H	Presencial setembro/2019	1.Contextualização e Conceitos Básicos sobre Gestão de Processos 2.A Importância Estratégica da Gestão de Processos no Planejamento da UFPA 3.Técnicas de identificação e seleção de processos prioritários 4.Técnicas de análise e controle de resultados dos processos
					A distância setembro/2019	5.Noções de mapeamento e melhoria de processos 6.Padrões de Gestão de Processos da UFPA
			Curso de Mapeamento e Melhoria de Processos Organizacionais na prática	20H	Presencial outubro/2019	1.Contextualização e Conceitos Básicos sobre Gestão de Processos 2.Padrões de Gestão de Processos da UFPA 3.Técnicas de coleta de informações para mapeamento de processos 4.Desenhando fluxogramas de processos com o Software BizAgi Modeler
					A distância outubro/2019	5.Elaborando Procedimentos Operacionais Padrão 6.Aplicando técnicas de melhoria e redesenho de Processos

7.3. Palestras e treinamentos rápidos

A Coordenadoria de Gestão de Processos estará disponível também para oferecer palestras e treinamentos rápidos para unidades que manifestarem interesse em obter esclarecimentos visando o mapeamento de seus processos. As demandas de palestras e treinamentos rápidos serão atendidas conforme a disponibilidade da Coordenadoria e nível de prioridade dos processos a serem mapeados das unidades que solicitarem os treinamentos.

Bibliografia

BPM CBOK. Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. ABPMP BPM CBOK, V 3.0, 1ª Edição, 2013.

CQuali/VPEDI – Fundação Oswaldo Cruz. Guia de Gestão por Processos. Organização: Coordenação de Qualidade Fiocruz, Julho 2014.

Anexos

Anexo A – POP do Mapeamento de Processos Organizacionais

		Universidade Federal do Pará Procedimento Operacional Padrão (POP)		
Nome do Processo:				
Mapeamento de Processos Organizacionais				
Objetivo Estratégico:			Indicador Estratégico (opcional):	
Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos			% de processos críticos redesenhados	
Código:	Unidade Responsável:	Subunidade Responsável:	Versão:	Página
PROPLAN / 002 / 01	PROPLAN	Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST) / Coordenadoria de Gestão de Processos	1	1 de 6

Sumário

I. PALAVRAS-CHAVE:.....	2
II. DICIONÁRIO DE TERMOS E SIGLAS:.....	2
III. RESULTADO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO:.....	2
IV. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:.....	3
V. FORMULÁRIOS USADOS NO PROCESSO:.....	3
VI. PARÂMETROS OU INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO:.....	4
VII. OUTRAS OBSERVAÇÕES:.....	4
VIII. PROCEDIMENTOS:.....	4
IX. FLUXOGRAMA:.....	7
X. CONTROLE DAS ALTERAÇÕES:.....	8
XI. CONTROLE DE APROVAÇÕES PARA USO:.....	8

Elaborado por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Mapeamento de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

I. PALAVRAS-CHAVE:

Listar os principais termos relacionados com o processo.

- Gestão de Processos Organizacionais, fluxo de processos, modelagem, mapeamento.

II. DICIONÁRIO DE TERMOS E SIGLAS:

Descrever conceitos e relacionar termos, expressões, siglas e abreviaturas utilizadas no documento, de forma explicativa, clara e sucinta, descrevendo seu significado e finalidade.

Termo/Sigla	Significado
Gestão de Processos Organizacionais	Orientação conceitual de gestão que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades
Processo Organizacional	É a agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados em uma organização.
DIGEST	Diretoria de Gestão Estratégica – subunidade da PROPLAN.
Coordenadoria de Gestão de Processos	Subunidade da DIGEST/PROPLAN responsável por coordenar a Gestão de Processos Organizacionais na UFPA
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
POP	Procedimento Operacional Padrão
Fluxograma	Representação gráfica de um procedimento, problema ou sistema, cujas etapas ou módulos são ilustrados de forma encadeada por meio de símbolos geométricos interconectados.
Dirigente da Unidade Responsável pelo Processo	É a chefia da unidade que tem maior interesse e influência prática na execução do processo, sendo o responsável pelo alinhamento do processo ou subprocessos à estratégia da organização, estabelecendo metas e resultados esperados para o processo, assim como pela análise dos riscos envolvidos.
Executor do Processo	É o responsável pela implementação, referência encarregada pelo gestor do processo para acompanhar e opinar ativamente no mapeamento, tendo um papel fundamental para fornecer as informações para quem está mapeando o processo
Analista do Processo	É o responsável pela coleta de informações, elaboração de modelos e análise do processo de negócio na busca da otimização.
Mapeamento de Processo Organizacional	Mapear um processo significa estudar como o Processo Organizacional ocorre, traduzindo-o em um Fluxograma e um POP

III. RESULTADO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO:

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Mapeamento de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

Apresentar os resultados finais gerados após a execução de todas as atividades que compõem o processo.

- Processo organizacional mapeado, através de Procedimento Operacional Padrão (POP) e Fluxograma do Processo

IV. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:

Relacionar as referências utilizadas para elaboração ou que complementem o entendimento (portarias, resoluções, leis, etc.)

Referência	Descrição
Resolução CONSUN nº769, de 18/12/2017	Altera a seção IV, do Capítulo II, da Resolução n. 662, de 31 de março de 2009 – CONSUN, para criar a Diretoria de Gestão Estratégica na Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN). Trecho de destaque: “Art. 102-A. A Diretoria de Gestão Estratégica é exercida por um Diretor, diretamente subordinado ao Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, e possui as seguintes competências: I – Coordenar o processo de elaboração de projetos e processos na instituição, de forma participativa e em consonância com a política estabelecida pelos órgãos superiores”
Manual de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA	Documento que apresenta as principais diretrizes, orientações e conceitos básicos sobre a Gestão de Processos Organizacionais na UFPA.

V. FORMULÁRIOS USADOS NO PROCESSO:

Caso tenha formulários que são utilizados nesse processo é necessário informar ou anexá-los.

Referência	Descrição
Formulário de Mapeamento	Formulário de sugestão para apoio ao mapeamento, de uso opcional.

VI. PARÂMETROS PARA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DO PROCESSO:

Parâmetros que possam permitir o acompanhamento da execução adequada e efetiva do processo.

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Mapeamento de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

- **Duração do Mapeamento:** duração média do início do mapeamento do processo até a aprovação final do mapeamento do processo
- **Quantidade de Mapeamentos por ano:** quantidade de processos mapeados durante o ano
- **Quantidade de Processos Críticos Redesenhados (indicador do PDI)**

VII. OUTRAS OBSERVAÇÕES:

Especificar se existem informações adicionais relevantes para o processo, que não foram apresentadas nos demais itens.

VIII. PROCEDIMENTOS:

Apresentar o passo-a-passo para execução da atividade, obedecendo à sequência lógica da rotina.

Surge a demanda de mapeamento de um processo

- *A demanda pode surgir de um dirigente ou membro da equipe de alguma determinada unidade ou subunidade da UFPA responsável principal por determinado processo, da administração superior, ou por o processo ser considerado prioritário para a instituição.*

1. O Analista do Processo avalia se está apto para realizar o mapeamento de acordo com os padrões da UFPA

1.1. Está capacitado?

1.1.1. SIM: Analista do Processo apresenta-se aos gestores e equipe executora do processo. Após isso, processo segue para atividade 3.

1.1.2. NÃO: Analista do Processo solicita capacitação sobre modelagem de processos à Coordenadoria de Gestão de Processos.

2. Coordenadoria de Gestão de Processos fornece capacitação sobre modelagem de processos para o Analista do Processo

2.1. Essa atividade ocorre somente se o Analista do Processo ainda não estiver capacitado para realizar o mapeamento do processo

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Mapeamento de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

3. **Analista do Processo realiza entrevistas de mapeamento do processo com os executores do processo**
4. **Analista do Processo elabora uma primeira versão do POP do Processo**
5. **Analista do Processo apresenta o POP do Processo aos executores do processo**
6. **Executores do processo avaliam a adequação do POP do Processo**
 - 6.1. Precisa de ajustes?
 - 6.1.1. SIM: Executores do Processo apresentam ajustes necessários ao Analista do Processo. Após isso, o processo segue para a atividade 7
 - 6.1.2. NÃO: processo segue para a atividade 8]
7. **Analista do Processo realiza os ajustes no POP do Processo**
8. **Dirigente da unidade responsável pelo processo avalia o POP do Processo**
 - 8.1. Precisa de ajustes?
 - 8.1.1. SIM: Dirigente da unidade responsável pelo processo apresenta os ajustes necessários para o Analista do Processo. Após isso, processo retorna para a atividade 7.
 - 8.1.2. NÃO: Dirigente da Unidade responsável pelo processo realiza a aprovação do conteúdo do POP do Processo. Após isso, o processo segue para a atividade 9.
9. **Analista do Processo apresenta o POP do Processo, já com a aprovação do conteúdo feita pelo Dirigente da unidade responsável pelo processo, para a Coordenadoria de Gestão de Processos**
10. **Coordenadoria de Gestão de Processos realiza a avaliação técnica do POP do Processo**
 - 10.1. Precisa de ajustes?
 - 10.1.1. SIM: Coordenadoria de Gestão de Processos apresenta as necessidades de ajustes técnicos para o Analista do Processo. Após isso, processo retorna para a atividade 7
 - 10.1.2. NÃO: Coordenadoria de Gestão de Processos realiza a aprovação técnica do POP do Processo. Após isso, processo segue para a atividade 11.
11. **Coordenadoria de Gestão de Processos insere o POP do Processo aprovado no Repositório Oficial de Processos da UFPA**

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Mapeamento de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

12. Coordenadoria de Gestão de Processos informa a todos os envolvidos de que o POP do Processo está oficializado

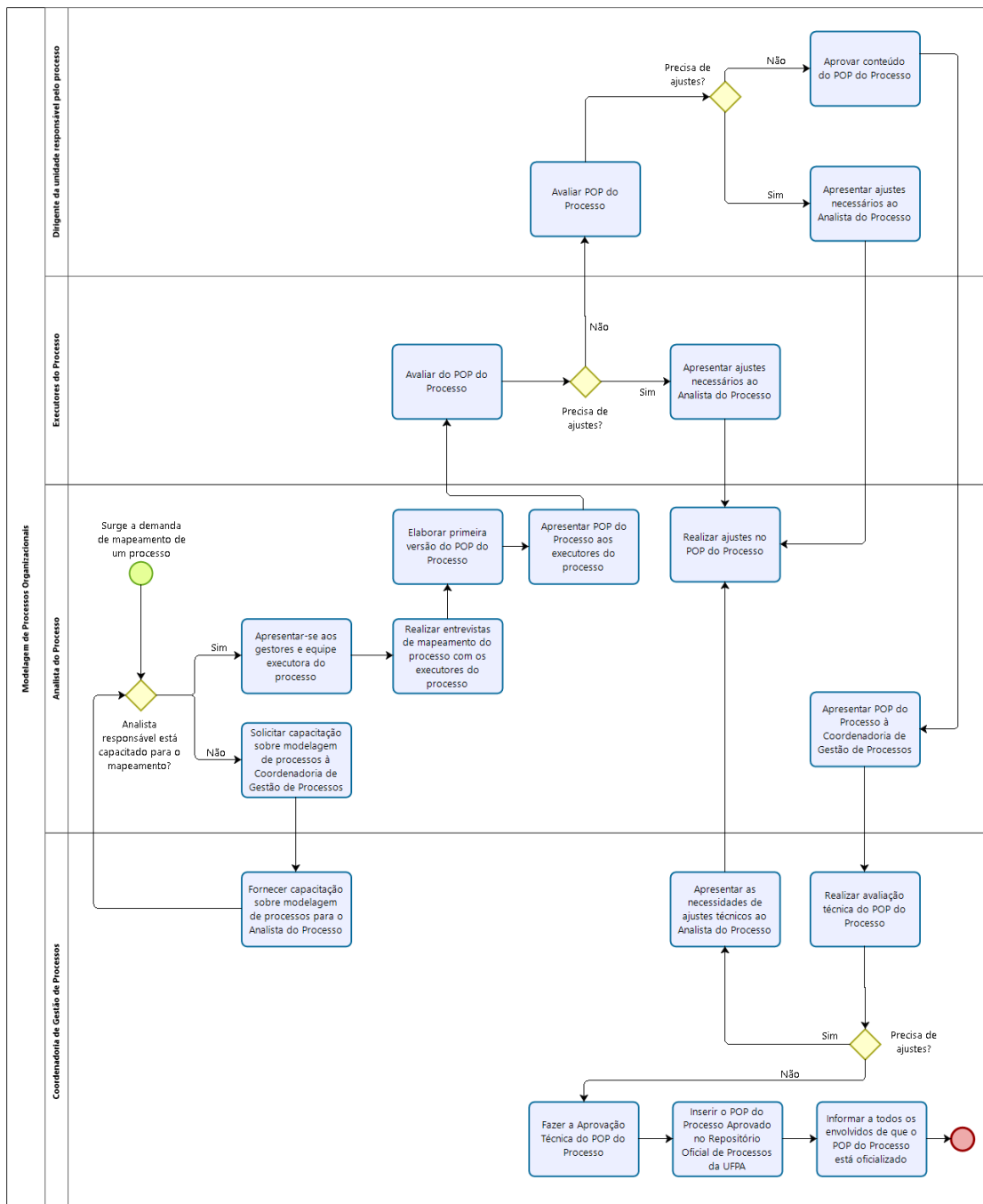
13. Fim do processo

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Mapeamento de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

IX. FLUXOGRAMA:

Desenhar as etapas do fluxo.



Powered by
bizagi
Modeler

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

X. CONTROLE DAS ALTERAÇÕES:

Este item apresenta uma tabela para controlar alterações relevantes feitas no POP. Cada linha da tabela representa uma versão diferente do POP, com as respectivas informações relativas à cada versão. Recomenda-se que apenas e somente as alterações realmente relevantes sejam registradas nesta tabela.

Nº da versão	Data	Tipo de alteração	Itens revisados	Responsável pela revisão
1	11/01/2019	Elaboração inicial	Todos os itens	Thiago Gonçalves
2	25/01/2019	Atualização	Todos os itens	Thiago Gonçalves e Huderson Melo

XI. CONTROLE DE APROVAÇÕES PARA USO:

O controle de aprovações para uso apresenta uma tabela com uma listagem de todas as aprovações do POP feitas pelo representante do setor considerado como o “dono do processo” ou o responsável por estabelecer as diretrizes do processo.

Data da aprovação	Nome do responsável pela aprovação	Unidade/subunidade aprovadora:
00/00/2019	Raquel Borges	PROPLAN

Elaborado por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

Anexo B – POP do Redesenho de Processos Organizacionais

		Universidade Federal do Pará Procedimento Operacional Padrão (POP)		
Nome do Processo:				
Redesenho de Processos Organizacionais				
Objetivo Estratégico:			Indicador Estratégico (opcional):	
Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos			% de processos críticos redesenhados	
Código:	Unidade Responsável:	Subunidade Responsável:	Versão:	Página
PROPLAN / 002 / 01	PROPLAN	Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST) / Coordenadoria de Gestão de Processos	2	1 de 6

Sumário

I. PALAVRAS-CHAVE:	2
II. DICIONÁRIO DE TERMOS E SIGLAS:	2
III. RESULTADO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO:	2
IV. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:	3
V. FORMULÁRIOS USADOS NO PROCESSO:	3
VI. PARÂMETROS OU INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO:	4
VII. OUTRAS OBSERVAÇÕES:	4
VIII. PROCEDIMENTOS:	4
IX. FLUXOGRAMA:	7
X. CONTROLE DAS ALTERAÇÕES:	8
XI. CONTROLE DE APROVAÇÕES PARA USO:	8

Elaborado por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Redesenho de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

I. PALAVRAS-CHAVE:

Listar os principais termos relacionados com o processo.

- Gestão de Processos Organizacionais, fluxo de processos, modelagem, mapeamento.

II. DICIONÁRIO DE TERMOS E SIGLAS:

Descrever conceitos e relacionar termos, expressões, siglas e abreviaturas utilizadas no documento, de forma explicativa, clara e sucinta, descrevendo seu significado e finalidade.

Termo/Sigla	Significado
Gestão de Processos Organizacionais	Orientação conceitual de gestão que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades
Processo Organizacional	É a agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados em uma organização.
DIGEST	Diretoria de Gestão Estratégica – subunidade da PROPLAN.
Coordenadoria de Gestão de Processos	Subunidade da DIGEST/PROPLAN responsável por coordenar a Gestão de Processos Organizacionais na UFPA
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
POP	Procedimento Operacional Padrão
Fluxograma	Representação gráfica de um procedimento, problema ou sistema, cujas etapas ou módulos são ilustrados de forma encadeada por meio de símbolos geométricos interconectados.
Dirigente da Unidade Responsável pelo Processo	É a chefia da unidade que tem maior interesse e influência prática na execução do processo, sendo o responsável pelo alinhamento do processo ou subprocessos à estratégia da organização, estabelecendo metas e resultados esperados para o processo, assim como pela análise dos riscos envolvidos.
Executor do Processo	É o responsável pela implementação, referência encarregada pelo gestor do processo para acompanhar e opinar ativamente no mapeamento, tendo um papel fundamental para fornecer as informações para quem está mapeando o processo
Analista do Processo	É o responsável pela coleta de informações, elaboração de modelos e análise do processo de negócio na busca da otimização.
Redesenho de Processo Organizacional	Redesenhar um processo significa analisar um processo organizacional já mapeado, identificado possíveis ineficiências e possibilidades de melhorias, gerando um novo fluxograma e POP.

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Redesenho de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

III. RESULTADO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO:

Apresentar os resultados finais gerados após a execução de todas as atividades que compõem o processo.

- Processo organizacional redesenhado, através de Procedimento Operacional Padrão (POP) e Fluxograma do Processo

IV. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:

Relacionar as referências utilizadas para elaboração ou que complementem o entendimento (portarias, resoluções, leis, etc.)

Referência	Descrição
Resolução CONSUN nº769, de 18/12/2017	Altera a seção IV, do Capítulo II, da Resolução n. 662, de 31 de março de 2009 – CONSUN, para criar a Diretoria de Gestão Estratégica na Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN). Trecho de destaque: “Art. 102-A. A Diretoria de Gestão Estratégica é exercida por um Diretor, diretamente subordinado ao Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, e possui as seguintes competências: I – Coordenar o processo de elaboração de projetos e processos na instituição, de forma participativa e em consonância com a política estabelecida pelos órgãos superiores”
Manual de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA	Documento que apresenta as principais diretrizes, orientações e conceitos básicos sobre a Gestão de Processos Organizacionais na UFPA.

V. FORMULÁRIOS USADOS NO PROCESSO:

Caso tenha formulários que são utilizados nesse processo é necessário informar ou anexá-los.

Referência	Descrição
Formulário de Redesenho de Processos	Formulário de sugestão para apoio ao redesenho de processos, de uso opcional.

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Redesenho de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

VI. PARÂMETROS PARA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DO PROCESSO:

Parâmetros que possam permitir o acompanhamento da execução adequada e efetiva do processo.

- **Duração do Redesenho:** duração média do início do mapeamento do processo até a aprovação final do mapeamento do processo
- **Quantidade de Processos Críticos Redesenhados (indicador do PDI)**

VII. OUTRAS OBSERVAÇÕES:

Especificar se existem informações adicionais relevantes para o processo, que não foram apresentadas nos demais itens.

VIII. PROCEDIMENTOS:

Apresentar o passo-a-passo para execução da atividade, obedecendo à sequência lógica da rotina.

Surge a demanda de redesenho de um processo

- *A demanda pode surgir de um dirigente ou membro da equipe de alguma determinada unidade ou subunidade da UFPA responsável principal por determinado processo, da administração superior, ou por o processo ser considerado prioritário para a instituição.*

1. O Processo a ser redesenhado já foi mapeado?

1.1. SIM: processo segue para a atividade 2

1.2. NÃO: deve-se realizar o processo de mapeamento do processo antes de realizar o redesenho

2. O Analista do Processo avalia se está apto para realizar o redesenho de acordo com os padrões da UFPA

1.3. Está apto?

1.3.1. SIM: Analista do Processo apresenta-se aos gestores e equipe executora do processo. Após isso, processo segue para atividade 3.

1.3.2. NÃO: Analista do Processo solicita capacitação sobre modelagem de processos à Coordenadoria de Gestão de Processos.

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Redesenho de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

3. Coordenadoria de Gestão de Processos fornece orientação sobre mapeamento e redesenho de processos para o Analista do Processo

3.1. Essa atividade ocorre somente se o Analista do Processo ainda não estiver capacitado para realizar o mapeamento e redesenho do processo

4. Analista do Processo apresenta-se aos gestores e equipe executora do processo a ser redesenhado

5. Analista do Processo realiza entrevistas e reuniões de análise e melhoria do processo com os executores do processo

6. Analista do Processo elabora Proposta de Alteração do Processo

7. Executores do processo analisam e avaliam a Proposta de Alteração do Processo

8. Analista do Processo refina a Proposta de Alteração do Processo com base na avaliação do Executor do Processo

9. Analista do Processo entrega Proposta de Alteração do Processo ao Dirigente da Unidade Responsável pelo processo

10. Dirigente da Unidade Responsável pelo processo avalia a Proposta de Alteração do Processo

10.1. Qual a avaliação?

10.1.1. SIM: Executores do Processo apresentam ajustes necessários ao Analista do Processo. Após isso, o processo segue para a atividade 7

10.1.2. NÃO: processo segue para a atividade 8

11. Analista do Processo realiza os ajustes no POP do Processo

12. Dirigente da unidade responsável pelo processo avalia o POP do Processo

12.1. Precisa de ajustes?

12.1.1. PROPOSTA REJEITADA: Dirigente da unidade responsável pelo processo informa ao Analista do Processo que a Proposta de Alteração não foi aprovada. Após isso, o processo finaliza, pois considerou-se que não há possibilidade de redesenho.

12.1.2. PROPOSTA APROVADA COM RESSALVAS: Dirigente da Unidade responsável pelo processo informa ao Analista do Processo os ajustes necessários. Após isso, o processo segue para a atividade 13.

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Redesenho de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

12.1.3. PROPOSTA PLENAMENTE APROVADA: Dirigente da Unidade responsável pelo processo informa ao Analista do Processo que a Proposta de Alteração foi aprovada. Após isso, o processo segue para a atividade 13.

13. Analista do Processo elabora o POP do Redesenho do processo com base na Proposta de Alteração.

14. Analista do Processo apresenta o POP do Redesenho do Processo ao Dirigente da unidade responsável pelo processo.

15. Dirigente da unidade responsável pelo processo avalia o POP do Redesenho do Processo

15.1. Precisa de ajustes?

15.1.1. SIM: Dirigente da unidade responsável pelo processo aprova o POP do Redesenho do Processo. Após isso o processo segue para a atividade 17.

15.1.2. NÃO: Dirigente da unidade responsável pelo processo apresenta os ajustes necessários ao analista do Processo. Após isso o processo segue para a atividade 16.

16. Analista do Processo realiza os ajustes no POP do Redesenho do Processo. Após isso o processo retorna para a atividade 14.

17. Analista do Processo apresenta o POP do Redesenho do Processo à Coordenadoria de Gestão de Processos para avaliação técnica.

18. Coordenadoria de Gestão de Processos realiza a avaliação técnica do POP do Redesenho do Processo

18.1. Precisa de ajustes?

18.1.1. SIM: Coordenadoria de Gestão de Processos apresenta as necessidades de ajustes técnicos para o Analista do Processo. Após isso, processo retorna para a atividade 16.

18.1.2. NÃO: Coordenadoria de Gestão de Processos realiza a aprovação técnica do POP do Processo. Após isso, processo segue para a atividade 19.

19. Coordenadoria de Gestão de Processos atualiza o POP do Processo conforme o novo POP do Redesenho aprovado

20. Coordenadoria de Gestão de Processos insere o POP do Processo Redesenhado no Repositório de Processos da UFPA

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Redesenho de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

21. Coordenadoria de Gestão de Processos informa a todos os envolvidos de que o POP do Processo Redesenhado está oficializado

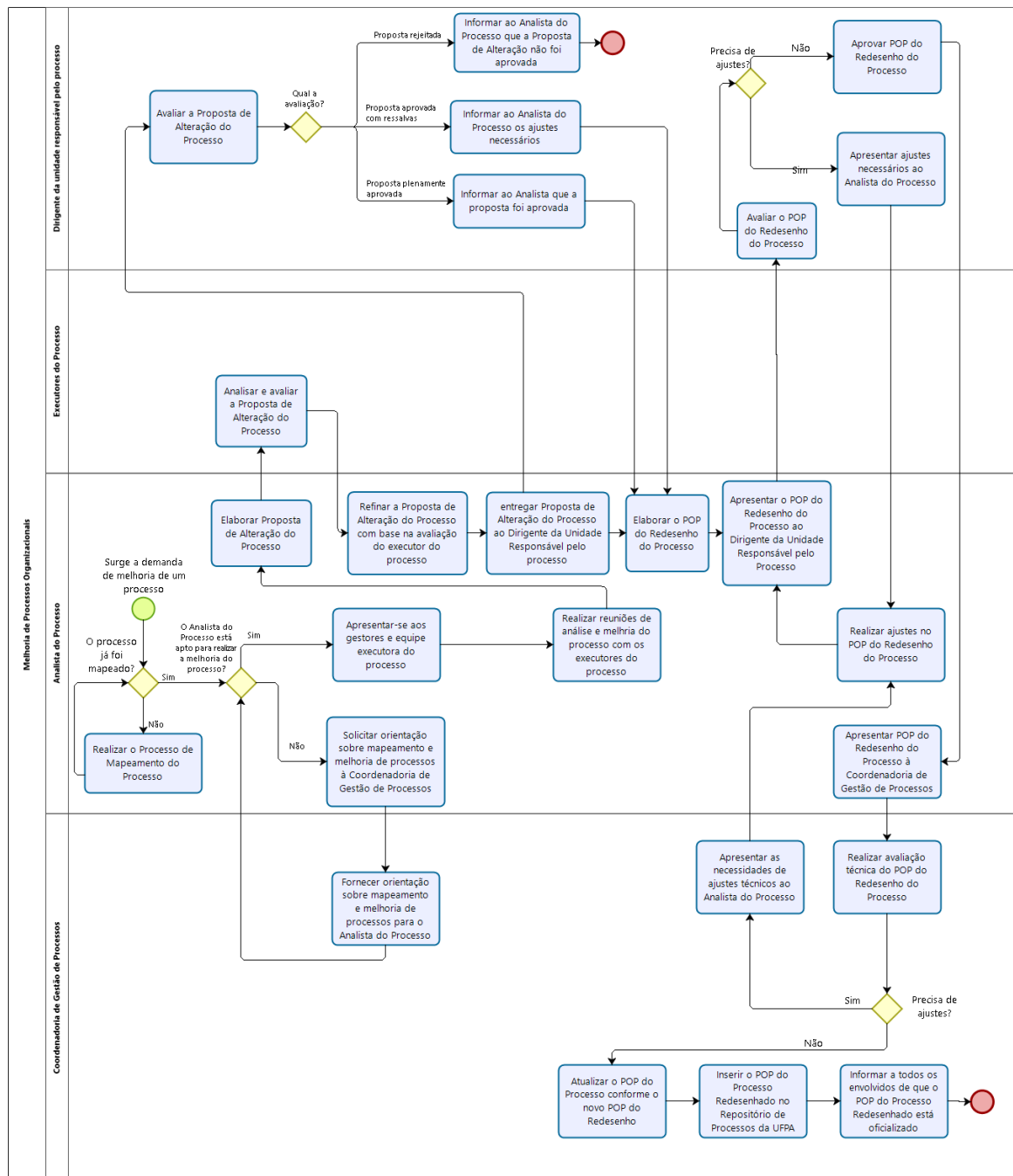
22. Fim do processo

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Redesenho de Processos Organizacionais	PROPLAN / 002 / 01	2	X de Z

IX. FLUXOGRAMA:

Desenhar as etapas do fluxo.



Powered by
bizagi
Modeler

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

X. CONTROLE DAS ALTERAÇÕES:

Este item apresenta uma tabela para controlar alterações relevantes feitas no POP. Cada linha da tabela representa uma versão diferente do POP, com as respectivas informações relativas à cada versão. Recomenda-se que apenas e somente as alterações realmente relevantes sejam registradas nesta tabela.

Nº da versão	Data	Tipo de alteração	Itens revisados	Responsável pela revisão
1	11/02/2019	Elaboração inicial	Todos os itens	Thiago Gonçalves

XI. CONTROLE DE APROVAÇÕES PARA USO:

O controle de aprovações para uso apresenta uma tabela com uma listagem de todas as aprovações do POP feitas pelo representante do setor considerado como o “dono do processo” ou o responsável por estabelecer as diretrizes do processo.

Data da aprovação	Nome do responsável pela aprovação	Unidade/subunidade aprovadora:
00/00/2019	Raquel Borges	PROPLAN

Elaborado por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Thiago Gonçalves (Coordenadoria de Gestão de Processos/PROPLAN)	Raquel Borges (PROPLAN)	00/00/2019

Anexo C – Lista de Símbolos do BPMN

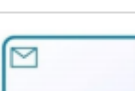
EVENTOS

Eventos de Início	
	Tipo nenhum: usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
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.
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.
	Cancelar no fim: o evento de fim significa que o usuário decidiu cancelar o processo. O processo é finalizado com um tratamento de evento normal.
	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.

DECISÕES

Gateways	
	Gateway Exclusivo: 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 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.

ATIVIDADES

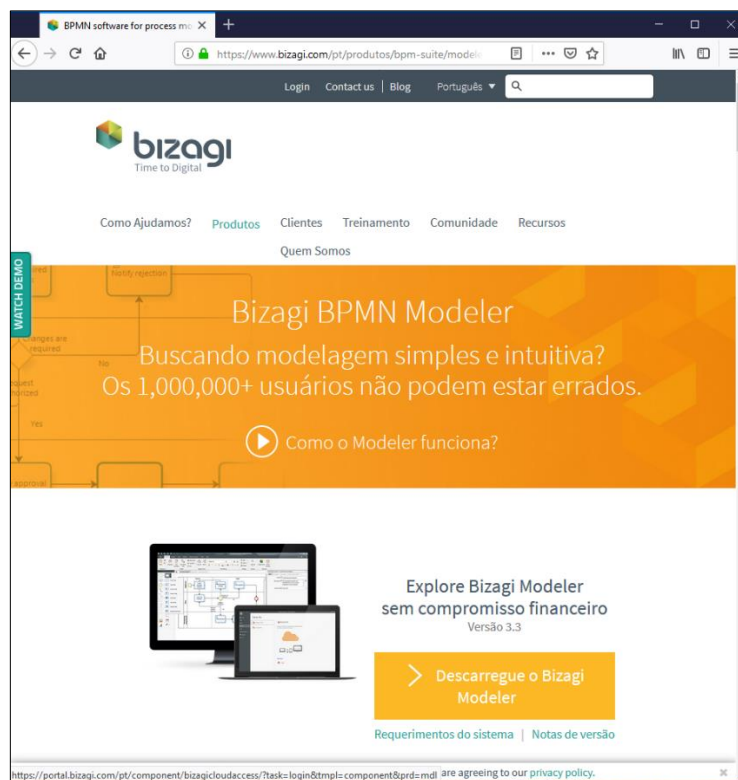
Atividades	
	Tipo Nenhum: é o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	Tipo Manual: atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	Tipo Serviço: atividade que ocorre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, 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.
Subprocessos	
	Tipo Incorporado: quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.

OBJETOS DE CONEXÃO

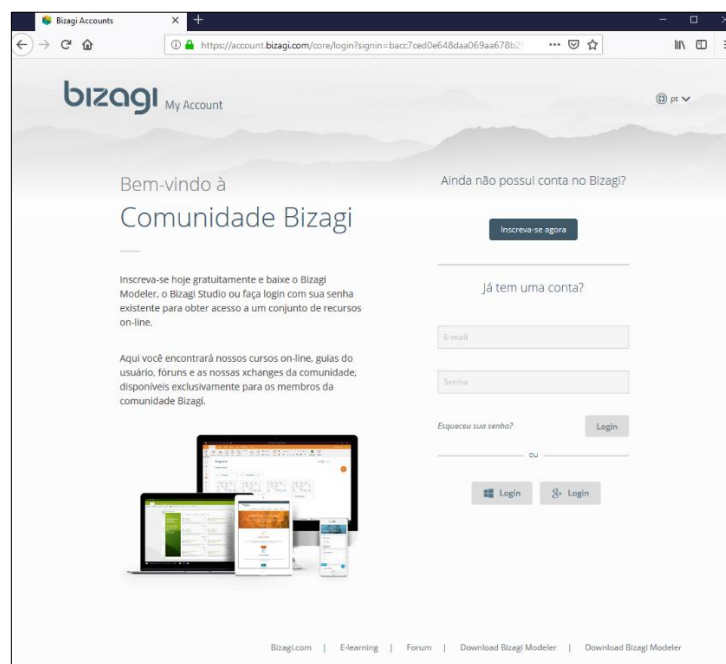
Objetos de Conexão	
	Fluxo de Sequência: é usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
	Fluxo de Montagem: é usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois pools representam estes dois atores ou participantes.
	Associação: é usada para relacionar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

Anexo D – Tutorial de Instalação do Bizagi Modeler

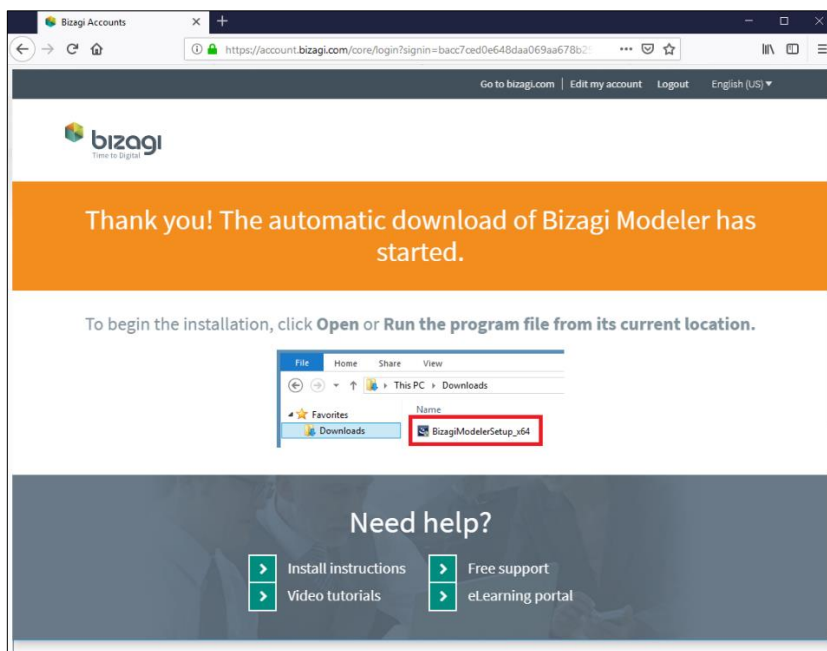
1. Acesse o site: <https://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler>
2. Na página que abre, clique no link “Descarregue o Bizagi Modeler”



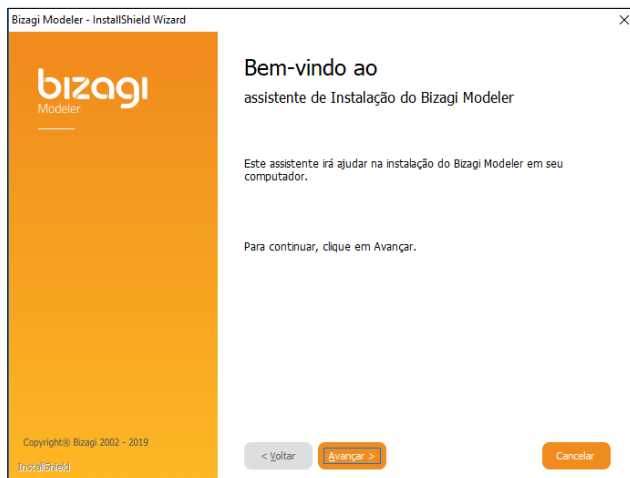
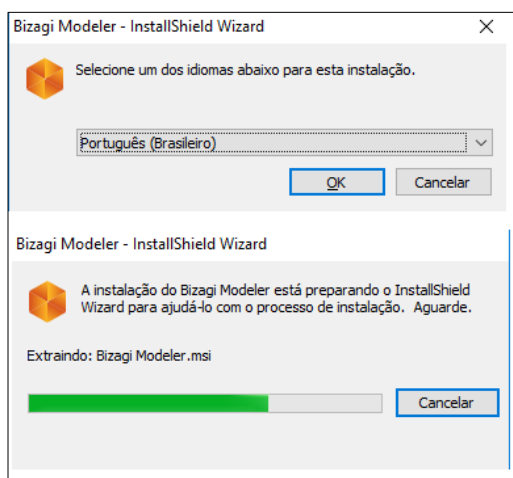
3. Na tela seguinte crie uma conta no Bizagi clicando no botão “Inscreva-se agora” ou utilize um login e senha de uma conta do Google (Gmail) ou conta Microsoft (Hotmail/Outlook)



4. Será feito o download do instalador “BizagiModelerSetup_x64”.



5. Abra o arquivo “BizagiModelerSetup_x64” para instalar o programa.



6. Após a finalização da instalação do programa, clique no ícone “Bizagi Modeler” na Área de Trabalho para abrir o programa.

