

MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS

Versão 3.1

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E INFRAESTRUTURA
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS - EPROC**

Presidente da República

Luís Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação

Camilo Santana

Reitor

Edward Frederico Castro Pessano

Vice-Reitora

Franceli Brizolla

Equipe de elaboração e revisão

Allan Sampaio Pires

Bruno Medeiros Donato
Daniele Duarte da Cunha
Pierre Correa Martin
Tiago Gonçalves Salazart
Ivan Cesar Stachlewski Barão Dias

Versão 3.1 - 2022

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
CONCEITOS	5
GESTÃO DE PROCESSOS NA UNIPAMPA	7
DESENVOLVIMENTO	10
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO	13
REFERÊNCIAS	13

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de Valor da UNIPAMPA	9
Figura 2 - Detalhamento das atividades do processo	12
Figura 3 - Atores do processo e atribuições	12
Figura 4 - Escopo do processo	12
Figura 5 - Reflexão para o mapeamento do processo	13
Figura 6 - Avaliação do fluxo	14
Figura 7 - Detalhamento das atividades do processo	15

1. APRESENTAÇÃO

Este manual foi elaborado com o objetivo de orientar as ações relacionadas ao mapeamento e a modelagem de processos na UNIPAMPA, com o intuito de servir como um guia para os setores da Universidade e para a equipe do Núcleo Escritório de Processos-EPROC da Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura - PROPLAN.

O manual apresenta conceitos dos termos mais utilizados em gerenciamento de processos e a metodologia de trabalho elaborada pela equipe do EPROC para o mapeamento, modelagem, manualização e publicação a partir da identificação dos processos prioritários, bem como toda a documentação necessária para a realização do trabalho.

2. CONCEITOS

Macroprocessos - Correspondem ao conjunto de processos de negócio que, numa visão mais ampla, a organização considera como impactantes no cumprimento de seus objetivos estratégicos. Relacionam-se à missão (objetivo principal, razão de ser e existir) da Instituição, ou a questões sensíveis ao funcionamento e estruturação da organização ou à sua estratégia.

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

Subprocessos - Correspondem a um maior detalhamento de uma parte específica de um processo. Pode-se considerar como a subdivisão de um processo, ou ainda, um processo que contém um objetivo específico incluso dentro de outro. Trata-se do desdobramento do processo em fluxos menores.

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

Tarefas - Correspondem ao maior detalhamento das atividades, explicando de forma mais precisa como as atividades devem ser realizadas, ou a forma como costumam ser desenvolvidas. Trata-se da sequência de passos ou etapas desenvolvidas para a realização da atividade. Portanto, as tarefas correspondem ao menor nível documentado no mapeamento de processos (resposta à pergunta: como fazer?).

Hierarquia de Processos - Trata-se da representação dos conceitos apresentados anteriormente, conforme o seu nível hierárquico, de acordo com o seu grau de detalhamento e importância para a organização:

- I. Macroprocessos
- II. Processos
- III. Subprocessos
- IV. Atividades
- V. Tarefas

Atores do Processo - Unidades administrativas e agentes envolvidos diretamente no processo a ser analisado. Responsáveis pela realização de pelo menos uma das atividades listadas no processo mapeado.

Dono do Processo - Setor ou agente responsável pelo processo. Detentor do poder de decisão, tem a incumbência de gerenciá-lo, designar os servidores para a execução das atividades e tarefas, além de validar os fluxos e indicadores propostos. O dono do processo deve ser identificado, no mínimo, pela unidade administrativa gestora do processo.

Stakeholders - Os *stakeholders* são as pessoas, instituições ou organizações que, de alguma forma, são influenciadas ou impactadas pelas ações de uma organização, por exemplo, a sociedade, que se beneficia das ações de desenvolvimento da educação.

Analistas de Processo - Os analistas de processos são servidores do Escritório de Processos responsáveis por definir e conduzir o trabalho de mapeamento e modelagem dos processos, com o objetivo de identificar possíveis falhas e propor ações que promovam a melhoria contínua dos processos.

Líder de Melhoria - Trata-se de membro da equipe do setor do processo mapeado que possa fazer a interlocução com os atores envolvidos no processo e como agente multiplicador e facilitador do Escritório de Processos.

Business Process management - BPM - O termo *Business Process Management* - BPM define uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias e métodos que provê suporte ao gerenciamento por processos, entre eles, a notação BPMN, que é uma forma de representação dos processos normatizada internacionalmente, garantindo assim, que todos saibam exatamente o que está sendo representado no mapa de processos.

Mapeamento e Modelagem de Processos - Representação gráfica e objetiva das atividades dos processos por meio de fluxogramas. Realizada por intermédio de entrevistas com as unidades e atores do processo, com o objetivo de construir a sequência lógica de atividades, as quais são detalhadas no nível de suas tarefas. Além disso, o mapeamento inclui, como anexos, os modelos de documentos e formulários utilizados na execução das atividades e tarefas, e atribui indicadores de desempenho para a avaliação do processo.

Gestão de processos - Gestão de Processos é uma metodologia que indica que os processos da organização são gerenciados, o que implica que eles sejam identificados, modelados, executados conforme a modelagem, monitorados na sua execução e submetidos a melhorias. Uma organização que possui processos gerenciados é, portanto, uma empresa que aplica a Gestão de Processos.

Gestão por Processos - É uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Manualização de Processos - Documentação dos processos, por meio de manuais padronizados, contendo a descrição dos objetivos da unidade mapeada, e a relação dos seus processos mapeados. Essa relação deve conter o alinhamento dos objetivos de cada processo aos objetivos estratégicos da instituição, e seus respectivos fluxos, detalhados em atividades e tarefas, contendo os documentos e formulários utilizados, além dos indicadores definidos para o seu acompanhamento.

Serviços - São atividades realizadas pela área/setor afim de atender alguma necessidade da comunidade acadêmica ou da sociedade.

Atores decisivos - Atores do processo que são imbuídos de tomar decisões.

3. GESTÃO DE PROCESSOS NA UNIPAMPA

A gestão de processos na UNIPAMPA, tem seu primeiro movimento institucional através da criação do Escritório de Processos (EPROC). Criado pela Portaria nº 28, de 9 de janeiro de 2018, inicialmente estabeleceu-se como órgão de assessoria subordinado à PROPLAN e, atualmente, integra a estrutura desta Pró-Reitoria. Em 2020, passa a fazer parte da Divisão de Planejamento Estratégico, configurando-se como um núcleo desta divisão. O trabalho a ser desenvolvido pretende não só executar a tarefa de identificação e mapeamento dos processos da instituição, mas além disso, agir de forma educativa e transformadora, atuando por meio de capacitação e acompanhamento do desempenho dos mesmos, tendo como consequência a internalização de uma nova cultura baseada na gestão de processos, visando assim, a otimização da análise e adequação dos fluxos ao planejamento estratégico da instituição e às exigências legais existentes.

Objetivos:

- Capacitar a equipe das unidades administrativas e acadêmicas para atuarem como indutores e multiplicadores desta nova ferramenta de Gestão;
- Definir a linguagem de modelagem de processos adequada à realidade da Unipampa;
- Auxiliar as áreas na identificação dos macroprocessos, processos e subprocessos visando a racionalizar, simplificar, padronizar e otimizar os processos de gestão e operacionais da Universidade;
- Disseminar em toda a Universidade o Modelo de Gestão de Processos a fim de implantar uma cultura de melhoria contínua na instituição.

Os princípios norteadores do EPROC para desenvolvimento do trabalho proposto, são:

1. Simplicidade: os processos devem ser simples e objetivos, buscando maior eficiência, evitando o retrabalho e desperdício;
2. Aperfeiçoamento Contínuo: busca constante da inovação e melhoria contínua, através do acompanhamento e controle dos processos;
3. Foco na Estratégia: a gestão de processos é uma ferramenta a ser utilizada para a implementação da estratégia organizacional;
4. Enfoque Sistêmico: os processos devem ser avaliados em relação ao todo, identificando a interação com outros fluxos e a relação de suas entradas e saídas;
5. Sustentabilidade – através de processos eficientes, espera-se, como consequência, o menor dispêndio possível dos recursos naturais.

Cadeia de Valor

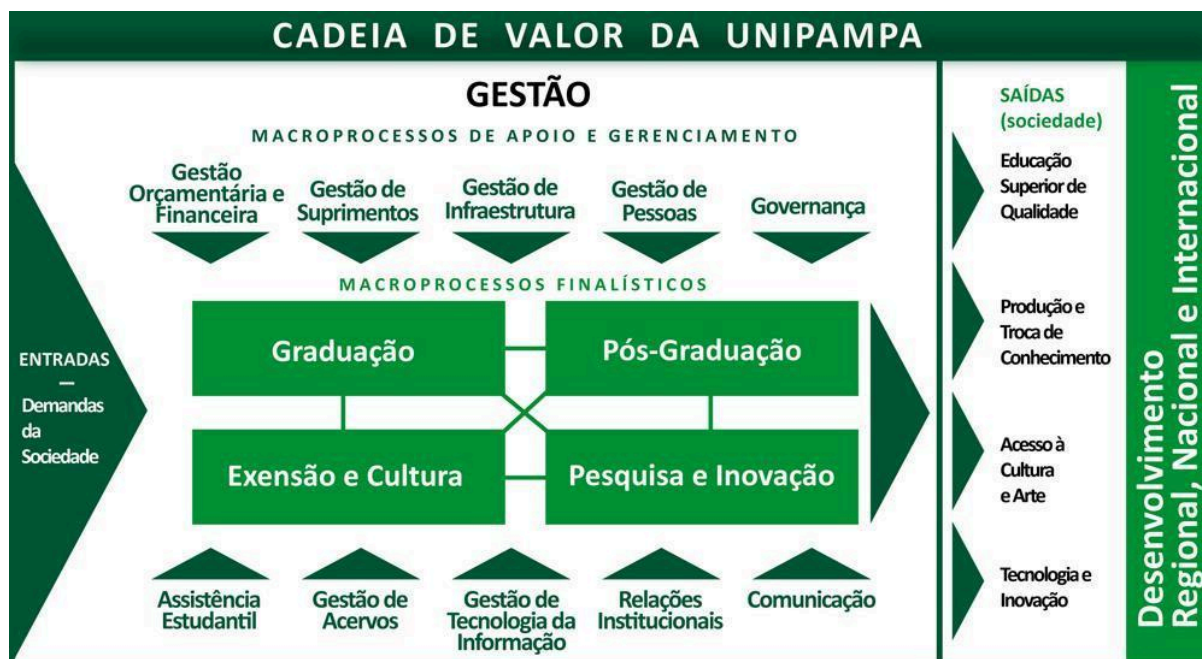


Figura 1 - Cadeia de Valor da UNIPAMPA

Na representação da cadeia de valor da Unipampa, podemos identificar as entradas (*inputs*), que são as demandas apresentadas e identificadas na região de atuação da Universidade. Essas demandas envolvem a formação de pessoas, acesso ao conhecimento, acesso à cultura, orientação técnica, apoio a soluções tecnológicas e ao desenvolvimento das regiões;

A fim de atender as demandas da sociedade, a Unipampa organiza as suas atividades em Macroprocessos Finalísticos e de Apoio e Gerenciamento. Os Macroprocessos Finalísticos são um conjunto de processos que desenvolvem as atividades essenciais da Universidade para cumprir a sua Missão Institucional e entregar valor à Sociedade. Na Unipampa, os Macroprocessos Finalísticos são os seguintes: Graduação (Bacharelados, Licenciaturas e Tecnológicos); Pós-graduação (*Lato* e *Stricto Sensu*); Pesquisa e Inovação (Básica, Aplicada e Desenvolvimento Tecnológico) e Extensão e Cultura;

Os Macroprocessos de Apoio e Gerenciamento são um conjunto de processos que desenvolvem as atividades de suporte e asseguram que os demais processos atinjam suas metas. Na Unipampa os Macroprocessos Apoio e Gerenciamento são os seguintes: Gestão Orçamentária, Gestão de Suprimentos, Gestão de Infraestrutura, Gestão de Pessoas, Governança, Assistência Estudantil, Gestão de Acervos, Gestão de Tecnologia da Informação, Relações Institucionais e Comunicação.

As saídas ou entregas (*outputs*) da Cadeia de Valor da Unipampa para a sociedade são representadas pela geração de uma educação superior de qualidade, pela produção e troca de conhecimento, pelo acesso à cultura e arte e o desenvolvimento de tecnologia e inovação.

A partir da elaboração da Cadeia de Valor, foi feito um movimento de identificação e priorização daquelas áreas/macroprocessos que deveriam ser trabalhados em um primeiro momento. Juntamente com os gestores de cada área e o Comitê Estratégico de Governança e Gestão de Riscos. Os macroprocessos definidos como prioritários nesta etapa, serviram como ponto de partida para o mapeamento e modelagem dos processos, e seguirão sendo abordados dentro da metodologia estabelecida pelo EPROC.

A metodologia de trabalho para que se estabeleça plenamente a gestão de processos na UNIPAMPA, parte de estudos e análise teóricos e pesquisa nos diversos órgãos que já trabalham com o tema. Entre as universidades, a metodologia aqui apresentada baseou-se especialmente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e na Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre.

4. METODOLOGIA

A metodologia estabelecida pelo EPROC tem como principal objetivo o desenvolvimento das etapas necessárias para se chegar ao objetivo principal do trabalho que é a realização do mapeamento e modelagem dos processos organizacionais, com a participação das áreas envolvidas, buscando, além da execução do trabalho propriamente dito, o envolvimento e compreensão da comunidade acadêmica acerca da importância de se ter o conhecimento dos processos da instituição como base para sua análise e transformação.

Ao longo do trabalho junto às equipes, foi possível perceber dificuldades, oportunidades de melhoria e necessidades de adaptação das etapas previamente estabelecidas, fazendo com que a metodologia de trabalho seja cada vez mais adaptada ao contexto da Universidade, buscando otimizar tempo e resultados.

Atualmente, a metodologia proposta é organizada em 8 etapas:

Etapa 1) Elaboração da carta de serviços

O início das atividades conta com a elaboração da carta de serviços pelas áreas, visando informar aos cidadãos quais os serviços prestados pelo setor, como acessá-los e obtê-los. Além disso, contempla os padrões e os compromissos de atendimento.

A confecção será realizada pelos setores em conjunto com o EPROC, que será responsável por sua validação e publicação. Essa carta servirá de

referência para a definição dos processos realizados pelo setor, orientando o mapeamento e a modelagem de todos os processos elencados e priorizados de acordo com sua relevância.

O preenchimento dessas informações visa a padronização do formato das informações, para a comunidade interna e externa, conforme consta no anexo I.

Etapa 2) Definição e priorização dos processos

Após a elaboração da Carta de serviços, deverá ser feita a definição dos processos do setor, sendo necessária a organização dos mesmos em uma ordem que permita identificar aqueles que deverão ser trabalhados de forma prioritária. Neste primeiro momento, enquanto não há uma política de gestão de riscos instituída, as áreas irão priorizar os processos de acordo com as atividades realizadas no dia-a-dia, relatórios de auditorias, estatísticas de retrabalho e impacto na atividade-fim. (Anexo II)

Etapa 3) Mapeamento do processo

Esta etapa consiste em descrever as atividades que o processo possui, bem como identificar questões que interferem no processo, os atores, a dependência de outros processos, questões legais, regimento e resoluções internas. No mapeamento, a área deve fazer uma análise inicial do processo como é atualmente e documentar essas informações com riquezas de detalhes. (Anexo III)

Etapa 4) Modelagem do processo

Após o mapeamento, chega-se à fase de modelagem, onde o processo é representado, com auxílio de software específico e tomando como padrão a notação BPMN. Inicialmente trabalha-se na modelagem *As Is*, que representa o estado atual do processo. Após, faz-se a modelagem *To Be*, que representará o processo com as melhorias e otimizações identificadas pelos atores. A modelagem *To Be* é desenvolvida com base nas respostas do gestor frente ao relatório que é enviado a ele ao final do mapeamento e executado junto ao EPROC pela área que executa este processo. Os elementos principais da notação estão disponíveis no anexo IV.

Etapa 5) Validação do processo

A validação do processo será realizada pelo Escritório de Processos, em conjunto com a área responsável, contemplando os padrões textuais e de notação do BPM. Essa etapa analisará o processo *As Is* modelado em conjunto com a área, apresentando-o de forma mais clara possível. Caso haja necessidade de alteração, o EPROC, juntamente com a área, farão as retificações necessárias. No anexo V consta o checklist com os principais pontos que devem ser observados.

Etapa 6) Manualização e publicação

A manualização do processo consiste em elaborar toda documentação relativa ao mesmo, tais como: fluxo do processo, procedimentos, instruções de trabalho, documentação utilizada e atribuições sobre o trabalho a ser desenvolvido. Essa etapa é realizada pelo EPROC, com apoio e validação da área responsável em documento com padrão previamente estabelecido. (Anexo VI).

Para a mensuração dos resultados, serão utilizados os indicadores definidos no projeto, e registrados no manual, que após avaliados, fornecerão subsídios para identificação de possíveis falhas e oportunidades de melhorias nos processos

Na sequência da publicação a área é demandada para responder o Questionário de coleta e análise (Anexo VII) de informações que é o documento que servirá de base para construção do Relatório de análise do processo.

Etapa 7) Acompanhamento do processo

O acompanhamento do processo se dará através de análise contínua por parte da área e periodicamente com o apoio do escritório de processos. Nesse acompanhamento serão gerados relatórios periódicos, com os indicadores previamente definidos, disponibilizados às áreas e à alta gestão permitindo a utilização dessas informações para o processo de tomada de decisão e de melhoria do processo.

Etapa 8) Emissão do Relatório de análise do processo e Modelagem To Be:

Haverá avaliação de desempenho que consiste no acompanhamento periódico realizado após a modelagem e implantação do modelo. Com base no Questionário de coleta e análise (Anexo VII) será preenchido o Relatório de análise do processo e enviado ao gestor da área/unidade (Pró reitoria / direção de campus) como forma de feedback e possibilidade de adoção de medidas apontadas pelos servidores e eventuais melhorias que serão adotadas no processo mapeado. O acompanhamento será solicitado pela área aos 6 meses, anualmente ou em 18 meses com o apoio do EPROC, tendo como objetivo completar o ciclo proposto para otimização e melhoria contínua.

Capacidade de entendimento e transparência em processos do setor :

Faz-se necessário que o setor tenha um ganho em entendimento sobre suas tarefas, serviços prestados e processos mapeados ao ponto de garantir transparência e entendimento sobre si mesmo.

Para tanto, o EPROC, baseado em boas práticas de guias de outras instituições, propõe um modelo que avalia a transparência e capacidade de auto entendimento dos próprios servidores em relação aos processos.

Nível 1:

- Objetivos conhecidos.
- Processos executados.

Nível 2:

- Carta de serviços preenchida e disponibilizada (etapa 1).
- Listagem de processos levantada e priorizada (etapa 2).

Nível 3:

- Metade dos processos listados mapeados, manualizados e publicados (etapa 3).
- Entrega de todos os Relatórios dos processos mapeados até este estágio.

Nível 4:

- Todos processos listados mapeados, manualizados e publicados (etapa 3)
- Entrega de todos os Relatórios dos processos mapeados até este estágio.
- Processos mapeados são objeto de Gestão de riscos feita pela Unidade de Gestão de Riscos.
- Integração de ações de metade dos processos que possuem parte do fluxo compartilhado com demais atores decisivos.

Nível 5:

- Todos os processos foram objeto de Gestão de riscos.
- Revisitação de processos iniciada

5. REFERÊNCIAS

Disponível em:

<<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>>. Acesso em 25 de março de 2019.

Disponível em:

<http://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/processos/metodologia_de_gestao_por_processos_do_cnmp/Metodologia_GESTAO_POR_PROCESSOS_agosto2016.pdf>. Acesso em 26 de março de 2019.

Disponível em: <<https://ep.ufersa.edu.br/portfolio/>>. Acesso em 02 de abril de 2019.

Disponível em: <<http://www1.ufmt.br/ufmt/un/secao/11620/epp>>. Acesso em 08 de abril de 2019.

Disponível em:

<<https://www.ufcspa.edu.br/ufcspa/institucional/nucleo-qualidade/guia-m3p.pdf>>. Acesso em 08 de abril de 2019.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implantação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 2006.