

## INSTRUÇÃO DE SERVIÇO PROAD Nº 03, DE 21 DE FEVEREIRO DE 2017

Dispõe sobre as regras para mapeamento, modelagem e gerenciamento de processos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro.

O PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO, no uso de suas atribuições que lhe confere a Portaria nº 1.953, de 26 de outubro de 2016, publicada no Diário Oficial da União nº 208, de 28 de outubro de 2016, **RESOLVE**:

**Art. 1º** Ficam estabelecidas as normas para gestão de processos no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, de acordo com o Guia de Gestão de Processos de Governo, Gespública (2011); Metodologia de Modelagem de Processos, Serpro (2011) e o Manual de Gestão por Processos da Secretaria Jurídica e de Documentação, Escritório de Processos Organizacionais do MPF (2013), garantindo a padronização, legitimidade e continuidade dos processos institucionais.

**Parágrafo Único.** A referida norma relaciona-se ao mapeamento, modelagem e gerenciamento dos processos organizacionais, com a finalidade de identificar os objetivos, entradas e saídas, documentar o processo atual, identificar melhorias necessárias e registrar as alterações.

**Art. 2º** Na Reitoria, os Responsáveis dos Processos de cada setor deverão ser designados pelos Pró-Reitores, Chefe de Gabinete e Diretor da Diex. Nos Campi, os Responsáveis dos Processos de cada setor deverão ser designados pelos Diretores Gerais.

§ 1º O mapeamento e modelagem dos processos serão feitos pelos Responsáveis dos Processos com apoio do Núcleo de Governança.

§ 2º O Núcleo de Governança irá promover a capacitação dos Responsáveis pelos Processos.

§ 3º Os mapeamentos e suas alterações deverão ser assinados e catalogados na plataforma estabelecida no Guia de Gestão de Processos, que está anexo a essa instrução.

**Art. 3º** O Gestor de Processos é o responsável em avaliar e aprovar os processos.

§ 1º Na Reitoria, o papel de Gestor de Processos de cada área, será exercido pelos Pró-Reitores, Diretor da Diex e no caso do Gabinete, pelo Chefe de Gabinete. Já nos campi, o papel será exercido pelos Diretores.

§ 2º Quando as áreas do processo não se restringirem a somente uma gestão, a aprovação de um processo deverá ser realizada em comum acordo entre dois ou mais Gestores de Processo.

**Art. 4º** O gerenciamento e publicação dos processos são de responsabilidade do Núcleo de Governança.

**Art. 5º** A metodologia e os padrões a serem seguidos, bem como a ferramenta a ser utilizada para a modelagem dos processos estão definidos no Guia de Gestão de Processos.



**Parágrafo Único:** As revisões desse guia é responsabilidade do Núcleo de Governança, que o editará sempre que necessário a fim mantê-lo atualizado.

**Art. 6º** Os processos deverão ser revisados sempre que ocorrerem alterações em suas atividades ou quando completarem um ano, sendo necessária nova validação em qualquer um dos casos.

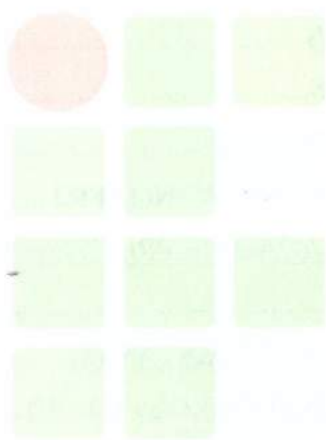
**Parágrafo Único.** O Núcleo de Governança ficará responsável pelo acompanhamento dos prazos de validade dos processos publicados, e deverá solicitar às áreas que iniciem o processo de revisão.

**Art. 7º** Esta Instrução entra em vigor na data de sua assinatura.




**MIGUEL ROBERTO MUNIZ TERRA**  
Pró-Reitor de Administração e Planejamento

**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Rio de Janeiro



# INSTITUTO FEDERAL

 <p><b>INSTITUTO FEDERAL</b> Rio de Janeiro</p>	<b>PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO – PROAD</b>		<b>PD.NGOV.IFRJ. PROAD.00/2017</b>
	<b>Núcleo de Governança</b>	<b>Guia de Gestão de Processos</b>	<b>Versão 00 21/02/2017</b>
	Elaborado por: Ada Guagliardi Faria e Ricardo Ferreira Leite Formatado por: Coordenação Geral de Arquivos		

*Handwritten signature in blue ink.*

Este documento foi formatado para ser impresso na configuração frente e verso.

É permitida a reprodução de dados e de informações contidos nesta publicação desde que citada a fonte.

## SUMÁRIO

<b>1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES</b> .....	<b>6</b>
1.1 <u>FINALIDADE</u> .....	6
<b>2 GESTÃO POR PROCESSOS</b> .....	<b>6</b>
2.1 <u>TAREFAS DA GESTÃO POR PROCESSOS</u> .....	6
2.2 <u>OBJETIVOS DA GESTÃO DE PROCESSOS</u> .....	7
2.3 <u>BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS</u> .....	7
2.4 <u>PRINCÍPIOS PARA A GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</u> .....	8
<b>3 PROCESSO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>9</b>
3.1 <u>CATEGORIAS DE PROCESSOS</u> .....	9
3.2 <u>HIERARQUIA DE PROCESSOS</u> .....	10
3.3 <u>PAPÉIS NA GESTÃO DE PROCESSOS</u> .....	11
<b>4 FASES DA GESTÃO POR PROCESSOS NO IFRJ</b> .....	<b>12</b>
4.1 <u>LEVANTAMENTO E PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS</u> .....	13
4.2 <u>ANÁLISE DE PROCESSOS</u> .....	13
4.3 <u>MODELAGEM DE PROCESSOS ATUAIS (AS-IS)</u> .....	14
4.4 <u>MODELAGEM DE PROCESSOS FUTUROS (TO-BE)</u> .....	15
4.5 <u>MONITORAMENTO E MELHORIA DOS PROCESSOS</u> .....	15
4.6 <u>PROCESSOS AINDA NÃO MAPEADOS</u> .....	16
<b>5 ORIENTAÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DO BPMN</b> .....	<b>16</b>
5.1 <u>PRINCIPAIS ELEMENTOS DO BPMN</u> .....	16
5.2 <u>ORIENTAÇÕES GERAIS</u> .....	24
5.3 <u>INTEGRAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS</u> .....	25
5.4 <u>POOL (PISCINA)</u> .....	25
5.5 <u>RAIAS (LANE)</u> .....	25
5.6 <u>NOMENCLATURAS</u> .....	25
5.7 <u>EVENTOS</u> .....	26
5.8 <u>SUBPROCESSOS</u> .....	26
5.9 <u>GATEWAYS</u> .....	26
5.10 <u>TAREFA</u> .....	26
<b>6 REGRAS PARA NOMENCLATURA</b> .....	<b>26</b>
6.1 <u>REGRAS PARA NOMENCLATURA DE PROCESSO</u> .....	26
6.2 <u>REGRAS PARA NOMENCLATURA DE TAREFA</u> .....	28
<b>7 EXEMPLOS DE MODELAGEM – PASSO A PASSO</b> .....	<b>29</b>

7.1 <u>VISÃO MACRO DOS PROCESSOS DA ÁREA</u> .....	29
7.2 <u>ADICIONANDO NOVOS DIAGRAMAS AO ARQUIVO</u> .....	30
7.3 <u>CONFIGURANDO SUBPROCESSOS DE UM PROCESSO</u> .....	33
7.4 <u>PREENCHENDO A DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS E TAREFAS</u> .....	36
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>



**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Rio de Janeiro

04

## APRESENTAÇÃO

Em 1995, foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que buscava enfrentar especificamente o encarecimento do custeio da máquina administrativa e a baixa eficiência dos serviços públicos. A Emenda Constitucional nº19/1998 que é responsável pela Reforma Administrativa, uma consequência desse plano, alterou o modelo de Administração Pública do Brasil, instituindo o modelo gerencial que possui sua base no princípio da eficiência.

Nesse contexto, a gestão por processos é uma metodologia consolidada para a busca dessa eficiência nas organizações, objetivando alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. A análise, mudança e monitoramento dos processos de trabalho leva ao melhor aproveitamento das entradas (*inputs*), gerando economia e agilidade para gerar as saídas (*outputs*).

Esse documento apresenta informações sobre a gestão por processos e está embasado nas orientações do Programa Nacional de Gestão Pública (GesPublica), Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal (EGD), do Governo Eletrônico (e-Gov) e da Arquitetura de Interoperabilidade (e-PING), assim como as demais diretrizes do governo sobre gestão de processos, e recomenda a utilização da notação BPMN (*Business Process Modeling Notation* – Notação de Modelagem de Processos de Negócio), um conjunto de boas práticas para a modelagem de processos e definição dos documentos a serem desenvolvidos durante a análise e modelagem de processos.

O Núcleo de Governança está subordinado à Pró-Reitoria de Administração, Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROAD). Assim, a elaboração e atualização do Guia de Gestão de Processos é de responsabilidade do Núcleo de Governança, com a verificação e aprovação da PROAD.

INSTITUTO  
FEDERAL

Rio de Janeiro

## 1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

### 1.1 FINALIDADE

A finalidade deste documento é apresentar o tema Mapeamento de Processos, o que envolve essa temática e os padrões criados para o IFRJ, para orientação e suporte das fases de análise, desenho e modelagem de processos no Instituto. Este documento contém um conjunto de conceitos de gerenciamento de processos, modelos de referência, técnicas e padrões a serem utilizados pelos agentes de processo na instituição durante as atividades de construção e revisão.

## 2 GESTÃO POR PROCESSOS

Processo é um conjunto de recursos e atividades interrelacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas), agregando valor. De acordo com o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (Guia CBOK) da ABPMP, um processo é “um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas”.


Toda organização desenvolve uma série de atividades que levam a resultados. Essas atividades em conjunto são chamadas de processos, que, de forma integrada, trabalham para atingir os principais objetivos do órgão, que estão intrinsecamente ligados à sua missão.

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

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

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

### 2.1 TAREFAS DA GESTÃO POR PROCESSOS

 Como forma de viabilizar a gestão por processos, visando contribuir para o aumento da performance, suas tarefas são divididas em três grupos, conforme demonstra a tabela a seguir (PAIM, 2007 apud Barros, 2009):

Tarefas da Gestão de Processos	
<b>Projetar processos</b>	Entender o ambiente interno e externo
	Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças
	Assegurar patrimônio para mudança
	Entender, selecionar e priorizar processos
	Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem
	Entender, selecionar e priorizar técnicas de MIASP
	Formar equipe e time de diagnóstico de processos
	Entender e modelar processos de situação atual ( <i>as-is</i> )
	Definir e priorizar problemas atuais
	Definir e priorizar soluções para os problemas atuais
	Projetar práticas de gestão e execução de processos
	Entender e modelar processos na situação futura ( <i>to-be</i> )
	Definir mudanças nos processos
	<b>Gerir processos</b>
Implementar processos e mudanças	
Promover a realização dos processos	
Acompanhar execução dos processos	
Controlar execução dos processos	
Realizar mudanças de curto prazo	
Registrar o desempenho dos processos	
Comparar o desempenho com referências internas e externas	
<b>Promover aprendizado</b>	Registrar e controlar desvios dos processos
	Avaliar desempenho dos processos
	Registrar aprendizado sobre os processos

## 2.2 OBJETIVOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

- a) conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- b) identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos;
- c) promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados; e
- d) implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

## 2.3 BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

- a) Fornece mais segurança conceitual e operacional para a execução das atividades;



- b) Permite uma visão sistêmica dos processos, uma vez que todos estarão disponíveis para consulta;
- c) Maior qualidade e agilidade nas informações que subsidiam a tomada de decisão;
- d) Ajuda na busca por grandes melhorias, não apenas incrementais;
- e) Possibilita a compatibilização de processos com a missão, visão e estratégia da organização;
- f) Facilita a identificação de problemas, inconsistências, duplicações e omissões, facilitando a solução;
- g) Trabalha na integração entre áreas, melhora a comunicação organizacional e identifica questões que precisam ser trabalhadas entre diversos setores ao mesmo tempo, criando uma sensação de unidade na empresa; e
- h) Reduz o tempo no fluxo de trabalho.

## 2.4 PRINCÍPIOS PARA A GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A gestão de processos se baseia em alguns princípios, como:

<b>Satisfação dos clientes</b>	Necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.
<b>Gerência participativa</b>	Conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e melhor desempenho do processo seja alcançado.
<b>Desenvolvimento humano</b>	Para se chegar a melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação, a competência e principalmente a participação, colaboração e conscientização das pessoas. Oportunidades de aprendizado e um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento depende o sucesso das pessoas.
<b>Metodologia padronizada</b>	Para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.
<b>Melhoria contínua</b>	O comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.

<b>Informação e comunicação</b>	É de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.
<b>Busca da excelência</b>	Para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição.

### 3 PROCESSO ORGANIZACIONAL

É um conjunto de atividades logicamente interligadas, maneiras pelas quais se realiza uma operação, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados.

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

Um processo organizacional se caracteriza por:

- a) início, fim e objetivos definidos;
- b) clareza quanto ao que é transformado na sua execução;
- c) definir como ou quando uma atividade ocorre;
- d) resultado específico;
- e) listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- f) agregar valor para o destinatário do processo;
- g) ser devidamente documentado;
- h) ser mensurável; e
- i) permitir o acompanhamento ao longo da execução.

#### 3.1 CATEGORIAS DE PROCESSOS

Existem três categorias de processos organizacionais:

- a) processos primários: ligados à essência de funcionamento do órgão. Caracterizam a atuação do órgão e recebem apoio de outros processos internos, gerando um produto ou serviço para o cliente interno ou cidadão. Estão diretamente relacionados aos objetivos do IFRJ. Exemplos: Processos que envolvem diretamente o ensino médio e técnico, o ensino de graduação, de pós-graduação e as formações inicial e continuada.

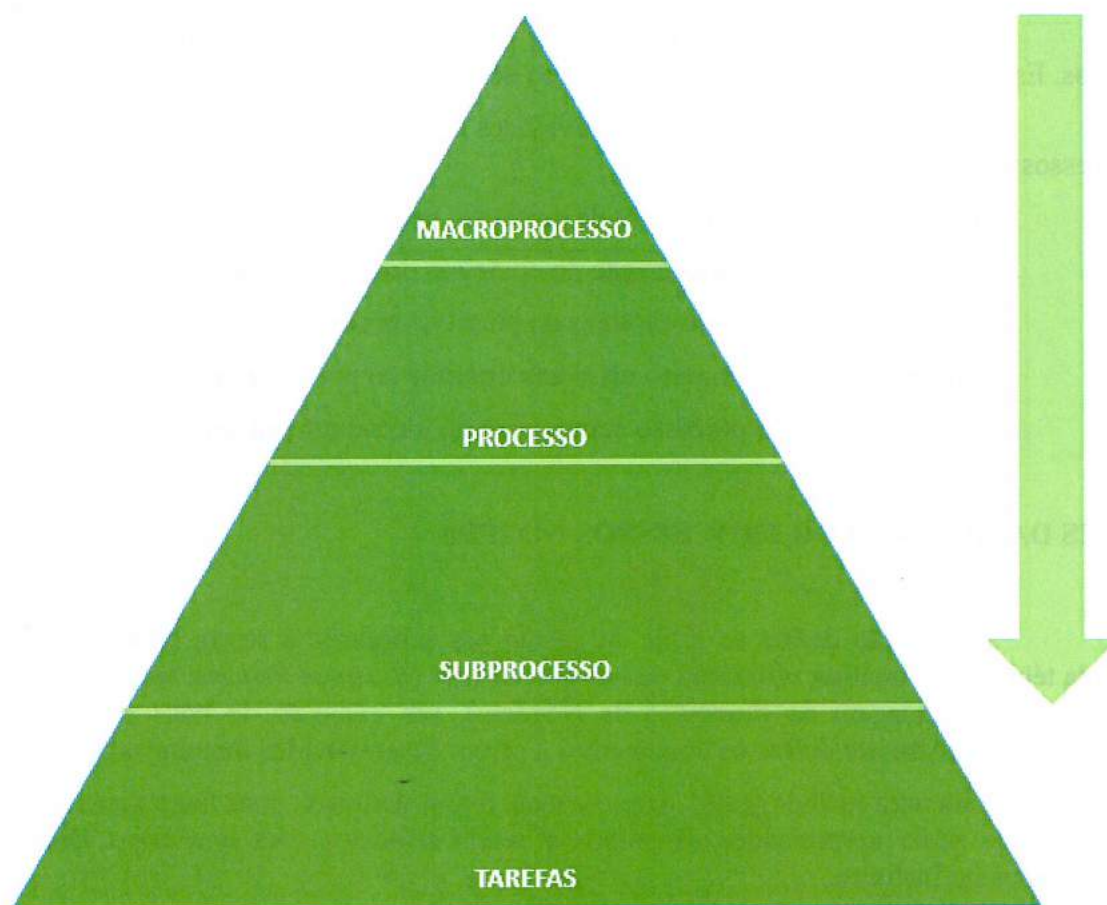
- b) processos de suporte: são processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos primários. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Exemplos: contratação de pessoas, aquisição de bens e materiais e execução orçamentário-financeira.
- c) processos gerenciais: são aqueles ligados à estratégia da organização. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas. Também se referem ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização. Exemplos: planejamento estratégico, gestão por processos, gestão do conhecimento e gerenciamento de projetos.

### 3.2 HIERARQUIA DE PROCESSOS

Hierarquicamente, os processos podem se apresentar da seguinte forma:

- a) macroprocesso: geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macroprocesso de Gestão de Pessoas;
- b) processo: consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos e atividades distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico. Exemplo: Avaliação de desempenho;
- c) subprocesso: está incluído em um processo, ou seja, um conjunto de operações de média à alta complexidade (atividades distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo. Exemplo: Desenvolver pessoas; e
- d) tarefas: são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. Exemplo: Realizar avaliação.

*By*



### 3.3 PAPÉIS NA GESTÃO DE PROCESSOS

#### 3.3.1 GESTOR DO PROCESSO

É o responsável direto pelo resultado dos processos que compõem a estrutura do instituto e terá o papel de avaliar e aprovar os processos mapeados na sua área de atuação. O papel de Gestor do Processo é exercido: na Reitoria, pelos Pró-Reitores, Diretor da Diex e pelo Chefe de Gabinete. Nos campi, esse papel é realizado pelos Diretores. Quando as áreas do processo não se restringirem a somente uma Pró-Reitoria, a aprovação de um processo é feita em comum acordo entre dois ou mais Gestores do Processo.

O papel do Responsável pelo Processo é exercido por servidores que tenham grande conhecimentos sobre os processos e tarefas executadas na sua respectiva área de atuação. Ele realiza o levantamento das informações necessárias para criar o desenho dos processos, identificando as atividades executadas, entradas necessárias, saídas geradas e atores dos processos de trabalho. Deverá realizar o mapeamento dos processos e aplicar as regras vigentes para o desenho. Ele também deve garantir a atualização anual dos processos que já foram mapeados e publicados no Portal de Processos.

#### 3.3.2 GESTOR DA PLATAFORMA DE PROCESSOS

Agente responsável pela aplicação, acompanhamento e evolução da gestão de processos. Esse papel é desempenhado pelo Núcleo de Governança do IFRJ.

É responsável pelas seguintes atividades operacionais e administrativas na Gestão de Processos:

- a) aprovação técnica do fluxo de processo, apontando sugestões de melhoria;
- b) monitoramento e atualização do conteúdo do portal de processos;
- c) acompanhamento dos serviços do portal de processos;
- d) atendimento de primeiro nível aos usuários do portal de processos; e
- e) classificação do processo como primário, de suporte ou gerencial.

#### 4 FASES DA GESTÃO POR PROCESSOS NO IFRJ

Essa seção define as fases da gestão por processos a serem adotadas no IFRJ, apresenta técnicas de análise, utilização da notação BPMN (*Business Process Modeling Notation* – Notação de Modelagem de Processos de Negócio), um conjunto de boas práticas para a modelagem de processos e define os documentos a serem desenvolvidos durante as fases.

Para uma melhor gestão de processos, foram definidas duas fases para a gestão de processos onde serão apresentados os passos a serem adotados para que essas fases sejam implementadas no Instituto.

##### Fase 1 – Coleta Inicial

Essa é a fase inicial, onde o Gestor da Plataforma de Processos irá solicitar que cada uma das áreas do instituto liste seus processos e faça uma classificação de cada um dos processos quanto a sua importância para o setor e para o instituto. Os processos classificados como prioritários serão tratados primeiramente. Em seguida partiremos para a análise desses processos, onde serão identificadas as atividades que compõem esses processos e será criado o desenho dos processos, com seus detalhes de execução. Resumindo, na fase 1 temos as seguintes etapas:

- a) Levantamento de processos e Priorização de processos;
- b) Análise de processos;
- c) Modelagem de processos atuais (as-is).

##### Fase 2 – Evolução de Processos

Uma vez os processos mapeados, fica mais fácil identificar problemas e oportunidades de melhoria, nessa fase, as atividades críticas serão identificadas nos processos principais. O desenho dos processos atuais será analisado em busca de atividades críticas dos processos e causas raiz de problemas, para isso, alguns passos serão realizados:

- a) Identificação de atividades críticas de um processo;
- b) Identificação de problemas de um processo;

- c) Identificação da causa-raiz dos problemas;
- d) Identificação de oportunidades de melhoria em um processo; e
- e) Modelagem dos processos futuros (to-be).

### Fase 3 – Melhoria Contínua

Os processos de trabalho estão em constante mudança e evolução, por isso requerem uma manutenção contínua. Após a modelagem e publicação dos processos, é preciso realizar a manutenção periódica deles, por isso, anualmente será realizada a rodada de atualização dos processos onde serão buscadas oportunidades de melhorias e correções dos processos atualmente publicados. Nessa etapa serão realizadas as atividades de:

- a) Monitoramento dos processos – data de expiração da validade do processo (1 ano de validade); e
- b) Identificação de necessidades de correções e ajustes nos processos.

#### 4.1 LEVANTAMENTO E PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

O Gestor da Plataforma de Processos solicita a cada um dos setores do IFRJ o levantamento de seus processos e a classificação dos processos quanto a sua prioridade, ou seja, a importância das tarefas envolvidas no processo para o setor e para o instituto. Os dados serão coletados através do formulário de coleta de processos, que será enviado pelo Gestor da Plataforma de Processos a cada um dos setores.

De posse dessas informações, será dado início a análise dos processos identificados como prioritários. Os demais processos serão analisados em uma próxima rodada de execução.

#### 4.2 ANÁLISE DE PROCESSOS

Na etapa de análise, os processos executados nos diferentes setores do IFRJ deverão ser detalhados, com as tarefas executadas, entradas, saídas, tempos de execução, diferentes atores e seus papéis no processo. A análise dos processos é feita pelo Analista de Processo, com o apoio do Responsável pelo Processo e demais pessoas envolvidas no processo. Os profissionais atuantes no processo serão entrevistados e deverão explicar como o processo funciona.

Entrevista é um “processo de comunicação fundamental entre pessoas que se caracteriza pela realização direta, face a face, que se estabelece entre o profissional e o usuário” (Ballesterro-Alvarez, 1997).

A entrevista é um método muito utilizado para a coleta de informações, podendo ser individual ou em grupo, conduzida por um facilitador. Pode ser presencial, por telefone ou e-mail. O Analista de Processos fará o papel do facilitador.

Participantes: Devem ser entrevistados os integrantes do processo, que contribuem com informações sobre as atividades que executam, assim como seus líderes. Podem também ser pessoas responsáveis pelo desenho, execução e desempenho do processo, não esquecendo daqueles que fornecem entradas ou recebem saídas do processo.

Perfil do entrevistado: A avaliação do perfil do entrevistado é crucial para uma coleta consistente, portanto antes da escolha do entrevistado, verifique seu nível de atuação dentro da organização e se o seu papel condiz com o nível de informação exigida. Por exemplo, não seria eficaz entrevistar um gestor acerca de processos de nível operacional, pois ele não poderia fornecer a riqueza de detalhes necessários para uma coleta de dados adequada.

A etapa de análise gera como resultado as seguintes informações:

- a) entradas e saídas do processo;
- b) entradas e saídas de cada atividade do processo;
- c) responsáveis por cada atividade do processo, descrever o setor/unidade/agente responsável por executar o procedimento;
- d) prazo para a realização do processo, assim como o tempo de realização de cada atividade;
- e) dependências entre cada atividade;
- f) objetivos do processo;
- g) partes interessadas;
- h) regras que controlam o processo e porque devem existir;
- i) atividades que compõem o processo e suas dependências entre as áreas;
- j) ineficiências dentro do processo atual;
- k) métricas de desempenho que deveriam monitorar o processo, seu significado e interessados; e
- l) oportunidades para reduzir restrições e aumentar capacidade.

Observação: Esses três últimos resultados serão utilizados para identificação de melhorias nos processos e construção do processo "TO-BE" ("como será", em português).

#### **4.3 MODELAGEM DE PROCESSOS ATUAIS (AS-IS)**

Após identificação das tarefas envolvidas em cada um dos processos existentes, deverá ser criado o desenho dos processos, onde serão apresentadas todas as atividades executadas no processo, buscando-se entendê-lo no escopo da organização. Isso envolve aspectos como fatores ambientais e estratégia e deverá gerar informações suficientes para que a organização tome decisões avaliando, principalmente, as atividades desenvolvidas na entidade. O objetivo da modelagem é criar um entendimento comum sobre o estado atual dos processos "AS IS" ("como é", em português), e seu alinhamento com os objetivos de estratégicos do instituto federal.

*Deu* Nessa etapa é necessário transferir o conhecimento coletado para um documento formal, que forneça uma visão sobre as atividades realizadas, entradas necessárias, saídas esperadas e papéis envolvidos nos processos. Para isso, serão criados diagramas, baseados em padrões de modelagem definidos. Os diagramas deverão descrever os processos de forma necessária e suficiente para o entendimento das atividades que se são realizadas.

O padrão a ser utilizado na modelagem de processos do IFRJ é o BPMN. Ver item 5 - ORIENTAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DO BPMN.

#### 4.4 MODELAGEM DE PROCESSOS FUTUROS (TO-BE)

Após ter os modelos de processos mapeados, existirá insumos para medição de desempenho e padrões e poderão ser identificadas oportunidades de melhoria. De acordo com o Guia CBOOK, após a análise do modelo de trabalho em uso, pode-se definir a situação desejada, indicando o cenário futuro por meio do processo “TO-BE” (“a ser”, em português). Parte-se para identificação de atividades críticas de um processo, dos principais problemas que afetam determinado processo de trabalho, da causa-raiz dos problemas e à partir dessas informações, pode-se sugerir melhorias e o encaminhamento da devida solução. As melhorias poderão ser sugeridas pelo Analista de Processos, Dono do Processo ou qualquer outra parte envolvida que participe da análise do processo, verificando sua aderência às necessidades da organização.

De posse desses resultados, se procede à adequação dos processos, com a representação diagramática do novo cenário. O novo cenário proposto deverá ser aprovado pelo Gestor do Processo, ou seja, as melhorias sugeridas no processo *to-be* deverão passar pela aprovação da gerência responsável pelo processo antes de serem implantadas.

- a) objetivos do processo;
- b) partes interessadas;
- c) regras que controlam o processo e porque devem existir;
- d) atividades que compõem o processo e suas dependências entre as áreas;
- e) ineficiências dentro do processo atual;
- f) métricas de desempenho que deveriam monitorar o processo, seu significado e interessados;
- g) oportunidades para reduzir restrições e aumentar capacidade.

#### 4.5 MONITORAMENTO E MELHORIA DOS PROCESSOS

O ambiente interno e externo do instituto está em constante mudança e isso pode ocasionar alterações nos processos realizados. Segundo o guia CBOOK, é de suma importância o contínuo monitoramento e medição dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para que os processos de negócios sejam aferidos, validados, ajustados e atinjam os seus objetivos. É preciso garantir que os processos estejam representados conforme a realidade atual do setor e das atividades desenvolvidas. Se ocorrerem mudanças, elas precisam ser refletidas nos processos.

Dessa forma, essa etapa avalia se o desenho dos processos que está publicado ainda está válido ou se necessita de mudanças e atualização, o que deverá gerar um redesenho do processo. A etapa de monitoramento e melhoria deve ser realizada anualmente no instituto. Ela deverá ser iniciada pelo Gestor da Plataforma de Processos, que solicitará a cada uma das áreas do instituto uma revisão de seus processos atuais, em busca de identificação de mudanças e de oportunidades de melhorias. Essa etapa possui atividades em comum com a etapa de modelagem de processos *to-be*, pois serão realizados os mesmos passos, porém para processos já publicados. Parte-se para identificação de atividades críticas de um processo, dos principais problemas que afetam determinado processo de trabalho, da causa-raiz dos problemas e a partir dessas informações, pode-se sugerir melhorias e o encaminhamento da devida solução. As melhorias



deverão ser identificadas pelo Dono do Processo, verificando sua aderência às necessidades da organização.

De posse desses resultados, se procede à adequação dos processos, com a representação diagramática do novo cenário. O novo desenho proposto deverá ser aprovado pelo Gestor do Processo, ou seja, as melhorias sugeridas no processo *to-be* deverão passar pela aprovação da gerência responsável pelo processo antes de serem implantadas.

#### 4.6 PROCESSOS AINDA NÃO MAPEADOS

Na primeira rodada de execução dos passos da Gestão de Processos, foi feita uma priorização dos processos mais importantes para o instituto, pois não há mão de obra suficiente para tratar todos os processos de uma só vez. Assim os ditos prioritários foram tratados na primeira vez. Os demais processos deverão ser tratados em uma nova rodada de execução. Cabe ao Gestor da Plataforma de Processos iniciar essa nova rodada para tratamento dos processos ainda não mapeados.

### **5 ORIENTAÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DO BPMN**

A etapa de modelagem/desenho de processos é feita com base nos resultados da análise. A atividade de modelagem será realizada através da metodologia BPMN. O padrão BPMN será adotado nesse trabalho em conformidade com um direcionamento do Governo Federal. De modo a promover a interoperabilidade organizacional, o Guia de Interoperabilidade da e-PING (<http://eping.governoeletronico.gov.br/>) indica a notação BPMN nas especificações concernentes à modelagem de processos. O Business Process Modeling Notation (BPMN) é uma notação gráfica que transmite a lógica das atividades, as mensagens entre os diferentes participantes e toda a informação necessária para que um processo seja analisado, melhorado e desenhado. Sendo assim, a notação usa um conjunto de figuras que permite mapear modelos de processos ajudando a melhorar a gestão de processos de negócios e documentando o seu funcionamento real. O BPMN fornece uma notação que é facilmente compreensível por todas as partes interessadas nos processos e cria uma ponte padronizada entre a concepção e a implementação de processos de negócio.


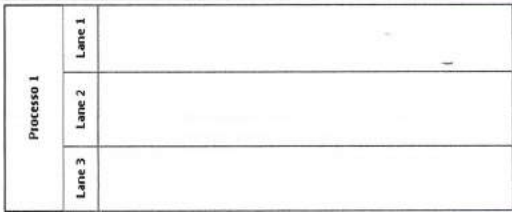
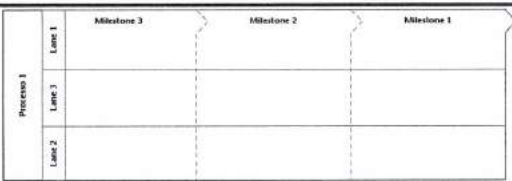
*Bej* A ferramenta BizAgi será utilizada para o desenho dos processos. O BizAgi é um software BPM (Business Process Management), que permite automatizar os processos de negócio de forma ágil e simples em um ambiente gráfico intuitivo. Ele foi idealizado para diagramar processos em BPMN, definir regras de negócio, definir interface do usuário, otimização e balanceamento de carga de trabalho.

#### 5.1 PRINCIPAIS ELEMENTOS DO BPMN

O primeiro passo para a modelagem é definir o processo através de um *pool* (piscina). Esse pool conterá o nome do processo que está sendo modelado. Um processo possui atores ou departamentos e esses devem ser representados pelas *lanes* (raias).



Link mostra como desenho um processo com mais de um ator:




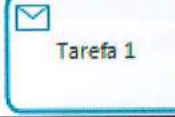



<http://blog.iprocess.com.br/2013/11/bpmn-uma-atividade-para-mais-de-um-participante-do-processo/>

Raias de Piscina	
	<p><b>Pool (piscina):</b> representa um processo ou uma entidade.</p>
	<p><b>Lane (Raias):</b> É uma divisão dentro da <i>pool</i>, usadas para organizar e categorizar. Cada raia pode ser usada para representar os departamentos ou atores por onde passam os processos.</p>
	<p><b>Milestone:</b> É uma subpartição dentro do processo, usado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudança de fase.</p>

As raias conterão as tarefas realizadas nos processos. Há diferentes tipos de tarefas.

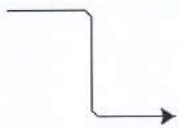
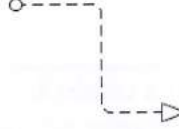
*By*

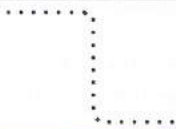
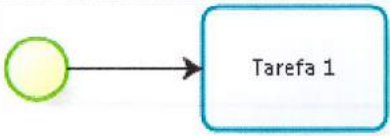
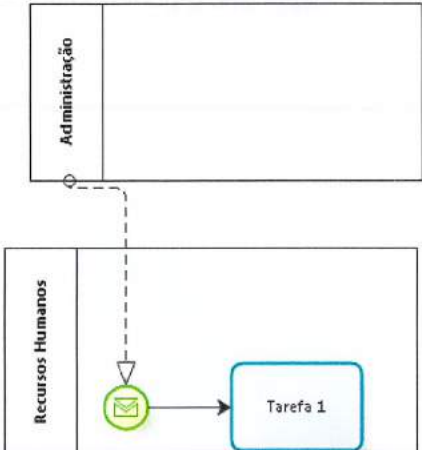
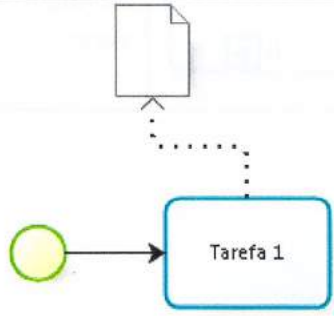
<p><b>Tarefa:</b> Representa um trabalho realizado dentro dos processos de negócio. A tarefa é atômica, ou seja, não pode ser desmembrada em pedaços menores, ela já é o menor elemento na hierarquia de processos. Ela representa uma ação que pode ser executada por uma pessoa ou um sistema. Por representar uma ação, deverá estar sempre no infinitivo. Exemplo: Gerar relatório de performance.</p>	
	<p><b>Nenhum:</b> tipo genérico de atividade que geralmente é utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.</p>
	<p><b>Loop:</b> Indica que uma atividade será repetida até que uma condição estabelecida seja cumprida. Ou seja, o processo não prossegue até que essa condição seja satisfeita.</p>

 <p>Tarefa 1 III</p>	<p><b>Multiplas Instâncias:</b> O atributo de múltiplas instâncias permite que uma atividade tenha “N” repetições, podendo ser instanciada em paralelo diversas vezes.</p>
 <p>Tarefa 1</p>	<p><b>Usuário:</b> É utilizada quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.</p>
 <p>Tarefa 1</p>	<p><b>Serviço:</b> É uma atividade que acontece automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem a interferência humana.</p>
 <p>Tarefa 1</p>	<p><b>Recebimento de mensagem:</b> Atividade de recebimento de mensagem de um participante externo.</p>
 <p>Tarefa 1</p>	<p><b>Envio de mensagem:</b> Atividade de envio de mensagem a um participante externo.</p>
 <p>Tarefa 1</p>	<p><b>Script:</b> É usado quando no desempenho de uma atividade deverá ser adotado um <i>checklist</i>.</p>
 <p>Tarefa 1</p>	<p><b>Manual:</b> Tarefa que não é automática e é realizada por uma pessoa sem o apoio de sistema.</p>

INSTITUTO  
FEDERAL



**Objetos de Conexão:** São utilizados para conexão entre as diferentes tarefas, subprocessos, *gateways*, eventos e artefatos.



	<p><b>Fluxo de seqüência:</b> É usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas. É importante entender que, na interpretação de um processo BPMN, o conector de seqüência implica que existe uma dependência entre as atividades conectadas, do tipo fim-início. Ou seja, a conexão significa que após a conclusão da atividade, a próxima atividade poderá ser iniciada.</p>
	<p><b>Fluxo de mensagem:</b> É usado para mostrar o fluxo de mensagem entre dois participantes, duas piscinas. O conector de fluxo de mensagem é representado através de um linha pontilhada com uma seta não preenchida apontando para o destino.</p>

	<b>Associação:</b> É usado especificamente para conectar os elementos de artefatos ao diagrama.	
<b>Exemplos:</b>		
Fluxo de Sequência	Fluxo de Mensagem	Associação
		

**Subprocesso:** Tarefas que em conjunto possuem um propósito específico dentro de um processo de negócio podem ser abstraídas em uma outra unidade de processo e representadas no processo maior por um único objeto do tipo atividade, denominado Subprocesso. É uma atividade que contém outras atividades. Subprocessos são representados visualmente como retângulos com bordas arredondadas (como as tarefas), porém apresentam um símbolo [+] na base inferior implicando no entendimento que esta atividade contém um conjunto de tarefas. Subprocessos são conectados ao fluxo do processo da mesma forma que as outras atividades, através de conectores de fluxo de sequência.

*Buy*

	<b>Incorporado:</b> É o subprocesso sem nenhum <i>loop</i> . Atividades que contenham outras atividades, como descrito acima.
	<b>Ad-hoc:</b> Um subprocesso ad-hoc indica um conjunto de atividades desempenhadas sem uma sequência pré-definida, pois suas tarefas (tasks) não são conectadas pelo fluxo de sequência. Estas atividades estão relacionadas, geralmente, a atividades humanas onde a quantidade de vezes e a ordem são definidas pelo executor.

	<p><b>Loop:</b> Indica que uma atividade será repetida até que uma condição estabelecida seja cumprida. Ou seja, o processo não prossegue até que essa condição seja satisfeita.</p>
	<p><b>Múltiplas Instâncias:</b> O atributo de múltiplas instâncias permite que uma atividade tenha “N” repetições, podendo ser instanciada em paralelo diversas vezes.</p>

**Gateway (desvio):** Usado para momentos em que decisões devem ser tomadas. São os elementos de BPMN responsáveis por controlar iterações do fluxo, criando caminhos alternativos ou paralelos no mapeamento do processo ou unificando fluxos para continuação em uma mesma sequência de atividades.

Os gateways são elementos chave na modelagem do processo, pois permite descrever não apenas um fluxo de atividades que acontece da mesma maneira ou na mesma sequência, mas prever possíveis exceções conhecidas do negócio, ou beneficiar a duração do processo através da paralelização de atividades.

O gateway é conectado ao fluxo através de setas de fluxo de sequência e é representado visualmente por um losango. O símbolo interno do losango identifica a interpretação lógica representada.



**Gateway Exclusivo:** Representa uma condição de fluxo exclusiva, em que apenas um dos caminhos criados a partir do gateway será seguido, de acordo com uma informação a ser testada.

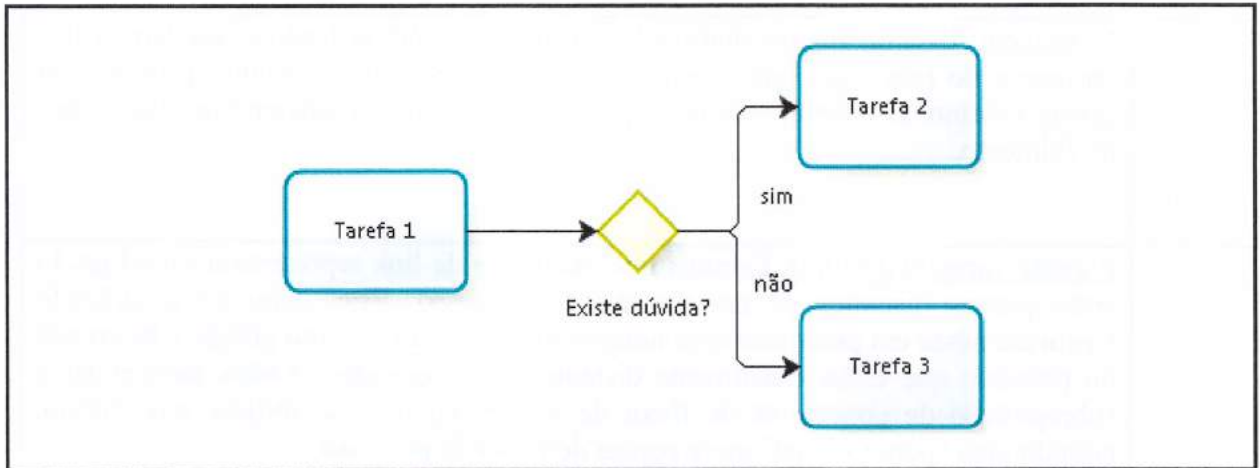


**Gateway Paralelo:** Este gateway representa a divisão de um fluxo em dois ou mais que serão executados paralelamente. Todos os caminhos que saem deste gateway são executados.








**Gateway Inclusivo:** Representa uma condição de fluxo inclusiva, em que pode haver uma combinação dos caminhos criados a partir do gateway, de acordo com uma informação a ser verificada.

**Exemplo:**














**Eventos de Início:** Usado para iniciar um processo, cada processo só pode ter um início.

	<b>Nenhum:</b> O processo é iniciado sem a definição de um fato específico que gere o seu início. Não possui símbolo.
	<b>Timer:</b> O processo é iniciado pela ocorrência de um fato temporal, como a chegada de uma data específica (ex. 01 de janeiro) ou relativa (ex. primeira terça-feira do mês). É simbolizado por um relógio.
	<b>Mensagem:</b> O processo é iniciado com a chegada de uma comunicação de qualquer tipo (um documento, uma mensagem, um telefonema, etc). É simbolizado por um envelope.
	<b>Condicional:</b> O processo é iniciado quando uma determinada condição torna-se verdadeira. É simbolizado por um desenho de página com linhas representando as condições.
	<b>Múltiplo início:</b> Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.


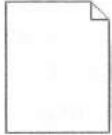

*Dez*

**Eventos Intermediários:** Acontece durante o curso do processo. Pode haver mais de um durante o processo.

	<b>Timer:</b> Utilizado para representar um fato relacionado a uma condição temporal, como uma data específica (ex. 01 de janeiro), uma data relativa (próxima terça-feira), um intervalo de tempo (em sete dias) ou uma situação de espera de tempo.
---	---

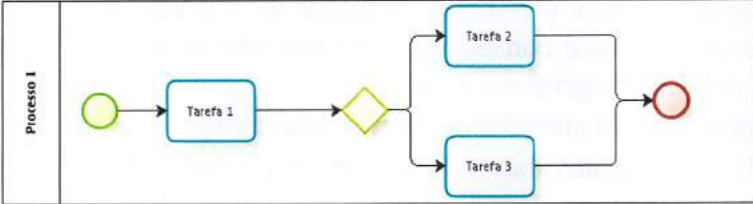
 	<p><b>Mensagem:</b> Eventos intermediários de tipo message são utilizados para demonstrar um ponto do processo onde ocorre uma comunicação com um outro processo ou agente externo. O envelope escuro significa o envio da mensagem e o claro o seu recebimento.</p>
 	<p><b>Ligação (origem/destino):</b> Eventos intermediários de link representam uma ligação entre pontos distantes de um mesmo do processo. Este elemento é utilizado frequentemente em processos cujo número de atividades é muito grande e há pontos do processo que estão visualmente distantes ou bloqueados. Assim, para evitar a sobreposição de conectores de fluxo de sequência, pode-se utilizar este evento, criando uma “ponte virtual” entre pontas do fluxo do processo. A seta preta indica a origem da ligação, e a seta branca indica o destino.</p>
	<p><b>Condicional:</b> Utilizado para representar um fato relacionado a uma condição de negócio, pausando o processo até que ela se torne verdadeira.</p>
	<p><b>Múltiplo:</b> Existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Todavia, somente uma é necessária. Permite também que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.</p>
<p><b>Eventos de Fim:</b> Finaliza o fluxo de um processo. Um processo pode ter um ou mais eventos de fim.</p>	
	<p><b>Nenhum:</b> O processo termina sem gerar nenhum fato específico. Não possui símbolo.</p>
	<p><b>Mensagem:</b> O processo é finalizado com o envio de uma comunicação de qualquer tipo (um documento, uma mensagem, um telefonema, etc). É usado para iniciar um outro processo ou fornecer um resultado a uma comunicação começada no início ou decorrer do processo. É simbolizado por um envelope.</p>
	<p><b>Múltiplo:</b> Existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloquem dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes de o processo ser encerrado.</p>
	<p><b>Término:</b> O processo é terminado finalizando por completo, mesmo que existam atividades em fluxos paralelos em execução. Caso existam atividades em execução quando um dos fluxos existentes atinja o evento de fim, as tarefas pendentes são canceladas e o processo é dado como completamente finalizado. É simbolizado por um círculo preto preenchido.</p>



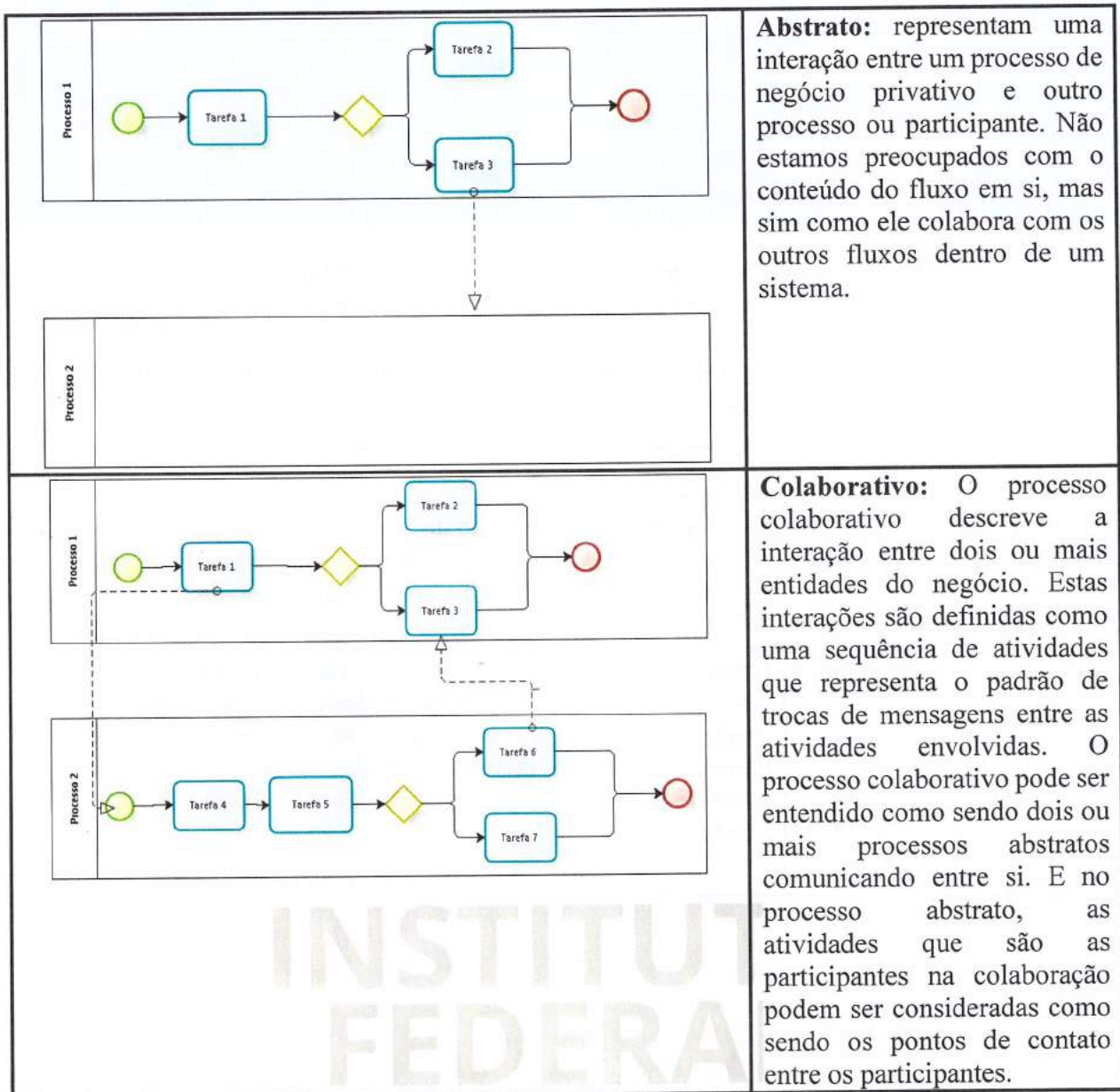
<p><b>Artefatos:</b> Além dos elementos de fluxo (atividades, gateways e eventos), dos elementos conectores (fluxo de sequência e fluxo de mensagens) e dos elementos organizacionais, BPMN oferece elementos adicionais para sinalização visual do processo, mas que não influenciam no fluxo do processo. São elementos de anotações, que podem ser utilizados para adicionar informações complementares ao processo.</p>	
	<p><b>Anotação:</b> É utilizada para fornecer informações adicionais que facilitem a leitura do diagrama por parte do usuário. Pode agregar comentários ao processo ou a um elemento. É representado por uma área de texto marcada com a borda lateral, e pode ou não estar conectado a elementos do diagrama.</p>
	<p><b>Objetos de dados:</b> É um elemento que representa um conjunto de informações no contexto do processo, de uma atividade ou de uma troca de mãos (através do fluxo de sequência). É representado por uma página com a ponta dobrada.</p>
	<p><b>Grupos:</b> É um elemento de anotação visual que pode ser utilizado para sinalizar grupos de atividades dando-lhes algum destaque. O grupo é uma simples anotação e não influencia no fluxo do processo, podendo inclusive ser desenhado cruzando lanes e pools. É representado por um retângulo com bordas arredondadas e linha tracejada.</p>

INSTITUTO  
 FEDERAL  
 Rio de Janeiro

Jay

<p><b>Tipos de Diagramas</b></p>	
	<p><b>Privativo ou privado:</b> é utilizado quando não é relevante a interação desse processo com outros com os quais ele possa interagir. A preocupação é com o teor deste fluxo em si.</p>





## 5.2 ORIENTAÇÕES GERAIS

1. Para iniciarmos a modelagem, é necessário que a etapa de análise do processo (Item 4.2) tenha sido realizada e com isso as informações sobre o processo tenham sido levantadas.
2. A partir do texto, deve-se usar o Bizagi, para iniciar a modelagem, que pode ser feita na seguinte sequência:
  - a) Nomear o processo de negócio. O nome do processo deve deixar claro para os usuários do repositório em qual contexto ele está inserido, ou seja, deve ser o nome pelo qual o público em geral o conhece;
  - b) Incluir as raias e nomear com atores daquele processo; e
  - c) Incluir o evento de início, as atividades, subprocessos e o evento fim.
3. Em seguida deve haver um refinamento do diagrama:

- a) Pode-se começar pela inclusão de eventos intermediários que eventualmente existam;
  - b) Deve-se incluir os Gateways (decisões), que são os momentos dentro do processo onde o fluxo de sequência pode tomar dois ou mais caminhos alternativos; e
  - c) Inclui-se os objetos de dados e anotações.
4. Quando o usuário considerar que o digrama está terminado ele deverá utilizar a função “validar” que é acessada na barra superior de ferramentas. Esta função irá verificar se há alguma inconsistência no diagrama e apontar os possíveis erros. Caso não haja erros, o modelo estará pronto.

### 5.3 INTEGRAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS

Fluxo de mensagens: podem atravessar o limite das piscinas para denotar as interações existentes entre processos de negócios distintos.

Subprocesso reutilizável: Consiste numa atividade dentro de um processo que invoca um outro processo em um outro diagrama. Se estabelece, assim, uma troca de dados entre o processo chamado (e não com os demais processos do diagrama onde ele reside) e o processo que o “chama”.

Subprocesso de referência: Quando dois subprocessos apresentam exatamente o mesmo comportamento e propriedades, então um pode referenciar o outro.

### 5.4 POOL (PISCINA)

O nome da piscina deverá ser o mesmo nome do diagrama, dessa forma, sugere-se a criação de apenas uma piscina por diagrama.

### 5.5 RAIAS (LANE)

Para criar uma raia, selecionamos o item “raia” na barra lateral esquerda, arrastamos até o diagrama e soltamos exatamente sobre o título do diagrama. O número de raias dependerá da quantidade de atores/departamentos que atuam no processo.

### 5.6 NOMENCLATURAS

Os nomes das tarefas e subprocessos devem ser o mais objetivo e evidente possível, nunca no gerúndio. Também não podem ser utilizados dois verbos, pois normalmente é como definir duas tarefas.

Sempre que forem utilizadas siglas para nomear artefatos, elas deverão ter seu significado explicado na descrição.

As regras para definição de nomenclatura de processos estão listadas em detalhes no item 6 desse documento.

### 5.7 EVENTOS

Deve-se utilizar obrigatoriamente os eventos “início” e “fim” em todos os diagramas, salvo na representação de macroprocessos de alto nível. Quando da criação de raias dentro de um diagrama, apenas um evento de início deve ser colocado. Não é boa prática ter setas convergindo para um mesmo evento fim. Ou seja, não é preciso condensarmos “eventos de fim” diferentes. É recomendando que cada evento de fim contenha um label, que indique o estado no qual o processo foi finalizado.

### 5.8 SUBPROCESSOS

Ao clicar no símbolo “+” em um subprocesso contraído, é aberto um novo diagrama, em uma nova tela da ferramenta. No caso acima, o nome do novo diagrama deve ser o mesmo do subprocesso do diagrama original.

### 5.9 GATEWAYS

O gateway (decisão) deve ser na forma de uma pergunta (ex: “autorizou?”, “pedido autorizado?”) e, cada opção, deve ter um texto associando um “label” a um caminho. O gateway não precisa estar necessariamente na raia do agente que realiza a atividade.

### 5.10 TAREFA

Nenhuma tarefa deverá ficar sem a descrição correspondente.

## 6 REGRAS PARA NOMENCLATURA

### 6.1 REGRAS PARA NOMENCLATURA DE PROCESSO

A nomenclatura dos processos será composta por SIGLA + NOME.

Temos dois tipos de processos: processos de áreas e processos de projetos. A nomenclatura dos processos de área será composta por:

<b>SIGLA DA PRÓ-REITORIA, GABINETE OU CAMPUS + SIGLA DA DIRETORIA OU COORDENAÇÃO + NOME DO PROCESSO</b>
---

A nomenclatura dos processos de projeto será composta por:

<b>SIGLA DO PROJETO + NOME DO PROCESSO</b>
--

### 6.1.1 REGRAS PARA DEFINIÇÃO DE SIGLA DE PROCESSOS

#### 6.1.1.1 Sigla para Processos de Áreas

Os processos de área terão em sua nomenclatura a sigla da Pró-Reitoria, Gabinete ou Campus à qual pertencem, seguido de sua área correspondente, que poderá ser uma Diretoria ou Coordenação.

Exemplos: Processos da Diretoria de Tecnologia da Informação, que pertence à Pró-Reitoria de Administração, terão como sigla: **PROAD/DTI**

A tabela abaixo possui a sigla definida para cada área. Coordenações que estão abaixo de diretorias não estão listadas na tabela abaixo, a sigla dessas coordenações não será considerada na composição da sigla do processo, seguindo a regra de Pró-Reitoria/Diretoria somente.

Pró-Reitoria, Gabinete ou Campus	Diretoria/Coordenação	Sigla
	Gabinete	GR
	Diretoria de Assistência Estudantil	DIRAE
	Assessoria	Não definido
	Procuradoria Jurídica Federal	PROJU
	Ouvidoria	OUV
	Auditoria Interna	AUDIN
		PROAD
Pró-Reitoria de Administração	Coordenação Geral de Arquivos	CGARQ
	Núcleo de Governança	NGOV
	Diretoria de Gestão de Pessoas	DGP
	Diretoria de Licitações e Contratos	DLC
	Diretoria de Finanças e Contabilidade	DFC
	Diretoria de Planejamento e Orçamento	DPO
	Diretoria de Manutenção e Serviços	DMS
	Diretoria de Tecnologia da Informação	DTI
	Diretoria de Engenharia	DEN
Pró-Reitoria de Graduação		PROGRAD
	Diretoria de Programas e Projetos	DPP
Pró-Reitoria de Ensino Médio e Técnico		PROETI
	Diretoria de Gestão Pedagógica	DPED
Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação		PROPTI
	Diretoria de Pesquisa e Pós Graduação	DPPG
Pró-Extensão		PROEX

	Coordenação Geral de Formação Inicial e Continuada	<b>CGFIC</b>
	Coordenação Geral de Programas e Projetos	<b>CGPP</b>
	Coordenação Geral de Integração Escola Empresa	<b>CGIEE</b>
	Coordenação Geral de Diversidade	<b>COGED</b>
		<b>DIEX</b>
Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Extensão	Assessoria de Comunicação	<b>ASCOM</b>
	Diretoria de Gestão Acadêmica	<b>DGA</b>
	Diretoria de Educação à Distância	<b>DEAD</b>
	Coordenação Geral de Bibliotecas	<b>CGBIBLIO</b>
	Diretoria de Concursos e Processos Seletivos	<b>DCPS</b>
	Diretoria de Relações Internacionais	<b>DIRINTER</b>

### 6.1.1.2 Sigla para Processos de Projetos

Os processos de projetos serão criados especificamente para serem utilizados durante a existência de um projeto dentro do IFRJ. Os processos de projetos terão em sua nomenclatura a sigla PROJ, seguida do nome do projeto à qual ele pertence.

Exemplos: O Projeto SIG, terá como sigla: **PROJ/SIG**

### 6.1.2 REGRAS PARA DEFINIÇÃO DE NOME DE PROCESSOS

O nome de um processo será composto por:

- no mínimo duas e no máximo cinco palavras;
- a primeira palavra deverá ser obrigatoriamente um verbo no infinitivo; e
- as demais palavras poderão ser verbos, substantivos ou nomes.

Preposições também poderão compor o nome de um processo, ligando as palavras (verbos, substantivos ou nomes). Exemplos: “**Desenvolver Sistemas**”; “**Cadastrar Usuário da Reitoria**” e “**Habilitar Usuário Temporário no Sistema SIG**”.

### 6.2 REGRAS PARA NOMENCLATURA DE TAREFA

Os processos são compostos por tarefas que irão detalhar o passo a passo com as ações executadas durante o processo. Tarefas são relativas a um processo específico e por isso deverão ser identificadas de acordo com o nome do processo. A nomenclatura das tarefas será composta por: **ABREVIACÃO DO NOME DO PROCESSO + Nº SEQUENCIAL**

### 6.2.1 REGRAS PARA DEFINIÇÃO DE ABREVIACÃO DO NOME DO PROCESSO

A abreviação do nome do processo deverá seguir a regra:

Ter duas letras, cada letra irá corresponder a uma palavra do processo. Poderão ser escolhidas as palavras mais relevantes, que tiverem um significado maior no nome do processo. Caso a primeira letra não possa ser usada, utilizar a segunda letra e assim sucessivamente.

Exemplos: **Desenvolver Sistemas - DS**

**Cadastrar Usuário da Reitoria - CS**

**Habilitar Usuário Temporário no Sistema SIG – HU**

### 6.2.2 REGRAS PARA DEFINIÇÃO DO NÚMERO SEQUENCIAL

O número que comporá o nome da tarefa deverá seguir a regra:

Ser sequencial;

Seguir o número do processo.

Exemplo: 1 – Identificar Processos – IP 1.1 – Solicitar lista dos principais processos

IP 1.2 – Levantar processos da área

No próximo capítulo descreveremos o passo a passo na criação de processos.

## 7 EXEMPLOS DE MODELAGEM – PASSO A PASSO

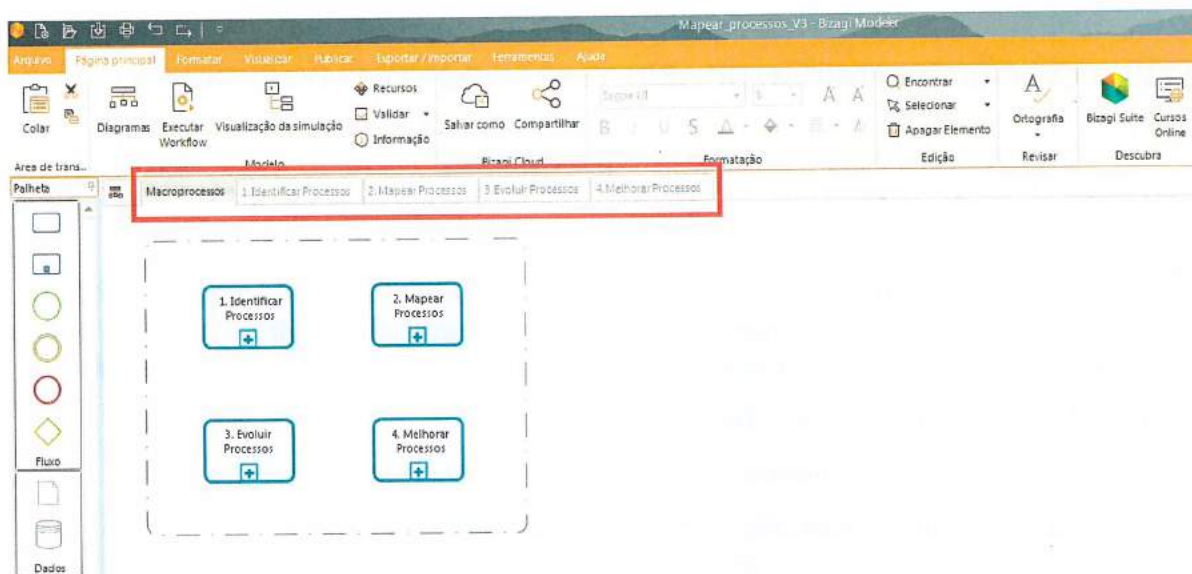
Serão apresentados os passos para o mapeamento de um processo e de seus subprocessos utilizando a ferramenta Bizagi.

### 7.1 VISÃO MACRO DOS PROCESSOS DA ÁREA

O padrão a ser utilizado na modelagem dos processos é primeiramente apresentá-los de forma macro para que se tenha uma visão de todos os processos mapeados da área e a partir dessa visão macro, explorar os processos com suas tarefas detalhas.

Iremos utilizar alguns processos do Núcleo de Governança como exemplo.

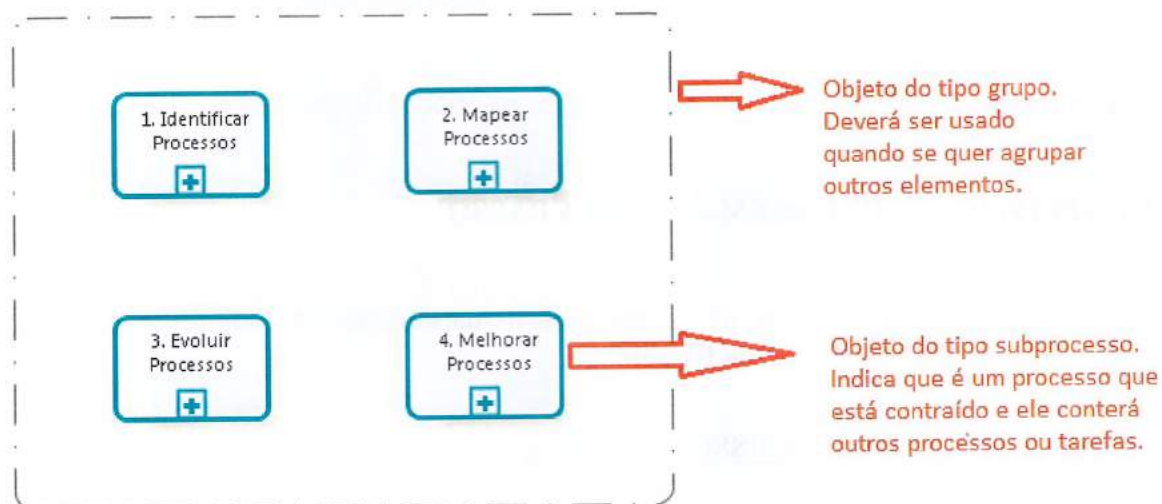
É importante ficar atento a estrutura do arquivo de modelagem, pois todos os processos de uma determinada área deverão ser mapeados utilizando-se um único arquivo da ferramenta de modelagem Bizagi para que possa ser possível navegar entre os processos. Iremos explicar com mais detalhes abaixo.



A figura acima está destacando, em vermelho, 5 diferentes abas do arquivo, cada uma contém um diagrama de processo.

A primeira aba, contém os macroprocessos da área. Essa aba apresenta todos os processos mapeados pelo Núcleo de Governança para a realização da Gestão de Processos. As demais abas contém cada um dos 4 processos em detalhe, com todas as suas tarefas listadas.

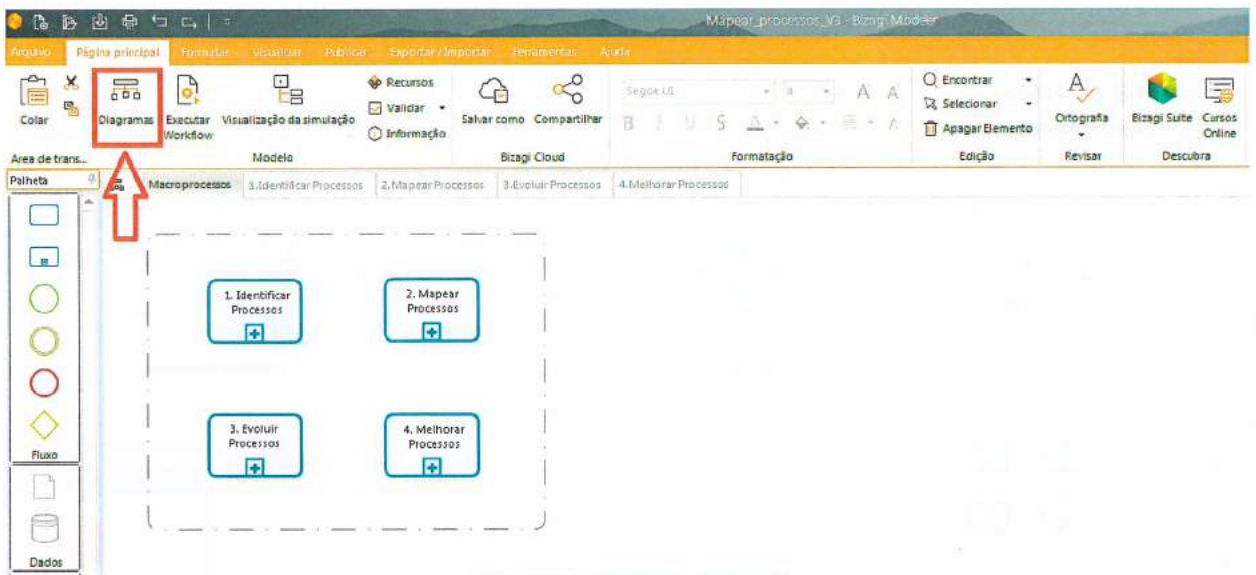
Para criar um macroprocesso, deverão ser utilizados os objetos abaixo.



## 7.2 ADICIONANDO NOVOS DIAGRAMAS AO ARQUIVO

Para adicionar novos diagramas ao arquivo, siga os passos:

a) Clicar em Diagramas, destacado na figura abaixo, em vermelho.



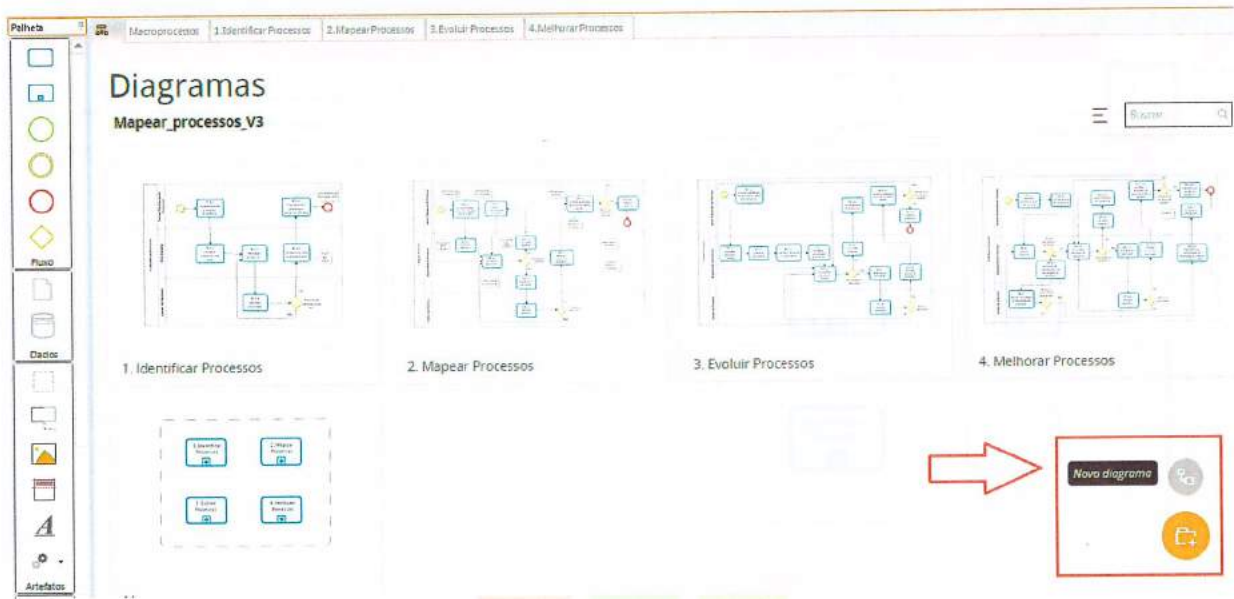
b) Clicar em Diagramas, aparecerá na tela um botão laranja, com o símbolo +. Ao passar o mouse em cima desse botão, aparecerão as opções: “Criar Pasta” e “Novo Diagrama”.



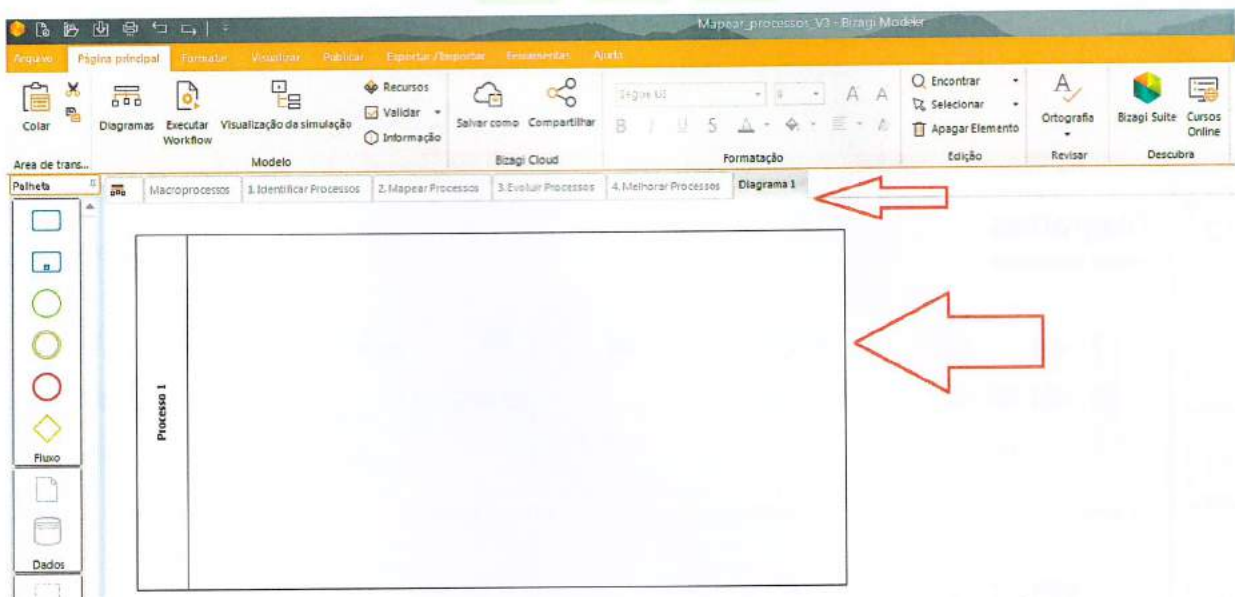
*Handwritten signature*

c) Clique na opção “Novo Diagrama”.

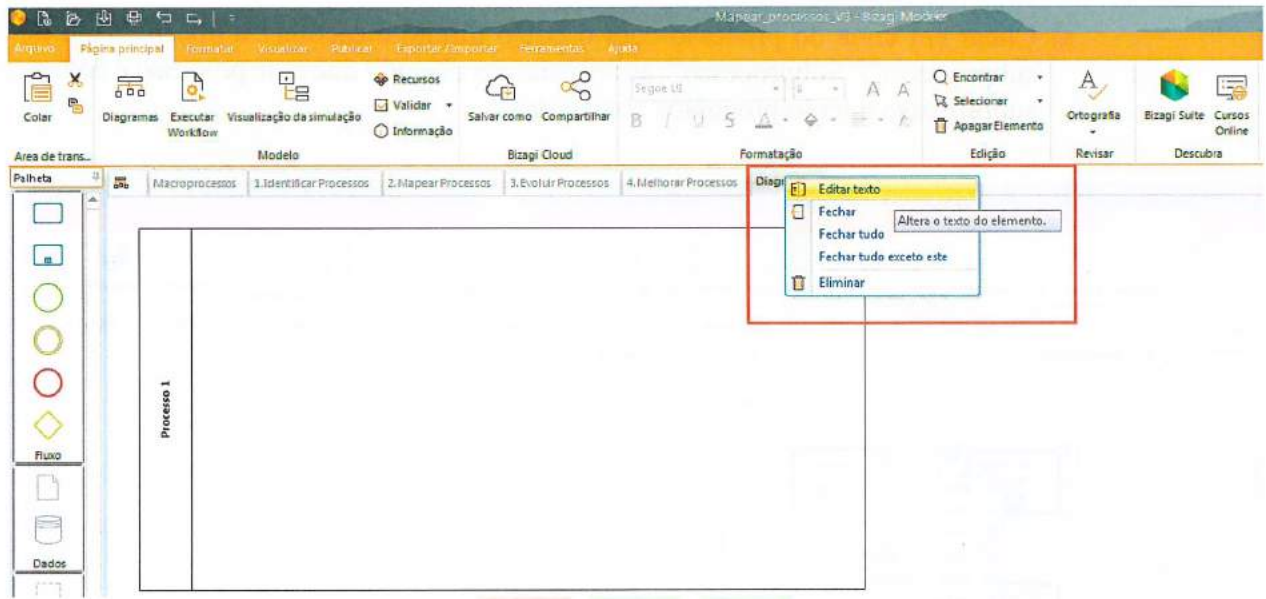




- d) Será criada uma nova aba – Diagrama1 e esse diagrama já é criado com um processo.



- e) Altere o nome do diagrama, clicando com o botão direito do mouse em cima de “Diagrama” e escolhendo a opção Editar texto. O novo nome do diagrama deverá ser o nome do processo que será representado. Para alterar o nome do processo, faça o mesmo procedimento, clicando com o botão direito do mouse em cima de “Processo 1” e escolhendo a opção Editar texto.

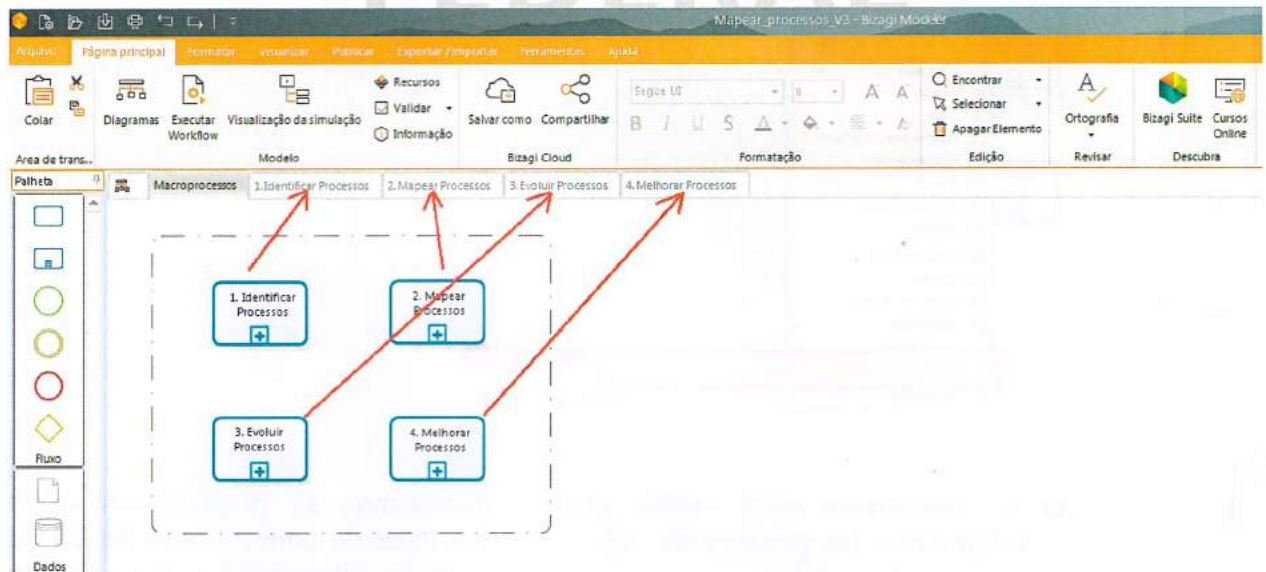


Agora é só criar o desenho do processo, seguindo o item 5.1 Principais elementos do BPMN. Mãos à obra!

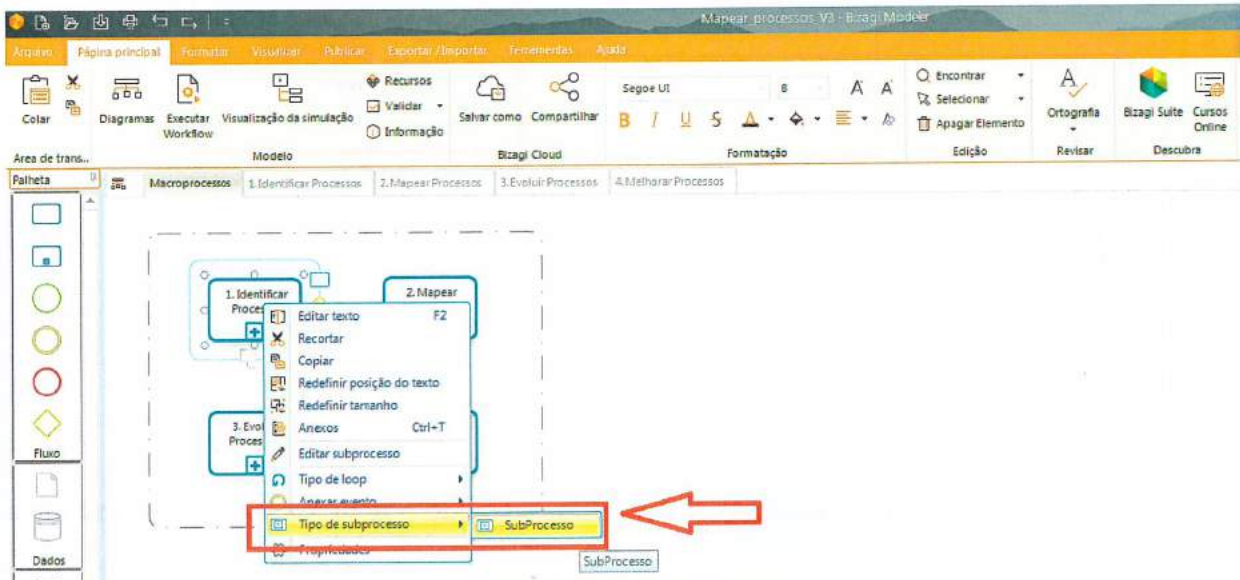
Ao final do trabalho, espera-se que todos os processos estejam mapeados, cada um em sua aba correspondente. Mas é preciso configurar os diagramas para que possamos navegar entre eles.

### 7.3 CONFIGURANDO SUBPROCESSOS DE UM PROCESSO

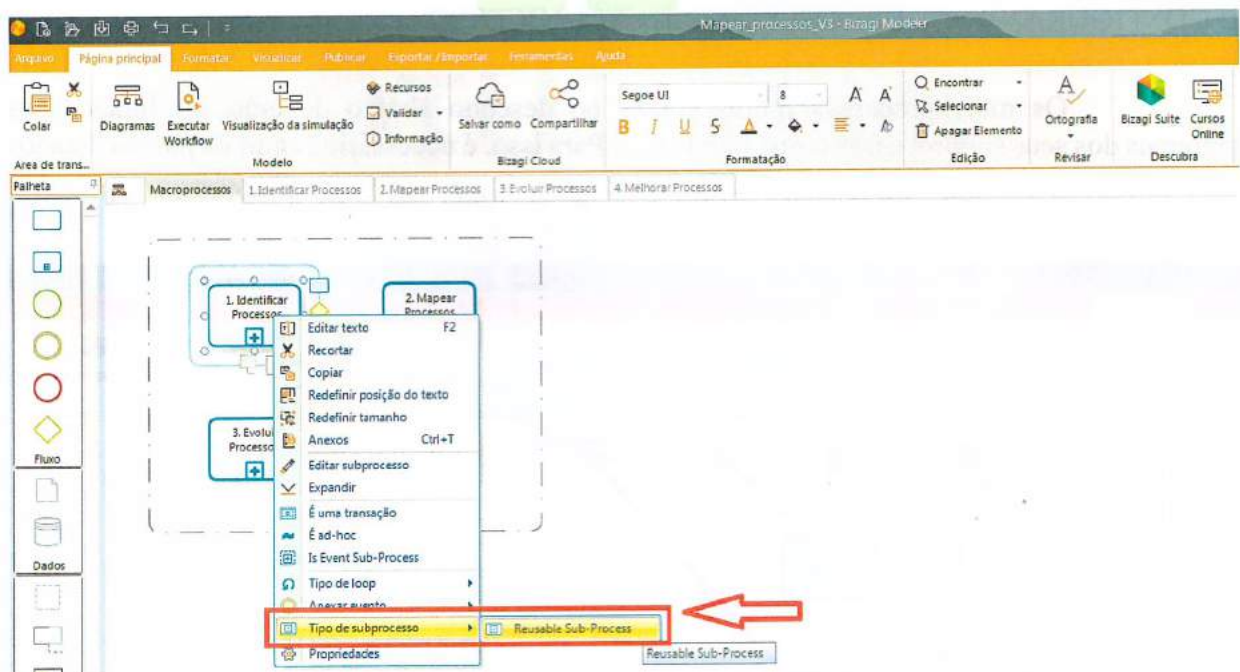
Os macroprocessos representados no desenho abaixo deverão ser ligados aos diagramas dos seus subprocessos correspondentes. Para isso, é necessário seguir os passos listados abaixo:



- a) Clicar em cima do processo com o botão direito e escolher a opção “Tipo de subprocesso”/”Subprocesso”, assim estamos dizendo que esse processo é do tipo subprocesso e terão processos abaixo dele.

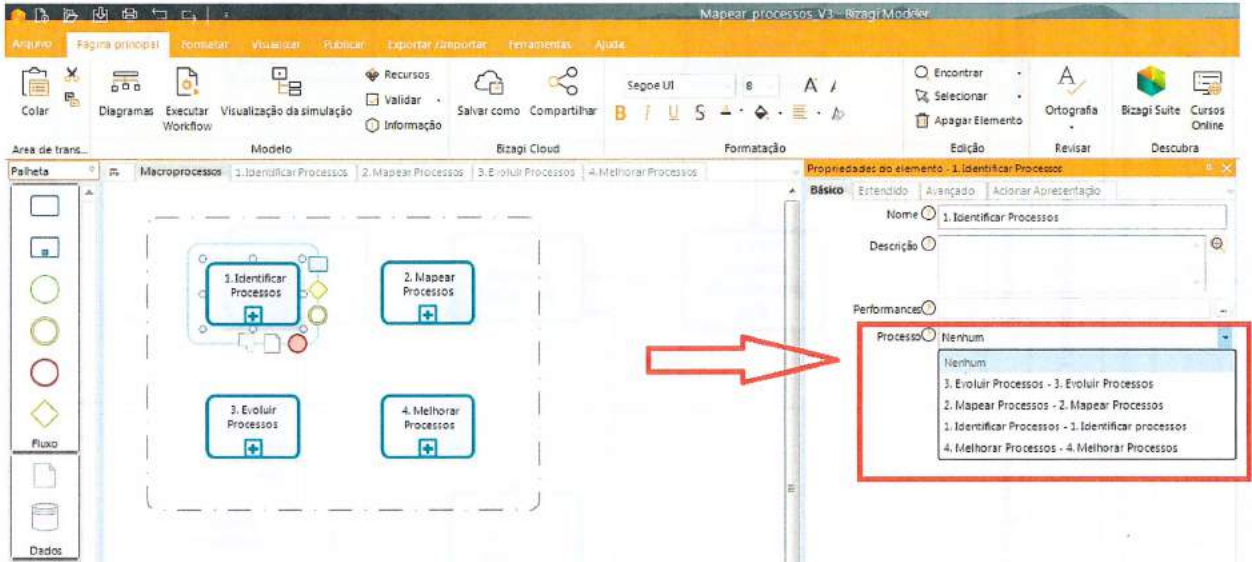


- b) Clique novamente em cima do processo com o botão direito e escolha a opção “Tipo de subprocesso”/”Reusable Sub-Process”.

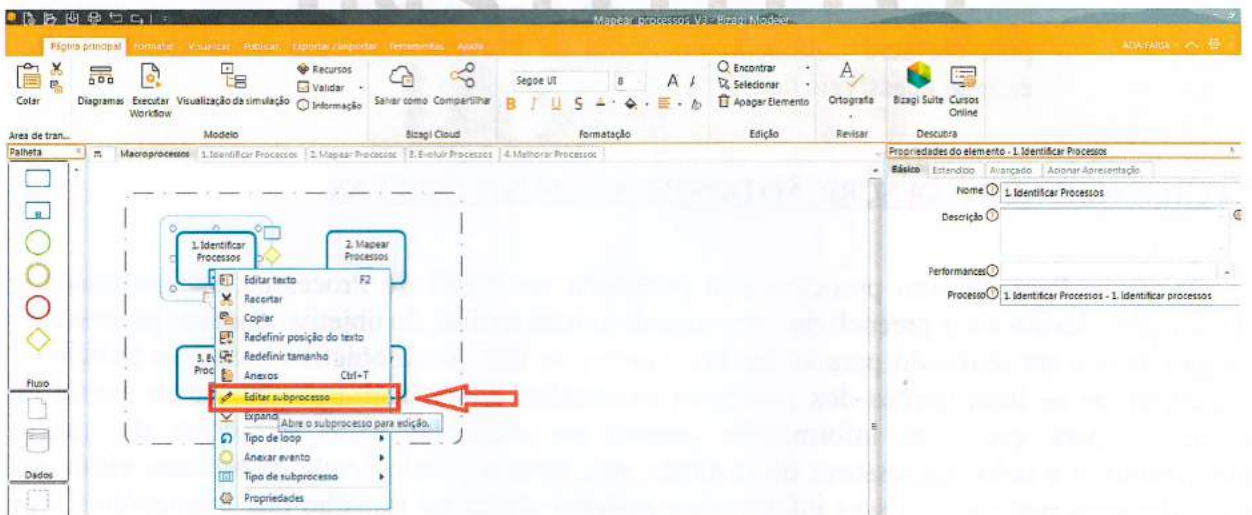


- c) Ao marcarmos essa opção, quando acessarmos as propriedades desse subprocesso (as propriedades são acessadas clicando com o botão direito do mouse sob o subprocesso), aparecerá a opção “Processo” e nessa opção poderemos escolher a qual processo iremos associar esse subprocesso. No nosso exemplo, acessamos as propriedades do subprocesso “1. Identificar Processos”, Anexo à Instrução de Serviço PROAD nº 03/2017

fomos em “Processo” e escolhemos o processo correspondente, nesse caso, “1. Identificar Processos”.

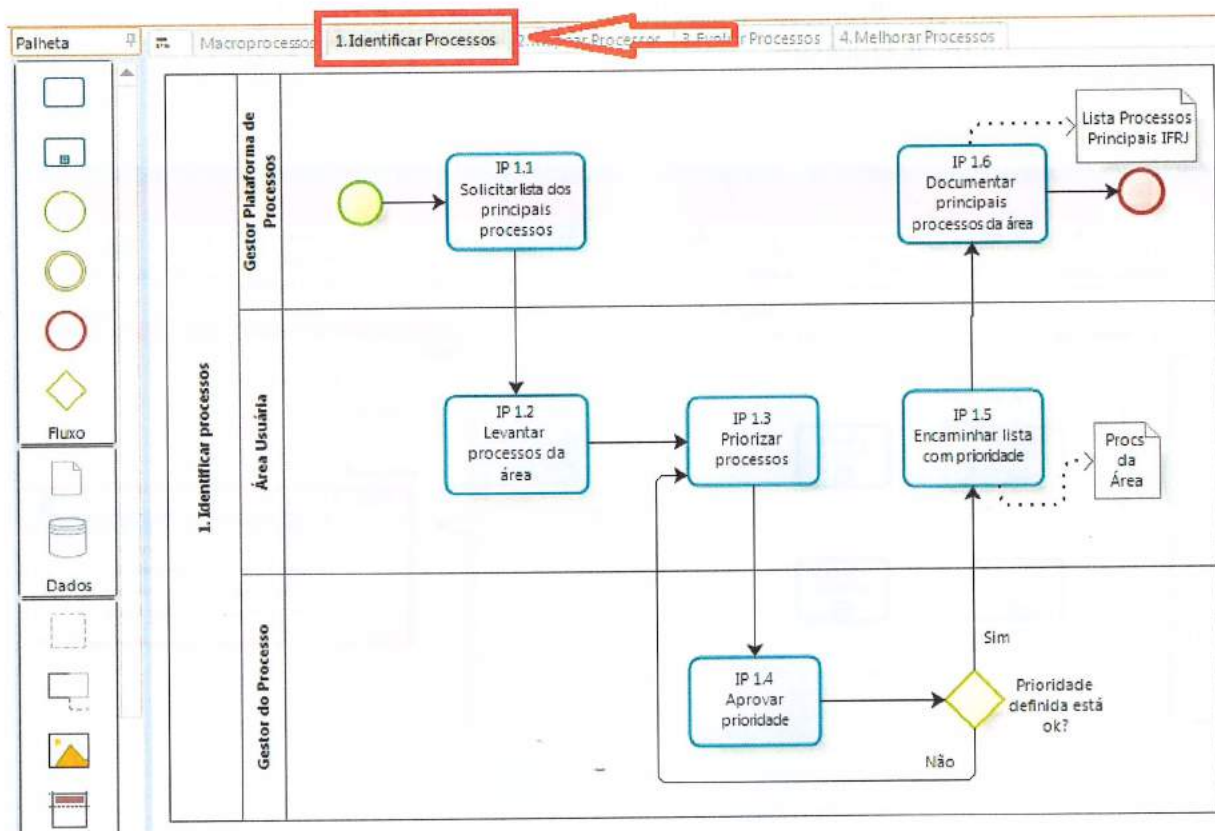


d) Para validar se a associação foi feita corretamente, é só clicar com o botão direito em cima do subprocesso que configuramos e escolher a opção “Editar subprocesso”.



*Handwritten signature or initials in blue ink.*

e) Quando escolhemos a opção “Editar subprocesso”, o processo correspondente deverá ser aberto, como mostra a figura abaixo.



- f) Agora deveremos fazer esse mesmo procedimento para cada um dos subprocessos existentes no desenho macro.
- g) Ao final do trabalho, teremos todos os processos mapeados e todo o nosso arquivo configurado e navegável entre os processos e seus subprocessos correspondentes. Precisaremos que o arquivo esteja configurado corretamente pois ele será publicado no Portal de Processos e todas essas configurações estarão acessíveis no portal.

#### 7.4 PREENCHENDO A DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS E TAREFAS

Para que um processo seja publicado no Portal de Processos, sua propriedade “Descrição” deverá estar preenchida, com uma definição sucinta do objetivo daquele processo. O mesmo deverá ser realizado para as tarefas. Lembre-se que nosso objetivo com esse trabalho é disponibilizar as informações dos processos executados nessa instituição em nosso Portal de Processos, para que essas informações possam ser acessadas pelos servidores do quadro administrativo e pelos professores do instituto, que terão a possibilidade de ter uma visão dos procedimentos realizados. Essas informações poderão ajudar no trabalho dos funcionários e os próprios servidores poderão identificar oportunidades de melhoria nos processos internos aqui realizados. O resultado disso é um imenso ganho de conhecimento para o nosso instituto e aprimoramento das nossas atividades internas. Alunos, a comunidade envolvida com o instituto e seus campi, e qualquer cidadão também poderão conhecer um pouco mais sobre os procedimentos realizados pelo instituto.

## GLOSSÁRIO

### BPM

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

### BPMN

*Business Process Model and Notation* (BPMN) é a especificação para a modelagem visual de processos com o objetivo de promover uma interface simples na diagramação dos processos.

### Dono do processo

Setor responsável pelo desenho e desempenho final do processo e pela prestação de contas sobre sua execução.

### Gestão por processos

É uma orientação que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de atividades que percorrem a organização, 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.

### Inputs

Insumo ou entrada (input): referem-se a produtos ou serviços que iniciam um determinado processo.

### Macroprocessos

São grandes conjuntos de processos de trabalho pelos quais o IFRJ cumpre a sua missão, e cuja operação têm impactos significativos na forma como a instituição funciona.

### Mapeamento de processos

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

### MIASP

Metodologia de Identificação, Análise e Solução de Problemas

### Modelagem de Processos de Negócio

É forma de representar os processos executados dentro de uma organização, podendo representar tanto a situação atual quanto a situação futura.

### **Processos**

Consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas) visando cumprir um objetivo organizacional específico.

### **Software Bizagi**

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

### **Subprocessos**

São processos que estão incluídos em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.

### **Tarefa**

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

INSTITUTO  
FEDERAL  
Rio de Janeiro

By

**REFERÊNCIAS**

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o gerenciamento de processos de negócio - Corpo comum de conhecimento**. V 3.0. 1a ed., 2013.

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

\_\_\_\_\_. Gespública. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Guia de Gestão de Processos de Governo**, 2011.

I PROCESS SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA. **Métodos para levantamento de informações na Modelagem e Análise de Processos**. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2014/04/metodos-para-levantamento-de-informacoes/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Um guia para iniciar estudos em BPMN (I): Atividades e sequência**. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/11/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-i-atividades-e-sequencia/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Um guia para iniciar estudos em BPMN (II): Gateways**. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/11/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-ii-gateways/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Um guia para iniciar estudos em BPMN (III): Eventos de Início e Fim**. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-iii-eventos-de-inicio-e-fim/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Um guia para iniciar estudos em BPMN (IV): Eventos Intermediários**. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-iv-eventos-intermediarios/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Um guia para iniciar estudos em BPMN (V): Subprocessos**. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-v-subprocessos/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Um guia para iniciar estudos em BPMN (VI): Swimlanes e Artefatos**. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2013/01/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-vi-swimlanes-e-artefatos/>>. Acesso em: 15 set. 2016.