



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS

## **MODELO DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS**

ESCRITÓRIO DE PROCESSOS (EP)

Versão 1.1

JUIZ DE FORA

Julho/2016

## 1. INTRODUÇÃO

O presente Modelo de Governança de Processos (MGOP) apresenta os fundamentos para a implantação e manutenção da Gestão por Processos na Universidade Federal de Juiz de Fora. Este documento visa estabelecer os graus de maturidade em BPM (*Business Process Management*) que a UFJF pretende alcançar; os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos na gestão por processo.

Além disso, o MGOP constitui-se na base sobre a qual as iniciativas de Gestão por Processos no âmbito da UFJF deverão se amparar, pois é capaz de nortear e estabelecer princípios, políticas e regras procedimentais sobre o assunto.

### 1.1 Justificativa

A implantação da Gestão por Processos na UFJF justifica-se pelo que se expressa nos parágrafos seguintes.

A Administração Pública no Brasil caminha no sentido de aplicar práticas modernas de gestão que busquem a eficiência na utilização dos recursos públicos e que visem à satisfação das demandas por parte dos cidadãos de forma transparente e efetiva.

Tal constatação é refletida na redação da emenda constitucional nº 19/98 que inclui na Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 expressamente a obrigação de se observar o princípio da eficiência nos seguintes termos do *caput* do Art. 37: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência**” (grifo nosso).

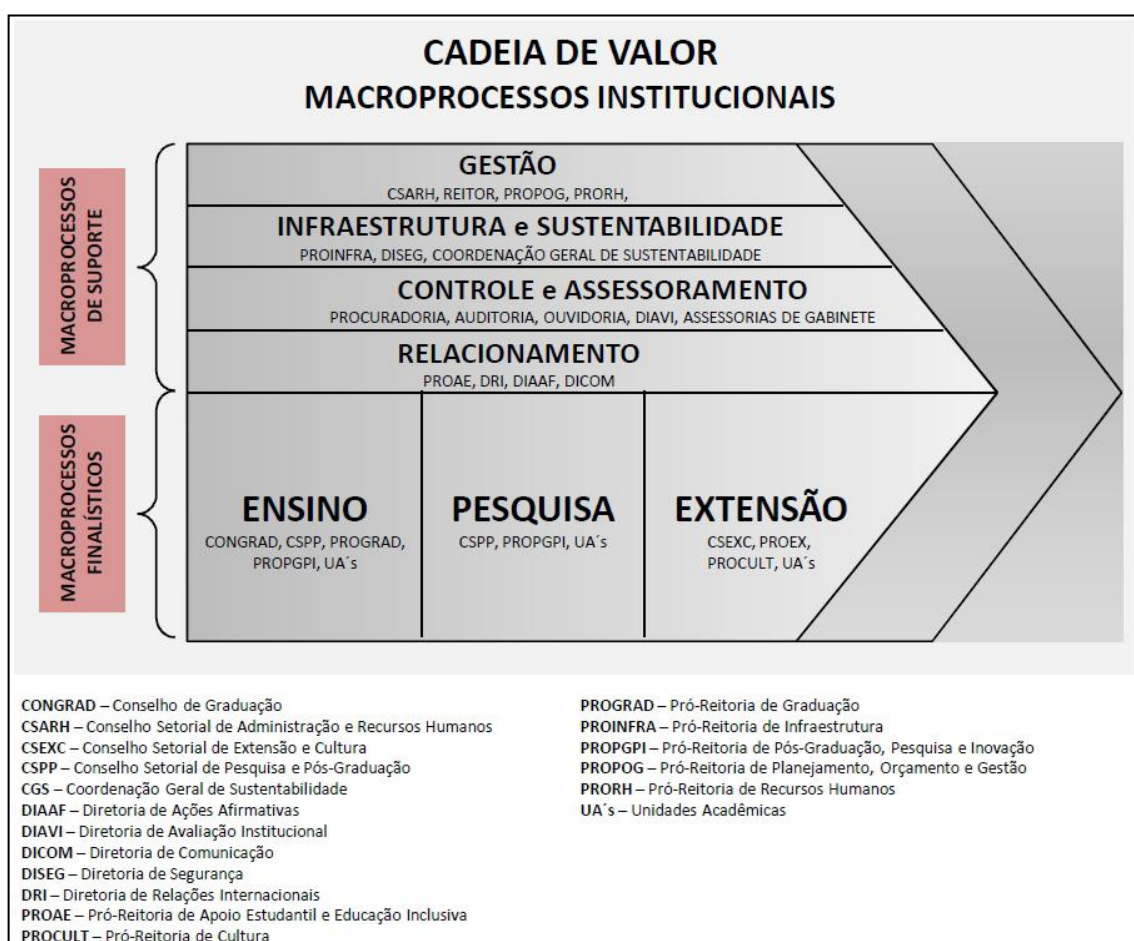
Além da obrigação da busca pela eficiência imposta pela Lei Maior do País, através de diagnóstico institucional de demandas administrativas realizado no âmbito do Programa de Gestão da Qualidade (GESQUALI), conduzido pela Pró-Reitoria de Planejamento em 2014 constatou-se, junto aos gestores das Unidades Acadêmicas, que um dos principais gargalos administrativos que contribuem para uma gestão da atividade-meio da UFJF menos eficiente e eficaz relaciona-se a:

- Burocratização de procedimentos;
- Falta de clareza institucional em relação aos procedimentos administrativos;
- Duplicidade de procedimentos para alcance do mesmo fim;

Justifica também a implantação de práticas coordenadas de Gestão por Processos na UFJF a diretriz estratégica de gestão intitulada “Otimizar Processos Organizacionais e Infraestrutura” estabelecida no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF 2016/2020, dentro da qual se encontram os objetivos:

- Valorizar e fomentar a adoção de práticas inovadoras para a sistematização e transparência dos processos administrativos e atos normativos da Universidade;
- Aprimorar o modelo de divulgação e padronização das normas editadas pelos órgãos administrativos da UFJF;
- Criar o Programa de Desburocratização da UFJF.

Além de relacionada diretamente aos pontos acima elencados, a gestão por processos objetiva prover suporte para todos os processos constantes na cadeia de valor abaixo:



**Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional – UFJF 2016/2020.**

## 1.2 Objetivo

O MGOP visa orientar a todos que irão participar da Gestão por Processos na UFJF com as melhores práticas e com a metodologia adequada segundo a literatura de referência apresentadas no item subsequente (1.3 Fundamentos do modelo).

O objetivo final da institucionalização deste documento é criar mecanismos que sejam capazes de prover suporte gerencial para que a UFJF possa alcançar a missão institucional estabelecida no Art. 5º de seu estatuto de forma mais eficiente:

“A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida”.

Além do exposto acima, pretende-se contribuir para a gestão do conhecimento organizacional gerado na UFJF, permitindo a externalização do saber administrativo, contribuindo para a clareza e transparência organizacional através da documentação e da publicação desse conhecimento para acesso de todos os interessados.

Além disso, tal gestão do conhecimento permite mais célere internalização do conhecimento organizacional gerado, por parte dos servidores.

Em princípio, serão mapeados e modelados todos os processos organizacionais estratégicos para a instituição que estejam incluídos nos Macroprocessos Institucionais, conforme Cadeia de Valor da UFJF e também previstos nos direcionamentos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional em vigor, sendo que tais processos somente serão mapeados/modelados se houver previsão de automação por meio do SIGA – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica.

Além de tais finalidades do MGOP, são considerados objetivos intermediários da gestão por processos, coordenada através deste documento:

- Dar visibilidade aos procedimentos administrativos;
- Integrar os setores responsáveis pela execução dos processos;
- Gerenciar o desempenho dos processos;
- Buscar conformidade legal;
- Satisfazer a comunidade acadêmica através de maior qualidade da atividade-meio;
- Contribuir para satisfação das exigências dos órgãos de controle e
- Apoiar a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas na condução da implantação da Gestão por Competência no âmbito da UFJF.

Para se atingir tais objetivos será utilizada a estratégia prevista no capítulo 2 – Ciclo de Gestão por Processos e Estratégia de Implementação, que contemplará as seguintes atividades:

- Mapeamento e Diagramação do processo atual (“*as is*”);
- Análise do processo atual (“*as is*”);
- Modelagem do novo processo (“*to be*”);

- Homologação e Publicação do novo processo;
- Implementação do novo processo;
- Monitoramento e Controle do processo implementado;
- Refinamento do processo;

### 1.3 Fundamentos do Modelo

Para a fundamentação deste Modelo de Governança de Processos será utilizada como literatura básica o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK V3.0).

Além do aporte teórico fornecido pelo CBOK, a ferramenta estratégica de *Benchmarking* também foi utilizada, pois se buscou incorporar as melhores práticas de órgãos da Administração Pública que utilizam a gestão por processos para melhoria da performance administrativa, notadamente: SERPRO, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e EMBRAPA.

Para delimitação semântica, adotar-se-á para processo organizacional o seguinte conceito da Secretaria de Gestão do Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão:

**Conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados** (grifo nosso). Essa visão reforça a ideia de que processos possuem o compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes/cidadãos, exigem sincronia, transformam elementos, seguem orientações e consomem recursos. Tal é a abordagem adotada pela Sociedade para a Ciência de *Design* e de Processos (SDPS, do inglês *Society for Design and Process Science*), primeira instituição científica a ser criada no tema e com a qual o MP/SEGES possui cooperação em vigor desde 2009<sup>1</sup>

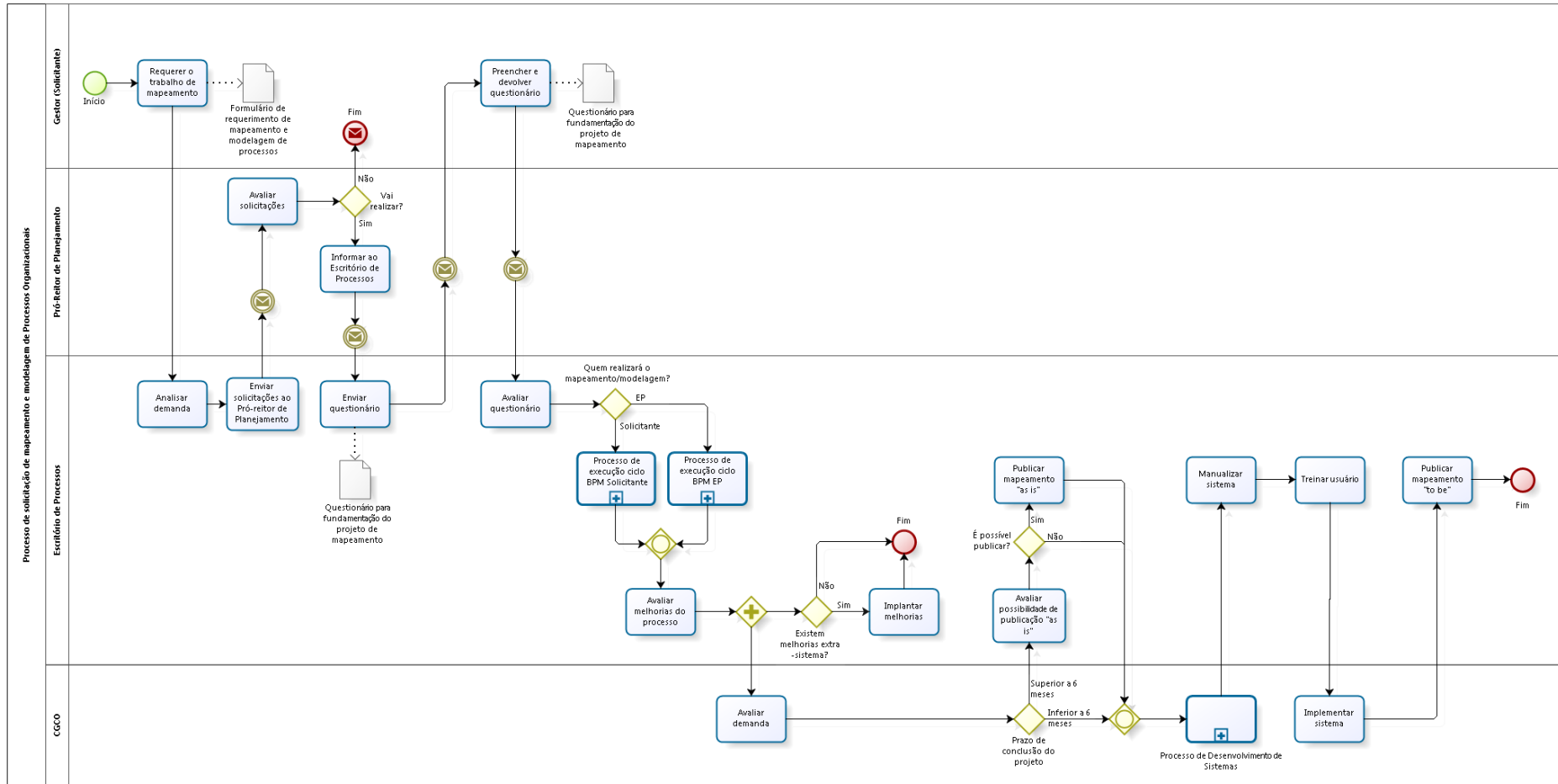
É fundamental perceber a interfuncionalidade do tema e a visão transversal da organização, isto é, a quebra do paradigma de estrutura organizacional puramente vertical, na qual se criam silos de especialistas para uma visão matricial, na qual processos administrativos perpassam diversos setores em busca de atingir os objetivos.

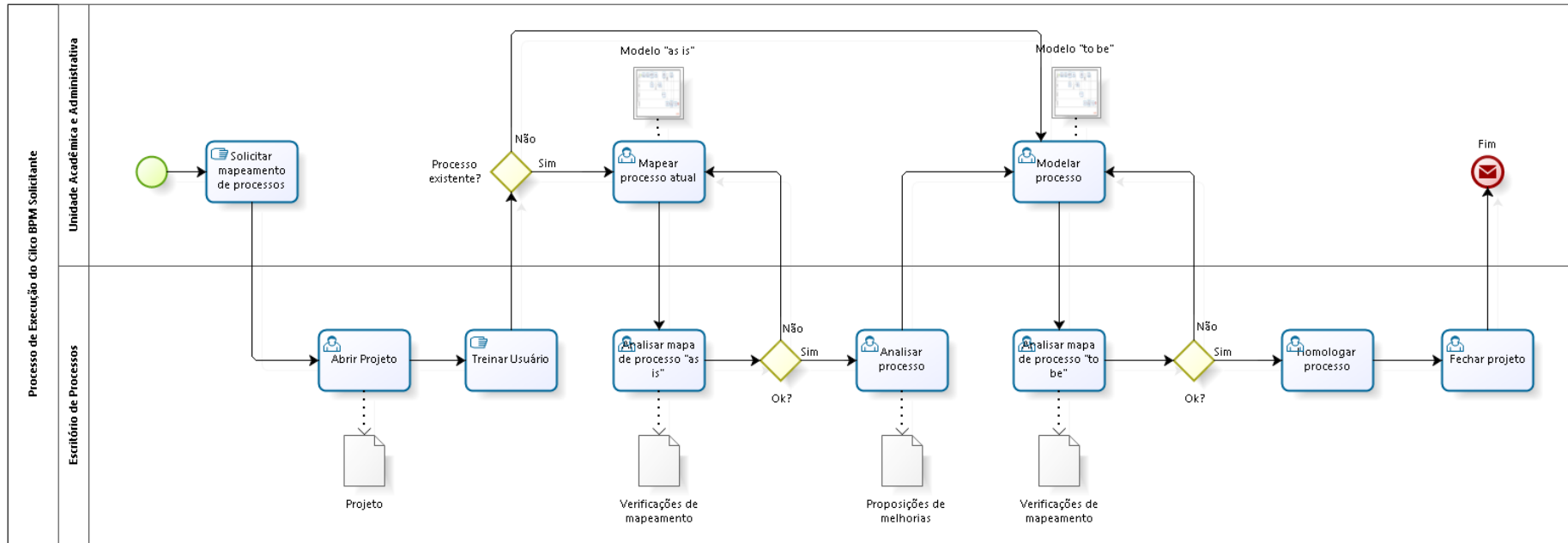
---

<sup>1</sup> Guia de Gestão de Processos de Governo - Gespública

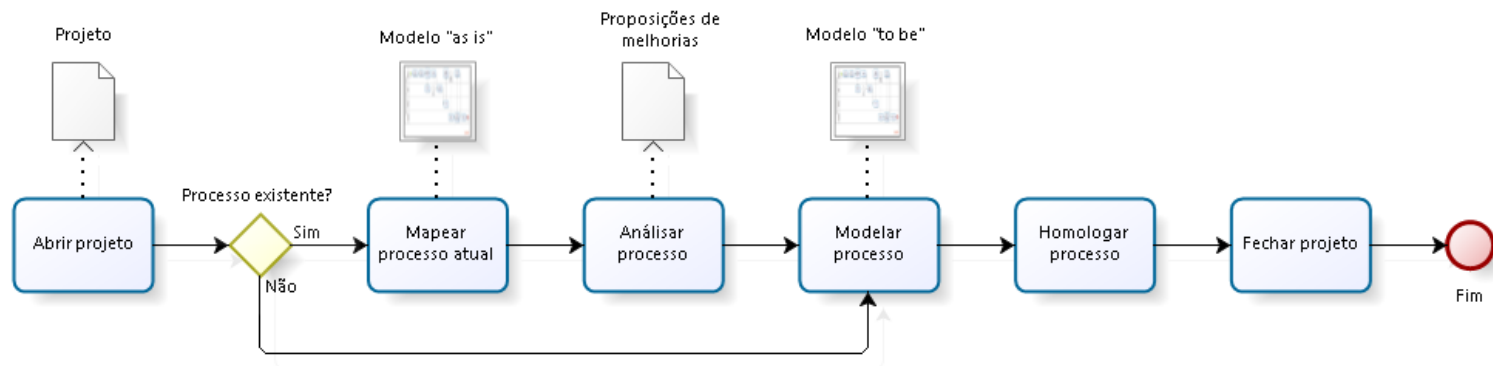
## **2. O Processo de Mapeamento e Modelagem de Processos Organizacionais**

A gestão por processos na UFJF será abordada, seguindo o Processo de Mapeamento e Modelagem de Processos Organizacionais. Este processo na UFJF seguirá o fluxo de atividades previstos nas figuras abaixo:









## **2.1 Mapeamento e diagramação do processo atual (“as is”)**

Essa etapa do ciclo BPM é caracterizada pelo estudo do processo atual, preferencialmente, de ponta a ponta, isto é, compreende-se desde o início até o fim toda a extensão do processo, perpassando pelos setores funcionais que o processo atravessa até o seu fim.

O resultado dessa etapa do ciclo de BPM gera um diagrama do processo da forma como ele se encontra, isto é, externaliza quais setores estão envolvidos no processo, quais atividades dentro desses setores são realizadas e quais os passos seqüenciais deverão ser seguidos para a conclusão do processo.

Para a condução de tal etapa existem disponíveis diversas técnicas, dentre as quais sugerem-se utilizar: entrevistas com os executores do processo; entrevistas com os gestores funcionais; observação da execução das atividades; reuniões de grupos focais (executores e gestores do processo).

## **2.2 Análise do processo atual**

A etapa da análise do processo atual gera como resultado um documento onde se identificam as oportunidades de melhoria.

Esse documento deverá conter o apontamento dos gargalos administrativos, ou seja, os pontos que geram dificuldade para os gestores; bem como indicar as melhorias que poderão e/ou deverão ser implementadas, tais como: possibilidades de redução do número de atividades; melhor distribuição de atividades entre os setores envolvidos no processo; formas melhores de se executar o processo; possibilidades de informatização do processo; possibilidades de desburocratização do processo; entre outras.

Nessa fase também é realizado o planejamento do processo em termos de: definição de objetivos e definição de metas.

É também na análise do processo onde se constroem e se documentam indicadores de desempenho que possibilitarão posterior monitoramento, controle e refinamento do processo.

### **2.3 Modelagem do novo processo (“to be”)**

A modelagem do novo processo gera como resultado um novo diagrama do processo, isto é, o processo passa a ser representado pela sua forma modificada a partir das análises realizadas na etapa anterior do ciclo BPM e seguindo as diretrizes do documento “Oportunidades de Melhoria”.

### **2.4 Homologação e publicação do novo processo**

O processo organizacional depois de ter seu estado atual mapeado; ter sido analisado quanto às oportunidades de melhoria e depois de ter sido modelado contemplando tais melhorias ele será homologado, isto é, terá sua validade metodológica (utilização correta dos princípios expressos neste MGOP: notação; diagramação; etc.) e administrativa atestada.

### **2.5 Implementação do novo processo**

A partir do momento da homologação o processo deverá seguir os trâmites previstos pelo diagrama modelado.

A execução do processo na prática-operatória diária da UFJF é o que caracteriza a fase de implementação.

### **2.6 Monitoramento e controle do processo implementado**

Uma vez implementado o processo, o mesmo deverá ser monitorado quanto ao seu desempenho de acordo com os indicadores previamente estabelecidos e documentados.

Existindo desvios de acordo com o planejado o processo deverá ser controlado para que retorne ao patamar de desempenho previsto.

### **2.7 Refinamento do processo**

A filosofia de gestão da melhoria contínua, que ampara a gestão de processos, será conduzida no ciclo BPM da UFJF a partir do momento em que o processo está implementado e sendo monitorado e controlado.

Devem-se observar continuamente as oportunidades de melhorias no processo para que novas análises possam ser realizadas realimentando o ciclo contínuo de BPM como mostrado na figura anterior.

### **3. PRINCIPAIS PARTICIPANTES DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS**

#### **3.1 Escritório de Processos (EP)**

São atribuições do Escritório de Processos:

- Definir padrões, regras, políticas que regem o gerenciamento de processos de negócio;
- Oferecer apoio metodológico e suporte ferramental aos gestores de processos e gestores funcionais;
- Difundir conceitos, técnicas, métodos e abordagens de gestão por processos;
- Fomentar a cultura de gestão por processos através de: eventos; cursos; palestras; seminários; workshops;
- Disseminar o conhecimento sobre gestão por processos e promover a capacitação na disciplina BPM;
- Prover a visibilidade dos processos de negócio a toda a UFJF;
- Concentrar as iniciativas de gestão por processos, alinhando-os aos objetivos estratégicos da UFJF;
- Comunicar a toda a comunidade acadêmica a evolução de gestão por processos da UFJF;
- Zelar pela integração dos processos dos fluxos de trabalho e pela informatização dos mesmos, quando possível, junto ao Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO);
- Buscar em suas ações o pleno atendimento aos princípios que regem a atuação da Administração Pública de acordo com o Art. 37 da Constituição Federal, notadamente o princípio da eficiência.

#### **3.2 Gestor do Processo**

São atribuições<sup>2</sup> do Gestor do Processo:

- Mapeamento, Análise e Modelagem – Zelar pela integridade do processo; mapear, analisar e modelar o processo sob sua gestão, no mínimo, até o nível necessário para a integração; adotar as diretrizes do MGOP, contribuindo para sua melhoria;

---

<sup>2</sup> MGOP –SERPRO (com adaptações)

- Monitoramento, Controle, Refinamento e Prestação de Contas – Gerenciar o repositório de ativos e de dados do processo sob sua gestão; desenvolver estratégias para o processo, definindo objetivos e metas de desempenho, revisando-as com base nos resultados deste; realizar a gestão do dia a dia, de aderência e do desempenho do processo; manter a conformidade legal do processo; medir, monitorar e reportar o desempenho do processo para o Escritório de Processos e outras instâncias que o requererem; promover os ciclos de revisão do processo com apoio do Escritório de Processos.
- Implementação - Promover, em conjunto com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a capacitação das equipes de execução do processo e avaliar sua efetividade;
- Promover, em conjunto com a Diretoria de Comunicação, a disseminação e a adoção de melhores práticas do processo junto às equipes de execução e demais unidades; Assegurar que os recursos e habilidades estejam disponíveis para a execução do processo;
- Negociação: Gestores de processos gerenciam como o trabalho será realizado, mas não necessariamente as pessoas que o realizarão, as quais podem estar subordinadas a gerentes funcionais específicos. Além disso, as tomadas de decisão relacionadas ao desempenho dos processos também podem remeter a ações sobre os pilares Estratégia, Pessoas, Processos e Tecnologia, e não somente sobre os processos em si. Sendo assim, o gestor de processos é responsável por gerenciar comunicações e promover o processo junto a gerentes executivos, clientes, fornecedores, executores, participantes e outras partes interessadas, internas e externas à organização para assegurar a sua plena operação;
- Suporte: Investigar e resolver problemas relativos aos processos;
- Melhoria Contínua: garantir a aplicação do Ciclo de BPM previsto no MGOP visando a otimização do processo e sua evolução constante;
- Promover e manter a integração do processo sob sua gestão com os demais processos;
- Normatizar os processos, quando for o caso, e manter coerência com os demais processos e normas;

- Dar conhecimento ao Comitê de Gestão e Integração de Processos sobre eventuais conflitos com outros processos e normas;
- Participar das reuniões convocadas e ações promovidas pelo Comitê de Gestão e Integração de Processos;

### **3.3 Executor do Processo<sup>3</sup>**

Aquele que tem a responsabilidade de executar as atividades de um determinado processo. Sua subordinação está relacionada à estrutura hierárquica funcional da UFJF (chefia imediata), nem sempre coincidente com a estrutura transversal dos processos organizacionais (chefiada pelo gestor do processo). Contudo, o executor de processos deve estar comprometido com as regras determinadas no processo e contribuir para a evolução dessa atividade com o reporte de informações, problemas e sugestões de melhoria ao Gestor do Processo.

### **3.4 Analista de Processo<sup>4</sup>**

É o especialista com grande habilidade no entendimento, documentação e padrões de processos. Modela processos, analisa, sugere integrações e recomenda melhorias. Pode apoiar todas as fases do Ciclo de BPM ou se especializar em uma delas.

Na UFJF atuarão como analistas dos processos tanto os membros do Escritório de Processos quanto aqueles treinados pelo Escritório para mapeamento e modelagem de processos de suas áreas funcionais.

### **3.5 Analista de Negócio**

Os analistas de TI do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO), atuarão como analistas de negócio que, segundo definição do CBOK (ABPMP, 2013), são os profissionais “responsáveis pelo levantamento de requisitos e propostas de solução de tecnologia da informação (p.327).” Os analistas de negócio atuarão como facilitadores em reuniões da equipe juntamente com as áreas solicitantes para o desenho de soluções de Tecnologia da Informação para casos específicos.

### **3.6 Comitê de Gestão e Integração de Processos<sup>5</sup>**

---

<sup>3</sup> MGOP - SERPRO

<sup>4</sup> MGOP – SERPRO (com adaptações)

O Comitê de Gestão e Integração de Processos é formado pelos gestores dos principais processos interfuncionais da organização e pelo Escritório de Processos (EP). Sua missão inclui a identificação e resolução de problemas de integração entre processos; negociações entre gestores de processos; apoio às lideranças funcionais; e desenvolvimento e alinhamento dos processos aos objetivos, metas e estratégias da UFJF.

Tem como responsabilidades essenciais:

- Identificar, selecionar, aprovar, priorizar, avaliar e normatizar as integrações entre os processos;
- Internalizar a cultura de BPM junto à Gerência Intermediária e às Pró-Reitorias e Diretorias;
- Mediar eventuais conflitos entre Gestores de Processos, EP e Auditoria;
- Propor melhorias no MGOP da UFJF e contribuir para sua melhoria;
- Promover a cultura de integração de processos junto aos participantes dos processos;
- Apoiar a adoção do MGOP;
- Divulgar, com apoio da Diretoria de Comunicação, as ações do Comitê nos canais de comunicação corporativos da UFJF;

### **3.7 Gestor Funcional**

São atribuições dos gestores funcionais da UFJF, em relação à gestão por processos:

- Promover condições favoráveis à implementação dos novos processos modelados pelos gestores de processos;
- Zelar pela qualidade da execução das atividades dos processos que perpassem o

---

<sup>5</sup> MGOP – SERPRO (com adaptações)

seu setor;

- Contribuir para a melhoria do processo indicando oportunidades de otimização para o gestor do processo;
- Cobrar de seus subordinados o atendimento aos requisitos de desempenho determinados pelo gestor do processo;
- Negociação: manter boa relação com o gestor do processo visando o interesse institucional.

#### **4 EVOLUÇÃO EM BPM DA UFJF**

Pretende-se que a Universidade Federal de Juiz de Fora, a partir da adoção deste Modelo de Governança de Processos possa atravessar os ciclos de evolução de maturidade em Gestão por Processos de acordo com o modelo abaixo previsto:

##### **1º ciclo de maturidade em BPM**

- Ações de benchmarking em BPM;
- Capacitação inicial da equipe do Escritório de Processos em BPM e Modelagem de processos;
- Elaboração do Modelo de Governança de Processos;
- Estruturação do Escritório de Processos;
- Definição do Processo de Mapeamento e Modelagem de Processos na UFJF.

##### **2º ciclo de maturidade em BPM**

- Modelagem e Análise de processos prioritários com vistas à automação pelo SIGA;
- Verificação de possibilidades para ampliação do escopo de atuação do Escritório de Processos;
- Publicação do portfólio de processos;
- Ações para fomento da cultura BPM na UFJF;
- Ações de treinamento em BPM na UFJF.

##### **3º ciclo de maturidade em BPM**

- Capacitação dos gestores dos processos em BPM e Modelagem de Processos;
- Gestão de Portifólio de Processos: utilização de ferramentas de gestão integrada de processos;



- Implementação do Comitê de Integração em Processos;
- Gestão do dia-a-dia e dos riscos dos processos (de pessoas, de processos e de tecnologia);
- Gestão de desempenho / construção do painel de indicadores corporativos;
- Implantação da agenda de melhoria contínua de processos e ciclos de revisão (de forma permanente e por tempo indeterminado).

## **5. DISPOSIÇÕES REGULAMENTARES FINAIS**

Este Modelo de Governança de Processos (MGOP) poderá sofrer alterações, com homologação pelo Escritório de Processos (EP), bem como incorporar outros documentos que venham a detalhar sistemáticas de gestão de processos na Universidade Federal de Juiz de Fora, como por exemplo, funcionamento do Comitê de Gestão e Integração de Processos, entre outros.

## **6. CRÉDITOS**

### **Modelo de Governança de Processos da Universidade Federal de Juiz de Fora**

#### **REITOR**

Marcus Vinícius David

#### **VICE-REITOR**

Girlene Alves da Silva

#### **PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS**

Eduardo Salomão Condé

#### **ELABORAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS – UFJF**

Alcimar Honório

Angelo de Oliveira Ferreira

Fábio Silva Figueiredo

Rafael Gurgel Valente Papa

Suellen da Silva Monteiro de Lima

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CBOK, BPM. **"Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge."** Versão 2.0. 2009. Disponível em: [www.abmp.org](http://www.abmp.org). Acesso em: 25 nov 2012 (2009).

FEDERAL, Senado. **Constituição federal de 1988**. Retrieved March, v. 13, p. 2004, 2003.

MINISTÉRIO DA FAZENDA, ESAF, **11ª Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas**. Brasília, 2014.

SERPRO – **Modelo de Governança de Processos**, v. 2.3. 2014.

TREGEAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Estabelecendo o Escritório de Processos**. Elo Group. 2010.