



MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS DA UNILA

ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA UNILA
VERSÃO 1.1 (05/2025)

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS - PROPLAN

Giuliano Silveira Derroso

DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DPE

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira

ESCRITÓRIO DE PROCESSOS - EP

Luiz Carlos Krudycz

Felipe Rot

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 5 |
| 2. GESTÃO DE PROCESSOS | 5 |
| 3. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - BPM | 6 |
| 3.1 PLANEJAMENTO | 7 |
| 3.2 ANÁLISE | 7 |
| 3.3 DESENHO | 8 |
| 3.4 IMPLEMENTAÇÃO | 9 |
| 3.5 MONITORAMENTO E CONTROLE | 10 |
| 3.6 REFINAMENTO | 10 |
| 4. MODELO E NOTAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - BPMN | 10 |
| 4.1 OBJETOS DE FLUXO | 11 |
| 4.1.1 Atividades | 11 |
| 4.1.2 Eventos | 12 |
| 4.1.3-Gateways | 15 |
| 4.2 OBJETOS DE CONEXÃO | 16 |
| 4.3 PISCINAS E RAIAS | 16 |
| 4.4 ARTEFATOS | 17 |
| 5. GOVERNANÇA DE PROCESSOS NA UNILA | 18 |
| 5.1 RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DE PROCESSOS | 18 |
| 5.1.1 Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle - CGIRC | 18 |
| 5.1.2 Autoridade Máxima | 19 |
| 5.1.3 Pró-Reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças – PROPLAN | 19 |
| 5.1.4 Escritório de Processos - EP | 19 |
| 5.1.5 Gestor de Processo | 20 |
| 5.1.6 Gestor de Subprocesso | 21 |
| 5.1.7 Gestor de Unidade | 21 |
| 5.1.8 Servidores | 22 |
| 5.2 HIERARQUIA DOS PROCESSOS | 22 |

| | |
|---|----|
| 5.2.1 Cadeia de valor | 23 |
| 5.2.2 Macroprocessos..... | 23 |
| 5.2.3 Processos..... | 24 |
| 5.2.4 Subprocessos..... | 24 |
| 5.2.5 Atividades | 24 |
| 5.2.6 Tarefas..... | 25 |
| 6. CICLO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA UNILA..... | 25 |
| 6.1 FASE I - MAPEAMENTO DE PROCESSOS | 26 |
| 6.1.1 Normativas e procedimentos..... | 26 |
| 6.1.2 Inventário de processos..... | 26 |
| 6.1.3 Priorização de processos | 27 |
| 6.1.4 Responsáveis pelo mapeamento de processos | 27 |
| 6.1.5 Mapeamento dos processos..... | 27 |
| 6.1.6 Homologar processos..... | 28 |
| 6.1.7 Portal de processos..... | 29 |
| 6.1.8 Revisões | 29 |
| 6.2 FASE II - ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS..... | 29 |
| 6.2.1 Nomear o Gestor de Processo | 30 |
| 6.2.2 Realização de análise crítica | 31 |
| 6.2.3 Implementação das ações de melhoria..... | 31 |
| 6.2.4 Consulta pública..... | 32 |
| 6.2.5 Emissão de relatório..... | 32 |
| 6.2.6 Homologação dos processos aprimorados | 33 |
| 6.2.7 Monitoramento dos processos..... | 33 |
| 7 REFERÊNCIAS..... | 34 |

1. INTRODUÇÃO

Este manual aborda sobre a gestão de processos de trabalho na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA). Seu objetivo é oferecer orientações sobre o gerenciamento de processos (Business Process Management - BPM), a modelagem de processos (Business Process Model and Notation - BPMN), bem como, atribuir responsabilidades, demonstrar a hierarquia dos processos e as fases e etapas necessárias para o mapeamento e melhoria dos processos.

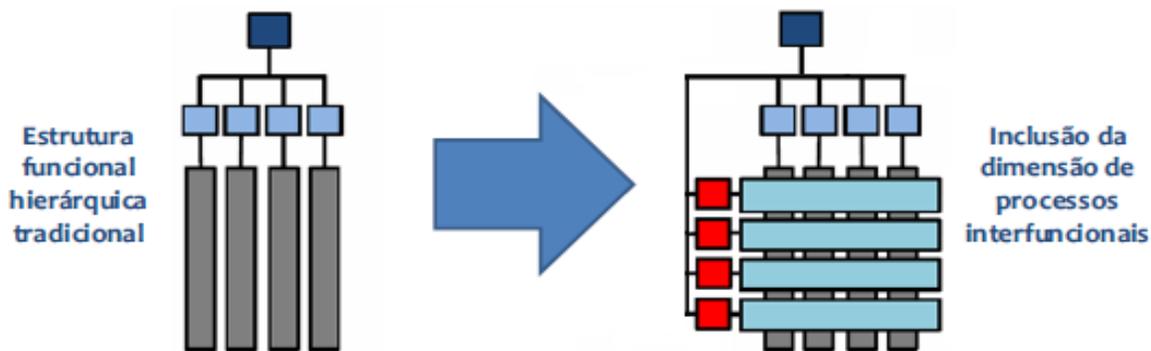
2. GESTÃO DE PROCESSOS

A Gestão de Processos - GP visa proporcionar uma visão abrangente das operações da instituição, concentrando-se em como os processos são executados, suas entradas e saídas, quem são os responsáveis, normas e procedimentos realizados. Além disso, busca identificar formas de como as atividades e tarefas podem ser aprimoradas para se obter melhores resultados.

Todo trabalho realizado faz parte de algum processo. Portanto, não há produção ou entrega de um produto ou serviço, sem que um processo de trabalho esteja envolvido. Sem conhecer os processos de uma instituição, a implantação de melhorias de forma organizada, gerenciável e previsível fica comprometida. Para gerenciar os processos de trabalho de forma eficiente, é imprescindível o envolvimento de todas as partes interessadas, desde a alta liderança até o nível operacional.

A integração da GP na estrutura hierárquica organizacional permite que os gestores acompanhem e avaliem todo o fluxo de trabalho e as atividades em diferentes unidades e macrounidades. Essa metodologia contrasta com a gestão convencional, onde as instituições estão segmentadas por áreas, sem uma perspectiva integrada de todo o trabalho realizado.

Na ilustração a seguir, pode-se observar como a gestão de processos se insere na estrutura organizacional. A figura à esquerda representa uma gestão funcional tradicional, enquanto a figura à direita apresenta uma estrutura orientada por processos.



Fonte: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0 1ª EDIÇÃO

Uma eficiente gestão de processos contribui para: Reduzir custos e otimizar a entrega de serviços e produtos; Eliminar procedimentos desnecessários e normas ineficazes; Padronizar e simplificar documentos e fluxos de trabalho; Identificar problemas; Obter uma visão abrangente e integrada das operações organizacionais; Alinhar-se à estratégia da organização; e Promover a melhoria contínua dos processos.

3. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - BPM

O Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management – BPM CBOK*) é um documento elaborado pelo BPM Institute, uma entidade especializada em práticas e metodologias de BPM. O guia é uma referência básica, com o propósito de identificar e fornecer uma visão geral das áreas de conhecimento necessárias para a prática de BPM.

O BPM CBOK estabelece um conjunto de princípios e boas práticas que guiam a sua adoção nas instituições, define papéis e estruturas organizacionais, além de estabelecer diretrizes para conduzir uma organização orientada por processos.

O gerenciamento dos processos cria práticas de negócio mais sólidas que conduzem a processos mais eficazes, eficientes e ágeis, oferecendo maior retorno às partes interessadas. O guia divide o ciclo de vida do gerenciamento de processos em seis fases distintas: Planejamento, Análise, Desenho, Implantação, Monitoramento e Controle, e Refinamento.

Essas fases são interligadas e compõem um ciclo contínuo, com a finalidade de alinhar os processos aos objetivos estratégicos. Cada fase desempenha um papel fundamental na otimização dos processos institucionais.



Fonte: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0 1ª EDIÇÃO

3.1 PLANEJAMENTO

A fase de planejamento representa o início do gerenciamento dos processos. Neste estágio, é elaborado um plano de ação estratégico para selecionar quais processos devem ser submetidos à análise.

Esse plano inclui a definição de estratégias, objetivos, limitações, metas, escopo, a composição da equipe de trabalho, as macrounidades envolvidas e os principais interessados. Por fim, estabelece-se um cronograma para a execução das atividades.

3.2 ANÁLISE

A execução da fase de análise é importante para que se conheçam e entendam os processos da instituição, possibilitando a identificação de falhas e a descoberta de oportunidades de melhoria. Nesta fase, é imprescindível documentar os processos, reconhecer os problemas, reunir sugestões e realizar reuniões com os responsáveis pela execução dos processos. Deve-se levar em conta os aspectos delineados no plano de ação da fase anterior.

Para auxiliar as equipes na execução desta ação, os servidores podem utilizar algumas ferramentas da qualidade, tais como: Brainstorming, 5W2H e Diagrama de Ishikawa. O manual de “Análise e Melhoria de Processos”, desenvolvido pelo Escritório de Processos, aborda sobre essas ferramentas. O documento pode ser visualizado no site: <https://processos.unila.edu.br/>

3.3 DESENHO

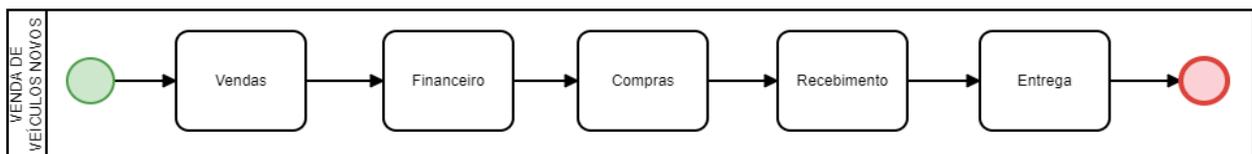
O desenho de processos é a formalização dos objetivos, das entradas e saídas, bem como a demonstração das atividades, fluxos, interações com outras áreas, atores, sistemas e regras necessárias para alcançar um resultado desejado. Esse desenho envolve a criação de representações de processos existentes ou propostos, podendo abranger desde uma visão completa até partes específicas de um processo.

O desenho pode ser representado de três formas: **Diagrama, Mapa e Modelo**. Embora muitas vezes descritas como sinônimos, elas têm diferentes propósitos e aplicações. Na prática, cada uma delas apresenta diferentes estágios de desenvolvimento, agregando mais informação e utilidade para a compreensão, análise e desenho dos processos.

O nível de detalhamento e o tipo da forma escolhida dependem dos objetivos que se busca alcançar. Em alguns casos, um diagrama simples pode ser suficiente, enquanto em outros será necessário um modelo mais detalhado e completo.

Diagrama

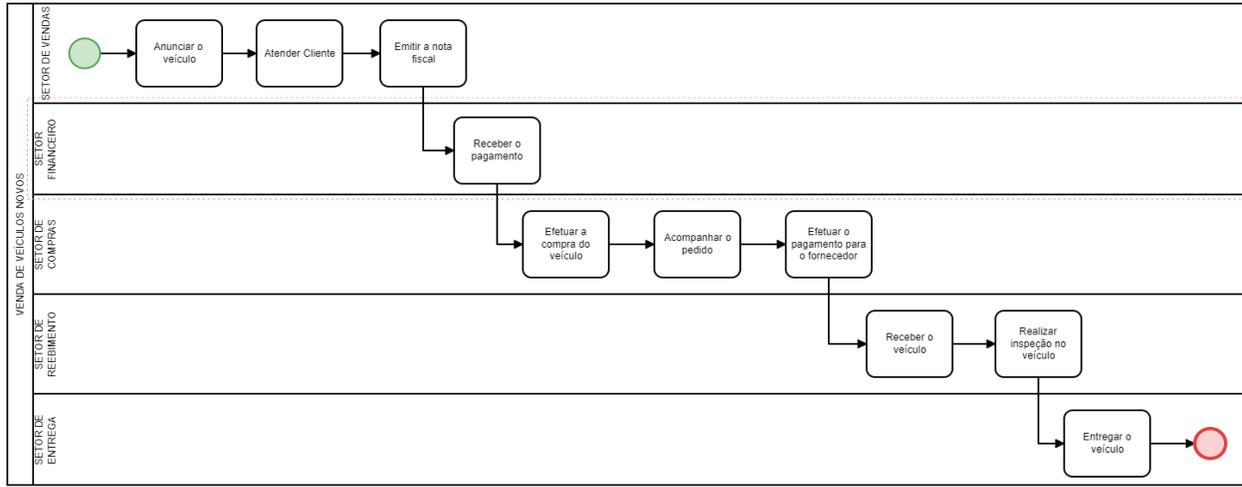
O Diagrama é uma representação inicial do processo, ilustrando um fluxo básico que enfatiza as principais atividades, proporcionando ao usuário uma compreensão mais fácil dos fluxos.



Mapa

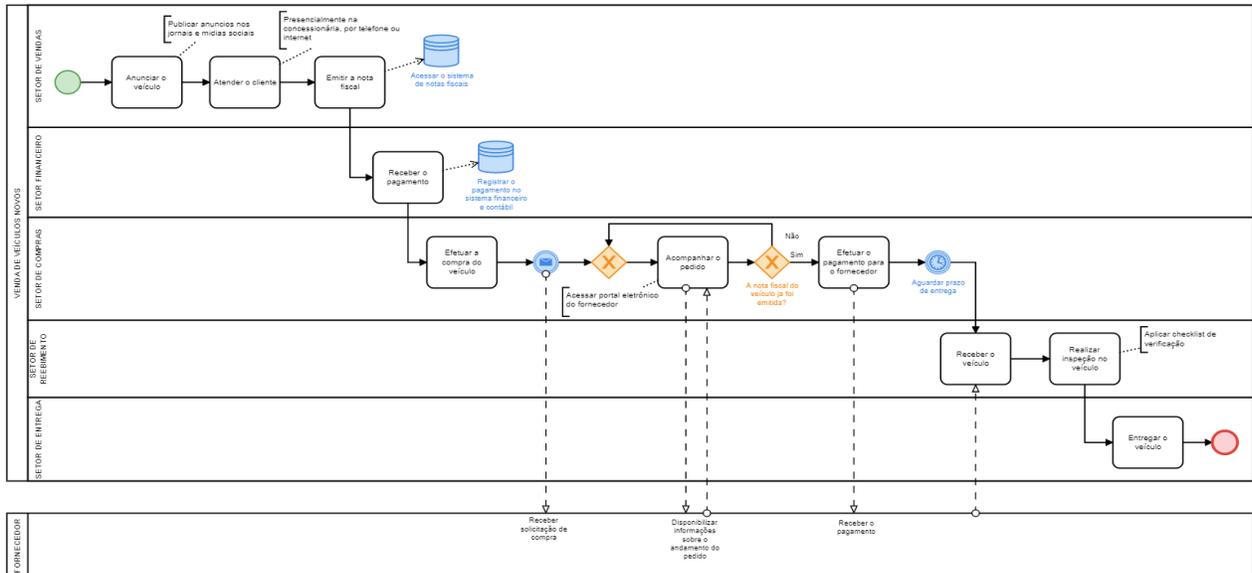
Por outro lado, um Mapa oferece uma visão mais completa das atividades do processo, conferindo maior precisão em comparação ao diagrama. Ele representa uma evolução, incluindo

unidades, atores, eventos e regras, o que permite um detalhamento mais profundo do processo. Nesse contexto, as atividades e seus objetivos se tornam mais evidentes.



Modelo

Por fim, um Modelo refere-se a uma representação minuciosa de um estado específico do negócio e dos recursos envolvidos, que podem incluir pessoas, informações, instalações, automação, finanças e insumos. O modelo apresenta um alto nível de precisão e detalhamento.



3.4 IMPLEMENTAÇÃO

Nesta fase, os processos desenhados são colocados em prática. A implementação abrange a operacionalização de novos processos ou de alterações sugeridas e a adaptação da organização

às mudanças propostas. O objetivo é executar o projeto aprovado, implementando os procedimentos e fluxos estabelecidos, bem como desenvolver e integrar as novas atividades.

Neste momento, as partes interessadas devem receber treinamento sobre as mudanças propostas e tomar ciência das suas responsabilidades. Os gestores das unidades impactadas pelas melhorias devem gerenciar a transição do processo antigo para o novo, buscando minimizar resistências e garantir a aceitação pelos servidores afetados.

Durante a execução, podem surgir situações imprevistas ou complexidades que necessitem de análise e, possivelmente, um redesenho do processo.

3.5 MONITORAMENTO E CONTROLE

O monitoramento e controle são fundamentais para medir e gerenciar os processos, oferecendo dados essenciais aos gestores para verificar se os objetivos estão sendo atingidos. Esse procedimento assegura que os processos operem conforme o planejado.

Durante essa fase, é necessário realizar *feedbacks* com os executores dos processos, com o intuito de identificar problemas e oportunidades de melhorias. Essa fase, também chamada de "simulação e emulação", é responsável pela verificação e validação do processo, garantindo que ele esteja representado de acordo com a sua real execução.

3.6 REFINAMENTO

A fase de refinamento tem como principal objetivo promover a transformação dos processos de negócio, por meio da implementação das melhorias identificadas nas etapas anteriores. Nessa fase, são destacados os desafios relacionados à gestão de mudanças dentro da organização, com o intuito de promover a evolução contínua e a otimização dos processos. O foco está na introdução de novas tecnologias, métodos ou práticas que possam trazer melhorias significativas aos processos.

4. MODELO E NOTAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - BPMN

BPMN (*Business Process Model and Notation*) é um padrão de modelagem de processos de negócio que utiliza uma notação gráfica baseada em técnicas de fluxogramas para desenhar os processos. Ele oferece uma notação que é fácil de entender, e ao mesmo tempo, permite representar processos de alta complexidade.

Esta modelagem de processos serve como uma ferramenta para a documentação e disseminação do conhecimento institucional, contribuindo para a transparência e acessibilidade sobre como a organização opera e fornece seus serviços e produtos às partes interessadas.

As notações do BPMN são organizadas em quatro categorias: Objetos de Fluxo, Objetos de Conexão, Raias e Artefatos. Cada uma dessas categorias é composta por diferentes elementos, sendo detalhados nos próximos subitens. São apresentados apenas aqueles elementos que o software que a UNILA utiliza para criar os mapas suporta

4.1 OBJETOS DE FLUXO

Os objetos de fluxos são os principais elementos gráficos para definir o comportamento do processo. Eles podem ser de três tipos: **Atividades, Eventos e Gateways**.

4.1.1 Atividades

As atividades representam o trabalho que é executado, algo que é feito, ou seja, passos lógicos que ocorrem em um processo. São ações realizadas em um processo e desempenhadas pelas unidades organizacionais ou atores específicos. Os tipos de atividades estão evidenciados no quadro abaixo.

| | |
|---|---|
|  | <p>* Tarefa Humana (<i>Human Task</i>) / Tarefa simples: Uma tarefa representa uma ação realizada no processo.</p> |
|  | <p>* Tarefa de serviço (<i>Service Task</i>): Executa um serviço interativo, sendo utilizado para implementar integrações com sistemas de informação.</p> |
|  | <p>* Enviar tarefa/receber mensagens (<i>Send Task/Receive Task</i>): Envia uma mensagem para outra piscina ou processo e avança automaticamente para a próxima tarefa, que normalmente é uma tarefa de recebimento ou um evento intermediário de captura de mensagem. Aguarda o recebimento de uma mensagem a partir de outra piscina ou processo. Normalmente está posicionado após uma tarefa de envio de mensagem ou evento intermediário de lançamento de mensagem.</p> |

| | |
|---|---|
|  <p>Receber mensagem</p> | |
|  <p>Manual</p> | <p>* Tarefa Manual (<i>Manual Task</i>): Representa uma tarefa realizada por uma pessoa que não utiliza um sistema. Exemplo: Atender o telefone.</p> |
|  <p>Script</p> | <p>* Tarefa de script (<i>Script Task</i>): Executa uma sequência de comandos automatizados.</p> |
|  <p>Script</p> | <p>* Tarefa de regra de negócios (<i>Business Rule Task</i>): Aciona uma regra de negócio que retorna um valor para comparação.</p> |

4.1.2 Eventos

Um evento pode ser descrito como algo que ocorre ao longo de um processo. Esses eventos influenciam a trajetória do processo e geralmente apresentam uma causa ou efeito associados. Eles são representados graficamente por círculos, que podem ter contornos e símbolos internos distintos, conforme sua categoria e momento de utilização. Os eventos são classificados como de início, intermediário e fim.

Início

O evento de início marca o ponto de partida de um processo. Ele sinaliza que uma ação ou condição foi estabelecida, desencadeando o início do processo. Existem diferentes tipos de eventos de início, dependendo do tipo de gatilho que o ativa. Os eventos podem ser:

| Eventos de início | |
|--|---|
|  Início de um subprocesso | Início de processo simples. Normalmente é utilizado para representar o início manual de um processo. |
|  Início de um subprocesso a partir de uma mensagem/documento | Mensagem: O processo é iniciado com a chegada de uma mensagem enviada por outro processo. |
|  Temporizador | Temporizador: o processo é iniciado por uma condição de tempo. |
|  Condição | Condicional: uma condição lógica determina o início do evento. |
|  Sinal | Sinal: um sinal vindo de outro processo inicia este processo. |

Intermediário

Representa os acontecimentos entre o início e o fim do processo. Eventos intermediários definem fatos e ações que ocorrem durante a execução de um processo de negócio. Os eventos podem ser:

| Eventos intermediários | |
|---|--|
|  | Intermediário (genérico): Esse evento não possui uma ação definida, mas representa na modelagem alguma mudança de estado no processo. |
|  | Mensagem: Pode ser utilizado para troca de mensagens entre duas piscinas. Também é usado para envio e recebimento de e-mails |

| | |
|--|---|
|  | <p>Temporizador: Pode ser utilizado como um evento de borda em uma tarefa para definir fluxos de exceção. Também é utilizado para estabelecer uma restrição no fluxo (por exemplo “Aguardar 15 dias”).</p> |
|   | <p>Link: É utilizado para representar graficamente uma continuidade de um fluxo de sequência. O evento que inicia o “go to” deve ser do tipo “lançamento” e o evento link que recebe o redirecionamento deve ser do tipo “captura”, ou seja, entrada e saída. O símbolo com a seta toda preenchida representa a saída, ao passo que o com a seta em branco representa a entrada.</p> |
|  | <p>Sinal: Pode ser utilizado para fazer o <i>broadcast</i>¹ de um sinal ou para ouvir um broadcast em um sinal de um evento de borda. Sinais são uma forma de comunicação desacoplada entre processos de negócio.</p> |
|  | <p>Condicional: Assim como o evento intermediário temporizador, pode ser utilizado como evento de borda (contido em uma tarefa) para modificar o fluxo normal, ou fora de tarefas para representar uma restrição.</p> |

Fim

São eventos que indicam que um determinado processo chegou ao fim. Os eventos de fim podem ser:

| Eventos finais | |
|---|---|
|  | <p>Fim (genérico): É uma simples marcação do fim do processo e finaliza o fluxo.</p> |
|  | <p>Mensagem: Ao finalizar o processo realiza um lançamento de mensagem, que pode ser utilizado para troca de mensagens entre duas piscinas.</p> |
|  | <p>Escalação: Ao finalizar o processo envia uma mensagem de escalação para que eventos de captura (iniciador de escalação ou intermediário de captura de escalação) iniciem fluxos complementares.</p> |
|  | <p>Sinal: Envia um broadcast de sinal para que outros processos iniciem fluxos por meio de iniciadores de sinal ou eventos intermediários de captura de sinal.</p> |

¹ *Broadcast* é um algoritmo para disseminação de informações (mensagens) por uma determinada rede

| | |
|---|---|
|  | Erro: Finaliza o processo e envia um sinal de erro para tratamento. |
|  | Encerramento: Finaliza o processo encerrando todos os fluxos ativos. Este elemento é importante caso existam caminhos em paralelo no seu processo. |

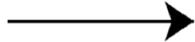
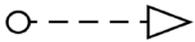
4.1.3-Gateways

Gateways representam pontos de decisão ou desvio, determinando o caminho que o fluxo do processo seguirá. São usados para controlar a divergência e a convergência da sequência de um fluxo. São mecanismos do BPMN para efetuar desvios, por meio de ramificações, fusões ou até mesmo a união de uma sequência do fluxo do processo. Os Gateways podem ser:

| Gateways | |
|--|--|
|  Exclusivo | Exclusivo: o fluxo segue por apenas um dos fluxos de saída. Pode ser utilizado para representar um desvio no fluxo. |
|  Paralelo | Paralelo: o fluxo se divide em outros que ocorrem em paralelo. |
|  Inclusivo | Inclusivo: o fluxo segue por uma condição inclusiva, ou seja, para cada fluxo de sequência de saída é avaliada uma fórmula e, se for retornado o valor verdadeiro, então o caminho é ativado. Este tipo normalmente demanda o acréscimo de um segundo gateway inclusivo para representar a sincronização. |
|  Complexo | Complexo: Controla condições complexas de divergência e também convergência. |
|  Evento | Intermediário exclusivo baseado em eventos: usado sempre para dividir o fluxo iniciando um processo devido a ocorrência exclusiva de um de múltiplos eventos. É muito usado para receber uma mensagem a partir de outra piscina. |

4.2 OBJETOS DE CONEXÃO

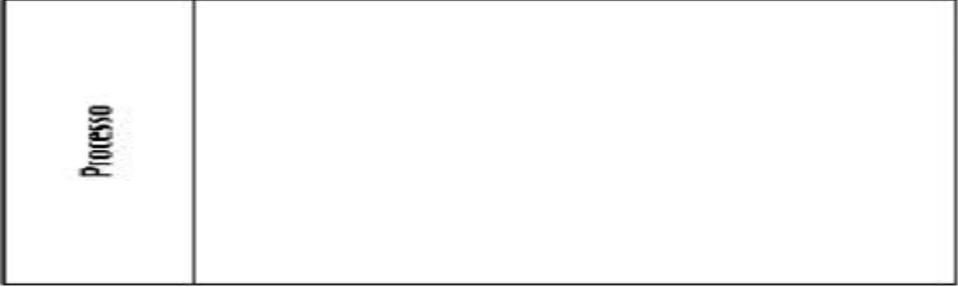
Os objetos de conexão são linhas que ligam as atividades, gateways e eventos. O BPMN apresenta três tipos básicos como objetos de conexão: fluxo de sequência, fluxo de mensagens e associação.

| Objetos de conexão | |
|---|---|
|  | Fluxo de Sequência: Indica a ordem em que as atividades são executadas. |
|  | Fluxo de Mensagem: Representa a comunicação existente entre dois processos. |
|  | Associação: Utilizada para relacionar informações adicionais ou contextuais com os objetos de fluxo. |

4.3 PISCINAS E RAIAS

As piscinas são elementos do BPMN utilizados para organizar e estruturar os processos em um diagrama. Elas ajudam a definir o escopo de cada processo, facilitando a identificação dos responsáveis pela execução de cada atividade. Essas piscinas (pools) são estruturadas de forma semelhante a uma piscina real, com raias (lanes) que dividem o espaço interno.

Cada piscina representa um único processo de negócio e suas raias são usadas para representar os participantes ou áreas responsáveis pelas atividades. Elas funcionam como linhas paralelas que dividem o diagrama, indicando as funções específicas ou partes interessadas envolvidas na execução do trabalho.

| Notação | | Tipo |
|--|--|------------------------------|
|  | | Piscina (<i>Pool</i>) |
|  | | Raia (<i>Lane</i>) |

4.4 ARTEFATOS

O BPMN apresenta um conjunto de artefatos destinados a fornecer informações complementares sobre o processo de negócio. Esses elementos adicionais enriquecem a modelagem, pois detalham pontos importantes ou oferecem o contexto necessário para entender melhor as atividades representadas, como demonstrado a seguir.

| Artefatos | |
|---|--|
|  | Anotação: Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário, ou seja, usado para passar ao leitor informações complementares de uma atividade. |
|  | Objeto de dados: É considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informações das atividades executadas ou sobre o que elas podem produzir. |

| | |
|---|---|
|  | <p>Grupo: É um conjunto de atividades que não interfere no fluxo. Esse agrupamento pode ser utilizado para documentação ou análise. Além disso, pode ser empregado para identificar atividades de uma transação distribuída entre várias piscinas.</p> |
|  | <p>Banco de dados: É um símbolo utilizado para informar que determinada atividade é acessada ou armazenada em um sistema de informação.</p> |

A aplicação destes símbolos, com exemplos práticos, pode ser obtida no “Guia para Mapeamento dos Subprocessos de Trabalho”. Para mais informações sobre este guia e temas relacionados com a gestão de processos, consulte o **Portal de Processos da UNILA** por meio do link: (<https://processos.unila.edu.br/>).

5. GOVERNANÇA DE PROCESSOS NA UNILA

A governança de processos é a forma como a organização define as diretrizes, os papéis e as responsabilidades. Ela também estabelece os fluxos de comunicação e de tomada de decisão, garantindo que os processos de negócio sejam realizados de maneira eficiente e estejam alinhados aos objetivos da organização.

5.1 RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DE PROCESSOS

Para a efetiva implementação da gestão de processos, é essencial estabelecer uma estrutura organizacional que auxilie na condução das ações necessárias para o adequado gerenciamento dos processos de negócio. A seguir, são descritas as instâncias, os atores e suas responsabilidades.

5.1.1 Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle - CGIRC

O Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles da Universidade Federal da Integração Latino-americana (CGIRC) consiste em uma instância de gestão estratégica, de natureza deliberativa e caráter normativo. Seu objetivo é de monitorar, avaliar e direcionar a gestão da instituição na implementação de práticas relacionadas à estratégia, governança, riscos, integridade e controles internos, buscando a constante melhoria desses aspectos na instituição.

5.1.2 Autoridade Máxima

A autoridade máxima da instituição é exercida pelo(a) Reitor(a), sendo-lhe atribuído(a) a responsabilidade de coordenar, planejar, supervisionar, avaliar e controlar as atividades administrativas da instituição. Quanto à gestão de processos, cabe à autoridade máxima garantir a efetiva implementação da gestão de processos na universidade.

5.1.3 Pró-Reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças – PROPLAN

A Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) é o órgão da administração central responsável pelo planejamento, orçamento, execução financeira e controle contábil. Entre as atribuições da PROPLAN, está a responsabilidade pela gestão de processos. Sendo assim, compete a PROPLAN:

- Analisar e validar documentos e normas relacionadas com a gestão de processos e, se necessário, submetê-los para aprovação do CGIRC ou CONSUN;
- Assegurar apoio institucional para a execução e manutenção da gestão de processos na instituição;
- Acompanhar os indicadores de desempenho da gestão de processos;
- Comunicar o CGIRC sobre temas e necessidades relacionados a gestão de processos;
- Disseminar as práticas de gestão de processos no âmbito da universidade.

5.1.4 Escritório de Processos - EP

O Escritório de Processos (EP) é uma unidade vinculada ao Departamento de Planejamento Estratégico (DPE) na PROPLAN, responsável por supervisionar, apoiar e coordenar as iniciativas relacionadas à Gestão de Processos na UNILA. Sendo assim, compete ao EP:

- Atuar como instância técnica e articuladora, promovendo a disseminação de metodologias, o suporte às unidades organizacionais, o fomento à cultura de processos e a integração entre as áreas envolvidas;
- Elaborar, revisar e atualizar normas, manuais, guias, planos, metodologias, ferramentas, soluções tecnológicas e procedimentos que auxiliem na execução da gestão dos processos, submetendo-os à análise do DPE e da PROPLAN;
- Auxiliar os servidores e gestores de processos e subprocessos no mapeamento e melhoria dos processos;

- Propor capacitação, orientar e treinar os servidores para um gerenciamento eficaz dos processos;
- Assessorar o CGIRC em demandas relacionadas à gestão de processos;
- Elaborar os indicadores de desempenho da gestão de processos;
- Supervisionar e monitorar o gerenciamento de processos nas macrounidades;
- Sugerir responsáveis para o encargo de Gestores de Processos;
- Executar projetos de melhorias nos processos de trabalho;
- Manter repositório com sugestões e melhorias propostas por servidores, discentes, comunidade, gestores e órgãos de controle relacionados à gestão de processos.

5.1.5 Gestor de Processo

O Gestor de Processo exerce um papel fundamental na implementação da gestão de processos, sendo responsável pelo gerenciamento ponta-a-ponta de um processo. Este gestor deve buscar conhecer as atividades e tarefas executadas, normativas vigentes, procedimentos operacionais, mecanismos de controle e sistemas informatizados utilizados, unidades e macrounidades envolvidas, partes interessadas (internas e externas) e necessidades institucionais que impactam o processo.

Esse conhecimento aprofundado é essencial para a condução de uma análise crítica eficaz, permitindo identificar falhas, propor soluções viáveis e implementar melhorias alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição.

Entre as principais atribuições desse gestor, quanto aos processos de sua responsabilidade, destacam-se:

- Apoiar as iniciativas da gestão de processos;
- Gerir as sugestões e reclamações decorrentes da execução do processo;
- Assegurar a implementação de ações preventivas e corretivas;
- Atuar como instância mediadora para questões relacionadas ao processo;
- Aprimorar o processo;
- Avaliar e definir prioridades;
- Prestar contas do processo às partes interessadas.

5.1.6 Gestor de Subprocesso

O Gestor de Subprocesso também tem uma exerce um papel importante na gestão de processos, sendo responsável pelo gerenciamento de uma parte do processo, denominado de Subprocesso. Esse gestor deve ter autoridade necessária para autorizar, direcionar, exigir, orientar e acompanhar o gerenciamento de processos na macrounidade.

Para isso, o encargo de “Gestor de Processo” deve ser atribuído a um servidor que ocupe o cargo de Pró-Reitor, Secretário, Diretor, Prefeito ou Chefe de Órgão Suplementar. Entre as principais atribuições desse gestor, quanto aos subprocessos da macrounidade que estão sob a sua responsabilidade, destacam-se:

- Liderar a execução da gestão de processos;
- Designar servidores para realizar o mapeamento dos subprocessos;
- Atender às solicitações do Gestor de Processo;
- Fornecer informações sobre a execução da gestão de processos;
- Gerir as informações e demandas recebidas dos servidores;
- Identificar problemas e propor soluções;
- Assegurar a implementação de ações preventivas e corretivas;
- Conduzir iniciativas de transformação de processos;
- Manter atualizados os mapas dos subprocessos;
- Supervisionar os subprocessos executados quanto a sua eficiência e eficácia.

5.1.7 Gestor de Unidade

O Gestor de Unidade é o servidor lotado em uma unidade administrativa ou acadêmica que recebe Função Gratificada (FG) ou possui Cargo de Direção (CD). Esse gestor tem a responsabilidade de assegurar a eficiência e a eficácia de todas as atividades que ocorrem no setor. Entre as principais atribuições desse gestor, destacam-se:

- Auxiliar o Gestor de Subprocesso no gerenciamento dos subprocessos;
- Comunicar ao Gestor de Subprocesso quaisquer mudanças nos fluxos e atividades realizadas em sua unidade;
- Encaminhar ao Gestor de Subprocesso sugestões que possam contribuir para o aprimoramento dos subprocessos;

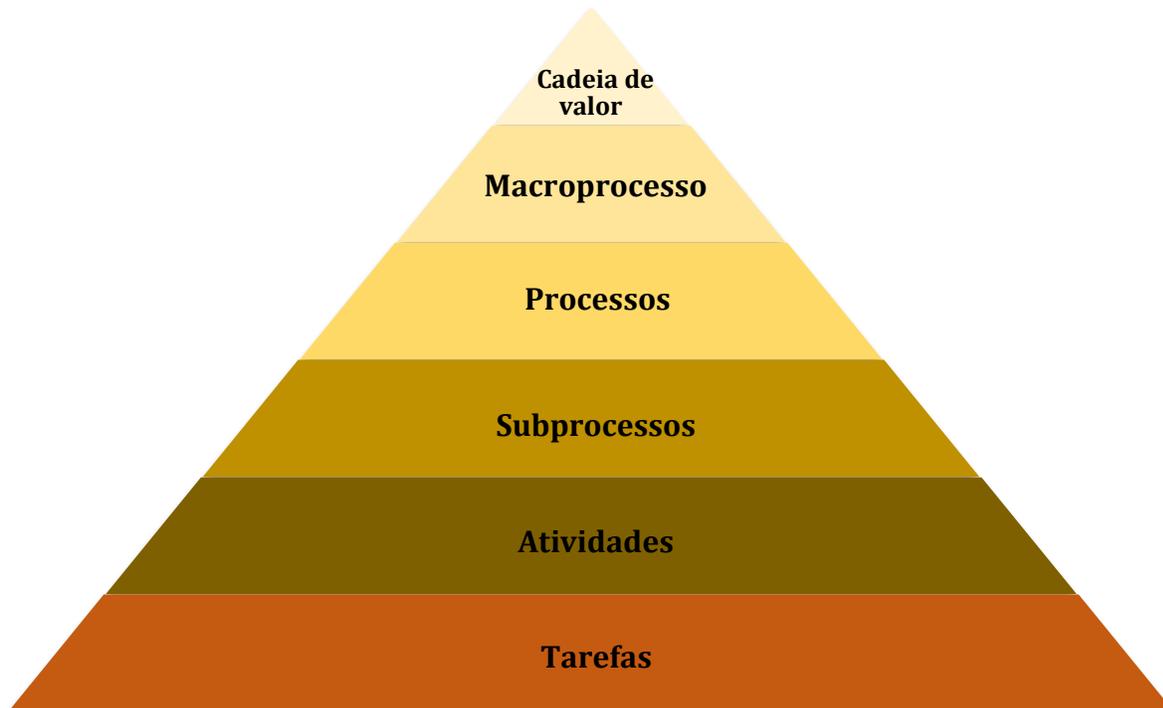
- Apoiar os servidores no mapeamento dos subprocessos da macrounidade.

5.1.8 Servidores

Cabe a todos os servidores técnico-administrativos e docentes, no que diz respeito à gestão de processos, informar o Gestor de Unidade sobre qualquer alteração nos fluxos, controles, atividades ou tarefas. Isso ajuda a garantir que o subprocesso mapeado permaneça preciso e confiável. Além disso, é importante auxiliar a equipe responsável pelo mapeamento dos subprocessos da macrounidade, ajudando a identificar as tarefas que estão sob sua responsabilidade.

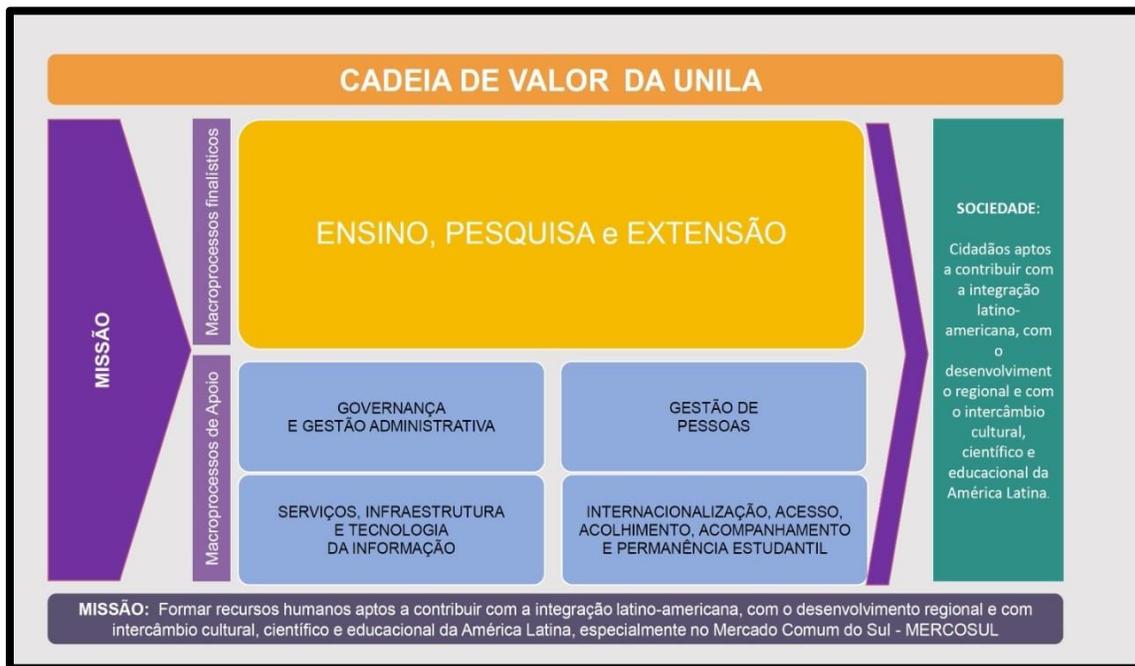
5.2 HIERARQUIA DOS PROCESSOS

A hierarquia de processos é uma estrutura que organiza e representa os diferentes níveis de detalhamento dos processos de negócio, proporcionando uma visão sistêmica, integrada e clara da organização. Essa estrutura permite compreender de forma mais eficiente como os processos se relacionam, desde a cadeia de valor até a execução específica das tarefas, conforme destacado na figura a seguir.



5.2.1 Cadeia de valor

A Cadeia de Valor é um diagrama que apresenta os macroprocessos de uma organização e suas interações. O objetivo principal é mostrar o que a organização faz em benefício das partes interessadas, proporcionando uma visão geral das operações executadas e dos produtos e serviços oferecidos. A figura a seguir demonstra a Cadeia de Valor da UNILA.



5.2.2 Macroprocessos

Os macroprocessos representam agrupamentos de processos de trabalho que, em conjunto, entregam valor significativo à organização. Caracterizam-se por envolver múltiplas macrounidades organizacionais e por exercerem impacto direto no funcionamento e nos resultados institucionais.

A cadeia de valor da UNILA é formada por dois tipos de macroprocessos, sendo:

- **Macroprocessos Finalísticos:** Estão diretamente alinhados à missão institucional e representam as entregas que geram valor percebido pelo público final da instituição. São responsáveis por atender às necessidades e expectativas dos usuários dos serviços, sendo, portanto, os principais responsáveis pela construção da percepção de valor das partes interessadas.
- **Macroprocessos de Apoio:** São aqueles que, embora não gerem resultados diretamente percebidos pelo público final, proporcionam o suporte necessário aos macroprocessos

finalísticos. Estão voltados à administração interna da organização, oferecendo os recursos, serviços e estruturas necessários para o funcionamento eficiente e integrado das demais áreas. A ausência de entrega direta aos interessados não reduz sua relevância, uma vez que seu adequado desempenho impacta diretamente na capacidade institucional de gerar valor público.

5.2.3 Processos

Os processos formam um conjunto estruturado de atividades inter-relacionadas, executadas com o propósito de alcançar um ou mais resultados específicos. Essas atividades envolvem a interação de pessoas, sistemas, equipamentos, procedimentos e informações, funcionando de forma coordenada para agregar valor ao usuário final ou para oferecer suporte a outras operações da instituição.

Os processos possuem início e fim claramente definidos, seguindo uma lógica sequencial que orienta sua execução de forma padronizada e eficiente. Uma representação clara dos processos de trabalho confere visibilidade, entendimento e controle. Além disso, possibilita a atuação integrada entre as unidades organizacionais, a melhoria contínua e a tomada de decisões nos diversos níveis da instituição.

5.2.4 Subprocessos

O subprocesso é uma subdivisão de um processo que contribui para o alcance de um objetivo específico, ao mesmo tempo que integra um conjunto maior orientado à execução de um macroprocesso. Composto por atividades interligadas, o subprocesso geralmente está associado a uma área ou setor específico da organização.

Os subprocessos evidenciam as atividades e os fluxos de trabalho necessários e suficientes para o atendimento de uma demanda mais específica. Embora façam parte de um processo maior, possuem objetivos próprios, entradas e saídas bem definidas. Essa característica permite que o subprocesso possa ser gerenciado de forma independente, permitindo melhor controle e especialização na sua execução.

5.2.5 Atividades

As atividades representam as ações executadas no âmbito de um processo, gerando entregas que visam atender a uma necessidade institucional. Podem ser realizadas por uma ou mais

pessoas, por sistemas automatizados ou por uma combinação de ambos, sempre com o propósito de alcançar um resultado específico.

Constituem a base dos processos, sendo compostas por um conjunto de tarefas organizadas em torno de um objetivo comum. As atividades são orientadas por regras de negócio e se articulam, dentro de um contexto definido, com outras atividades, formando cadeias lógicas que estruturam o fluxo do processo. O seu foco é **“o que deve ser feito”** para que a necessidade seja plenamente atendida.

5.2.6 Tarefas

A tarefa é a menor unidade executável dentro de um processo de trabalho na instituição, representando uma parte específica de uma atividade. Pode abranger um único elemento ou um conjunto limitado de ações destinadas à obtenção de um resultado específico. Cada tarefa segue uma sequência de ações previamente definidas, cuja realização contribui diretamente para o cumprimento da atividade à qual está vinculada.

O foco da tarefa está no **“como fazer”**, ou seja, na execução prática e detalhada das ações necessárias para que a demanda seja atendida de forma eficaz. As tarefas são geralmente atribuídas a um servidor ou ator responsável por sua execução.

6. CICLO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA UNILA

Aplicar o gerenciamento de processos é essencial para qualquer instituição que busca aprimorar suas operações, elevar a qualidade dos serviços prestados e alcançar seus objetivos estratégicos de forma eficiente. Processos bem definidos e gerenciados asseguram que as atividades organizacionais sejam executadas de maneira padronizada, transparente e alinhada às expectativas dos usuários e demais partes interessadas.

No contexto institucional, é comum que os servidores tenham conhecimento restrito às atividades realizadas em suas unidades de atuação, sem uma visão abrangente do processo como um todo. Muitas vezes, o modo de execução das atividades permanece implícito, concentrado na experiência individual dos colaboradores, o que dificulta a padronização, a continuidade e a melhoria dos processos.

Para implementar o gerenciamento dos processos na UNILA, foram estabelecidos procedimentos específicos que facilitam sua implementação e funcionamento. O gerenciamento

está organizado em duas fases: “Mapeamento de Processos” e a “Análise e Melhoria de Processos”, como detalhado nos subitens a seguir.

6.1 FASE I - MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Esta fase diz respeito ao mapeamento dos processos de trabalho, etapa fundamental para promover a formalização e transparência das atividades realizadas na instituição. O mapeamento proporciona uma visão clara e detalhada de como os processos são executados na prática.

Para garantir a efetiva execução desta fase, foram estabelecidas oito etapas estruturadas que orientam o desenvolvimento dos trabalhos na UNILA e asseguram a aplicação das normativas e metodologia adotada. Essas etapas estão detalhadas nos subitens a seguir.

6.1.1 Normativas e procedimentos

Para que o gerenciamento de processos de trabalho seja efetivo e contribua de forma estratégica para a melhoria contínua dos serviços prestados, é essencial que a instituição disponha de normativas e procedimentos formalizados que orientem sua implementação, execução, aprimoramento e monitoramento.

A existência de diretrizes normativas assegura a padronização das práticas, o alinhamento com os objetivos institucionais e a conformidade com princípios de governança, transparência e eficiência. Essas normativas devem estabelecer critérios, metodologias, procedimentos, sistemas, responsabilidades, fluxos e instrumentos de monitoramento, promovendo clareza e consistência na condução das iniciativas de gestão por processos.

Além disso, é indispensável a designação de uma unidade administrativa específica responsável por coordenar e apoiar institucionalmente o gerenciamento dos processos de trabalho. Essa responsabilidade foi atribuída ao Escritório de Processos, vinculado ao DPE/PROPLAN.

6.1.2 Inventário de processos

O inventário de processos é uma ferramenta que visa assegurar a transparência, controle e melhoria contínua das atividades organizacionais. Ao sistematizar e atualizar esse registro, a instituição fortalece a eficiência administrativa, permitindo que os gestores de cada macrounidade tenham uma visão clara e integrada dos seus processos de trabalho. Além de facilitar o mapeamento de processos, o inventário fornece dados robustos para a construção de indicadores de desempenho, essenciais para avaliar e aprimorar a gestão de processos na UNILA.

A manutenção de um inventário de processos atualizado e institucionalizado não apenas consolida as boas práticas de gestão, mas também potencializa o planejamento e a execução das atividades. Os inventários já elaborados pelas macrounidades estão disponíveis para consulta e atualização no portal de processos da UNILA.

6.1.3 Priorização de processos

Esta etapa tem como objetivo estabelecer uma ordem de prioridade entre os subprocessos da macrounidade, definindo quais devem ser mapeados inicialmente. A definição dos critérios de priorização é de responsabilidade da própria macrounidade, sendo fundamental que essa decisão seja pautada em parâmetros técnicos previamente estabelecidos, tais como impacto institucional, criticidade, frequência de execução, riscos associados ou oportunidades de melhoria. A priorização orienta a alocação de recursos e esforços, promovendo um mapeamento mais estratégico e eficiente.

6.1.4 Responsáveis pelo mapeamento de processos

Para viabilizar a execução do mapeamento, cabe ao Gestor do Subprocesso a constituição de equipes de trabalho que atuarão no levantamento, análise e mapeamento dos processos no âmbito da macrounidade. Recomenda-se que os integrantes dessas equipes sejam preferencialmente servidores com maior conhecimento e experiência nos subprocessos a serem mapeados, contribuindo na qualidade das informações coletadas e na fidelidade da representação dos fluxos de trabalho.

6.1.5 Mapeamento dos processos

O mapeamento dos processos de trabalho é uma etapa essencial para compreender como as atividades são efetivamente executadas na organização. Nessa fase, os responsáveis designados pelo Gestor de Subprocesso, com o apoio dos demais servidores da macrounidade e do Escritório de Processos, devem elaborar os mapas de processos utilizando um software específico para essa finalidade. Paralelamente, deve ser preenchido o documento denominado de “Detalhamento das Atividades do Subprocesso – DAS”, que descreve, de forma estruturada, as tarefas que compõem cada atividade representada no mapa.

É fundamental que o mapeamento retrate fielmente a realidade operacional do processo, ou seja, deve-se sempre ter a preocupação de descrever o processo exatamente como ele é executado e não como ele deveria ser. A identificação de eventuais oportunidades de melhoria

durante o mapeamento deve ser registrada para análise posterior, na etapa de “Análise e Melhoria de Processos”, utilizando como base o modelo atual validado.

Após a elaboração do mapa e do DAS, os documentos devem ser submetidos à validação dos Gestores de Unidade e de Subprocesso, a fim de assegurar que os fluxos, atividades e tarefas descritos estejam fidedignas com o que é executado. Concluída essa validação, os documentos podem ser encaminhados ao Escritório de Processos para homologação.

O mapeamento de processos oferece inúmeros benefícios a instituição e usuários, entre os quais se destacam:

- Fornecer uma visão sistêmica e estruturada do processo de trabalho;
- Identificar gargalos, retrabalhos, desperdícios e potenciais pontos de melhoria;
- Reconhecer as unidades responsáveis por cada atividade ou tarefa;
- Compreender claramente as entradas, saídas, pontos de decisão e fluxos envolvidos;
- Subsidiar a proposição de melhorias.

6.1.6 Homologar processos

Os processos mapeados pelas macrounidades devem passar por uma etapa de homologação, conduzida pelo Escritório de Processos (EP). Nessa fase, cabe ao EP revisar os documentos submetidos, com foco na verificação da aderência à metodologia BPMN, na padronização dos mapas e na conformidade com os normativos e diretrizes institucionais aplicáveis.

Caso sejam identificadas inconsistências, os documentos são devolvidos à macrounidade responsável, acompanhados das orientações necessárias para a realização dos ajustes. Sempre que necessário, o EP poderá promover reuniões de alinhamento com os responsáveis pelo mapeamento, com o objetivo de esclarecer dúvidas e orientar as correções.

Ajustes de natureza formal, como correções gramaticais, ortográficas, padronização de símbolos BPMN, espaçamentos e alinhamento gráfico, são realizados diretamente pelo EP, sem a necessidade de devolução dos materiais à macrounidade.

Após a finalização das correções e a validação técnica pelo EP, os arquivos homologados são publicados no Portal de Processos da UNILA, assegurando a transparência, o acesso à informação e o uso dos processos como instrumentos de gestão e melhoria contínua.

6.1.7 Portal de processos

Após a homologação, os processos de trabalho devem estar disponíveis para consulta das partes interessadas, promovendo a transparência, o acesso à informação e o fortalecimento da cultura de gestão de processos. Para atender a essa finalidade, foi criado o Portal de Processos da UNILA, que funciona como um repositório institucional dos mapas de processos homologados, bem como de informações e documentos relacionados à gestão de processos.

Entre os principais benefícios desse repositório, destaca-se a preservação e disseminação do conhecimento organizacional, contribuindo para a retenção do capital intelectual e a continuidade das atividades institucionais. Os mapas de processos publicados no portal podem ser acessados no formato BPMN, o qual pode ser editado em software específico, ou em formato de imagem, ideal para consultas rápidas e apresentações.

Além disso, o portal disponibiliza indicadores de desempenho que permitem visualizar o progresso da gestão de processos no âmbito da instituição. Esses dados apoiam os gestores na tomada de decisão, identificação de prioridades e monitoramento da implementação das ações de melhoria.

6.1.8 Revisões

Sempre que houver revisões nos fluxos, atividades ou tarefas de um subprocesso mapeado, os mapas atualizados devem ser encaminhados ao Escritório de Processos para análise técnica e posterior atualização no Portal de Processos.

Nos casos em que os subprocessos revisados já estejam formalmente vinculados a um processo, é fundamental que o Gestor de Processo responsável seja informado. Essa comunicação tem como objetivo assegurar a coerência e a integridade do processo como um todo, permitindo que o gestor acompanhe e valide, se necessário, as modificações decorrentes das alterações realizadas nos subprocessos.

6.2 FASE II - ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

A fase de análise e melhoria de processos é composta por um conjunto de práticas e métodos destinados a examinar, compreender e aprimorar os processos de trabalho, buscando maior eficiência e efetividade. Essa fase consiste na investigação detalhada e sistemática das atividades da instituição, com foco em identificar problemas e oportunidades de aprimoramento.

As propostas de melhorias podem incluir a adoção de novas tecnologias, a reengenharia de processos, a simplificação e padronização de procedimentos, a automação de tarefas, a reorganização de etapas e a capacitação dos servidores. A realização desta análise é essencial para entender e avaliar como os processos de trabalho estão sendo executados.

A análise de processos possibilita compreender como os fluxos, atividades e tarefas estão sendo executados na prática, permitindo compará-los com os resultados desejados. A partir dessa comparação, é possível determinar o que precisa ser ajustado, bem como definir os benefícios esperados com as alterações. Os aspectos avaliados podem envolver desde etapas operacionais e procedimentos até controles internos e normas aplicáveis.

A fase de análise e melhoria dos processos na UNILA é operacionalizada por meio das seguintes etapas:

- Nomeação do Gestor de Processo;
- Realização de Análise Crítica;
- Implementação das Ações de Melhoria;
- Consulta Pública;
- Emissão de Relatório;
- Homologação e Publicidade dos Processos;
- Monitoramento dos Processos.

6.2.1 Nomear o Gestor de Processo

Quando da identificação e formalização de um processo, é necessária a nomeação de um Gestor de Processos, responsável por conduzir e coordenar as ações de aprimoramento. Essa designação é realizada pelo Escritório de Processos, com o apoio do Departamento de Planejamento Estratégico (DPE) e da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN).

Diante de alguma dificuldade ou em caso de impasse, o Gabinete da Reitoria ou o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles poderão ser consultados para auxiliar na definição do responsável.

Para a indicação do gestor, podem ser utilizados alguns critérios, como: quem realiza a maior parte dos trabalhos; quem é o mais afetado; quem exerce mais influência nos processos; quem é mais cobrado pelos resultados; quem está mais alinhado com as atividades ou necessidades; por convite, adesão voluntária, competências ou indicação.

O servidor que atuar como "Gestor de Processo" tem autoridade necessária sobre as unidades administrativas e servidores envolvidos para conduzir os trabalhos de forma autônoma. A responsabilidade pela gestão do processo pode ser partilhada com outro(s) Gestor(es) de Processo.

6.2.2 Realização de análise crítica

Nesta etapa, o Gestor de Processo e demais interessados (Gestores de Subprocessos, chefes de unidade, atores, servidores) devem analisar a existência de possíveis reclamações, problemas e gargalos, além de acolher sugestões que possam promover a melhoria do processo.

Para apoiar essa análise, podem ser utilizados, não se limitando somente a eles: indicadores de desempenho; relatórios de auditorias internas ou externas; pesquisas e entrevistas com as partes interessadas; revisão documental (normativos, procedimentos, registros históricos).

Além disso, é crucial avaliar todos os fatores que possam impactar a efetividade do processo, desde questões operacionais até aspectos normativos e de governança. Essa abordagem sistemática assegura que as melhorias implementadas sejam embasadas em evidências, aumentando a eficiência e a qualidade dos produtos e serviços entregues.

6.2.3 Implementação das ações de melhoria

Quando um processo é modificado, o gestor responsável deve garantir que ele atenda às expectativas da instituição. Após identificar os problemas ou as melhorias desejadas, é fundamental definir objetivos claros, elaborar um plano de ação detalhado e estabelecer um cronograma para a implementação e o acompanhamento dessas melhorias. Além disso, é importante redesenhar o processo, incorporando as mudanças propostas para garantir que elas sejam efetivas.

Para auxiliar neste processo de melhoria, recomenda-se o uso de ferramentas como o PDCA, o MASP e as Ferramentas da Qualidade. O PDCA é uma metodologia que promove um ciclo contínuo de melhorias, composto por quatro etapas: Planejar, Executar, Verificar e Agir. Ela é bastante versátil, pois não exige um problema específico como ponto de partida, sendo voltada para a gestão de mudanças e o aprendizado contínuo.

Já o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) é uma abordagem estruturada e sistemática, ideal para resolver problemas mais complexos, buscar soluções eficazes e melhorar

os processos. Composto por oito etapas, o MASP se baseia no ciclo PDCA, mas oferece um detalhamento maior das ações, facilitando uma análise aprofundada.

Por fim, as Ferramentas da Qualidade são técnicas que auxiliam no planejamento, identificação, análise, monitoramento e aprimoramento dos processos. A escolha da ferramenta mais adequada depende do objetivo, do tipo de problema ou melhoria desejada, e das informações disponíveis.

No Manual de Análise e Melhoria de Processos, disponível no Portal de Processos da UNILA, são descritas 13 ferramentas que podem ser utilizadas pela instituição, além de obter informações mais detalhadas sobre o MASP e o ciclo PDCA.

6.2.4 Consulta pública

Os documentos produzidos na etapa anterior podem ser disponibilizados para consulta no Portal de Processos da UNILA, na seção “Consulta Pública”. Essa iniciativa tem como objetivo envolver toda a comunidade, incluindo aqueles que participam do processo ou que utilizam os serviços e produtos gerados por ele, promovendo uma oportunidade valiosa para receber contribuições e sugestões de melhorias.

O prazo para envio de sugestões será definido pelo Gestor de Processo, levando em consideração a complexidade ou o tipo de contribuições esperadas. Além de ser uma oportunidade para coletar opiniões, essa ação também funciona como um canal de comunicação, permitindo que a instituição informe a comunidade sobre as ações que estão sendo realizadas em relação a um determinado processo.

6.2.5 Emissão de relatório

A emissão do relatório final representa uma etapa crucial para consolidar e documentar as ações realizadas no gerenciamento de processos. Elaborado pelo Gestor do Processo, este documento tem como objetivo registrar de maneira clara e detalhada todas as atividades executadas, servindo como instrumento fundamental para garantir transparência, prestação de contas e melhoria contínua na organização.

Como produto final, o relatório não se limita a documentar somente o ocorrido, mas serve de base para o planejamento de novas ações, orientando a tomada de decisão em ciclos posteriores de melhoria, contribuindo para o desenvolvimento institucional e a qualidade dos serviços prestados.

6.2.6 Homologação dos processos aprimorados

A etapa de homologação e publicidade constitui a fase final do ciclo de gestão de processos, assegurando que as melhorias implementadas sejam formalmente validadas e tornadas acessíveis à instituição. Após a conclusão dos ajustes nos processos, os documentos atualizados - incluindo os mapas de processos e o DAS devem ser encaminhados ao Escritório de Processos para avaliação e homologação.

Nessa fase, o Escritório de Processos realiza uma análise para verificar se os documentos estão em conformidade com as normas, diretrizes e padrões estabelecidos pela normativas da Gestão de Processos da UNILA. Essa avaliação assegura a padronização e a qualidade dos processos. Uma vez homologados, os documentos são disponibilizados no Portal de Processos, para divulgação e consulta.

6.2.7 Monitoramento dos processos

O monitoramento dos processos constitui uma etapa fundamental no gerenciamento dos processos, permitindo à instituição manter um acompanhamento sistemático de suas operações. Esta fase exige um controle constante que possibilite a coleta de dados atualizados e confiáveis, servindo como base para tomadas de decisão mais precisas e fundamentadas.

Para que o monitoramento seja efetivo, a instituição deve fazer uso de indicadores de desempenhos que funcionam como ferramentas quantificáveis que refletem as características essenciais dos processos, desde a demanda inicial até a entrega final. Eles proporcionam uma visão objetiva do desempenho operacional, permitindo comparações temporais e a identificação de tendências que podem orientar ações corretivas ou preventivas.

Considerando o elevado número de atividades que compõem um processo, é recomendável que o foco do monitoramento seja direcionado, prioritariamente, àquelas que têm maior impacto, sem negligenciar o acompanhamento de outras menos significativas.

7 REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK V3.0. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento. 3a edição.

BPMN 2.0. Business Process Model and Notation.

UNILA. Guia para Mapeamento dos Subprocessos de Trabalho. Recuperado de:
<https://processos.unila.edu.br/>

UNILA. Manual de Análise e Melhoria de Processos. Recuperado de:
<https://processos.unila.edu.br/>