



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
Diretoria de Gestão Estratégica

Diretrizes De Mapeamento De Processos de Negócio

Estabelece as diretrizes para o mapeamento de processos no âmbito do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ.

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Resolução estabelece conceitos, definições e requisitos mínimos para a Gestão de Processos de Negócio no CEFET/RJ.

CAPÍTULO II

CONCEITOS

Art. 2º Para os fins desta Resolução, consideram-se:

I — *as-is*: Representação escrita, visual e documentada do processo em seu estado atual, capturando como as atividades são efetivamente executadas na prática, com todas suas complexidades e ineficiências. Funciona como diagnóstico preciso da realidade operacional existente, revelando gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria. Estabelece a linha de base para comparações futuras e fundamenta decisões sobre redesenho processual.

II — *to-be*: Modelagem do estado futuro desejado para o processo, incorporando melhorias identificadas e alinhando-o aos objetivos estratégicos da organização. Representa a visão otimizada do processo após a implementação de mudanças estruturais, tecnológicas ou metodológicas. Serve como referência para orientar a transformação processual e definir metas de desempenho a serem alcançadas.

III — *propriedade do processo*: Atribuição formal de responsabilidade a um indivíduo ou grupo pela gestão integral de um processo específico, desde seu desenho até sua execução e melhoria contínua. Confere autoridade para tomar decisões relacionadas ao processo e alocar recursos necessários para seu funcionamento eficiente. Estabelece a responsabilidade pelo desempenho global do processo, transcendendo fronteiras funcionais.

IV — *accountability*: Obrigação dos responsáveis pelo processo de prestar contas sobre seu desempenho, resultados alcançados e recursos utilizados. Implica transparência na comunicação de métricas e indicadores processuais a todos os interessados, bem como responsabilização pelas consequências das decisões tomadas. Estabelece mecanismos formais para garantir que os processos sejam geridos com integridade e alinhamento aos objetivos organizacionais.

V — *stakeholders*: Indivíduos, grupos ou organizações que influenciam ou são influenciados pelo processo, incluindo executores, clientes, fornecedores, gestores e reguladores. Possuem interesses específicos nos resultados do processo e podem contribuir com perspectivas valiosas para sua análise e melhoria. Devem ser sistematicamente envolvidos nas iniciativas de mapeamento e redesenho processual para garantir alinhamento de expectativas e mitigação de resistências.

VI — *Gestão de Processos de Negócios (BPM)*: Abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos organizacionais, visando alcançar resultados consistentes alinhados aos objetivos estratégicos. Integra métodos, técnicas e ferramentas para promover a visão processual transversal, superando silos funcionais e otimizando o fluxo de valor. Estabelece um ciclo contínuo de melhoria que equilibra padronização e flexibilidade, transformando processos em ativos estratégicos da organização.

CAPÍTULO III

HIERARQUIA DOS PROCESSOS

Art. 3º A hierarquia de processos representa a estrutura organizacional dos fluxos de trabalho em diferentes níveis de detalhamento e abrangência, constituindo um modelo fundamental para a Gestão de Processos de Negócios (BPM), permitindo a decomposição sistemática dos processos organizacionais desde sua visão mais ampla até os elementos mais específicos de execução.

Parágrafo único. Esta estruturação em níveis hierárquicos facilita o entendimento, a análise e o gerenciamento dos processos, possibilitando que gestores e colaboradores visualizem desde a perspectiva estratégica até os detalhes operacionais. A compreensão clara desta hierarquia é essencial para o alinhamento entre as atividades cotidianas e os objetivos estratégicos da organização, promovendo maior eficiência, controle e melhoria contínua dos processos institucionais.

Art. 4º Os processos organizacionais são estruturados nos seguintes níveis hierárquicos:

I — **Macroprocessos**: São os processos estratégicos da organização que conduzem suas atividades-fim e atividades-meio, responsáveis pela materialização de sua missão institucional. Representam as funções essenciais da organização, alinhadas aos objetivos estratégicos de suas unidades organizacionais, cujo funcionamento impacta significativamente toda a estrutura e desempenho da instituição.

II — **Processo**: Conjunto sequencial e lógico de atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas) com valor agregado, atendendo às necessidades da comunidade acadêmica ou dos parceiros externos. Possui início e fim claramente definidos, sendo executado por uma ou mais unidades organizacionais com objetivos específicos.

III — **Subprocesso**: Segmento específico de um processo, com escopo delimitado e média complexidade, que contribui para o objetivo maior do processo ao qual pertence. Possui maior nível de detalhamento operacional, sendo uma divisão do processo principal quando este apresenta alta complexidade ou necessidade de gerenciamento específico.

IV — **Atividade**: Conjunto de operações de média complexidade realizadas dentro de um processo ou subprocesso, com propósito definido e resultado específico. Representa "o que" é feito durante a execução do processo, sendo geralmente desempenhada por uma unidade organizacional ou função específica e composta por diversas tarefas.

V — **Tarefa**: Menor unidade do trabalho no fluxo de processo, representando ações específicas e detalhadas que compõem uma atividade. Define precisamente "como" o trabalho deve ser realizado, incluindo procedimentos, instruções, métodos ou rotinas operacionais que orientam a execução prática das atividades.

CAPÍTULO IV

CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

Art. 5º Os processos organizacionais podem ser classificados de acordo com sua natureza e contribuição para os objetivos institucionais. No contexto acadêmico, esta classificação é essencial para estabelecer prioridades, alocar recursos e definir estratégias de gestão adequadas a cada categoria:

I — **Processos finalísticos (primários)**: Constituem o cerne da atuação institucional, materializando a missão da organização através das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. Estes processos entregam valor diretamente à comunidade acadêmica e à sociedade, representando a razão de existir da instituição e determinando sua identidade no cenário educacional.

II — **Processos de suporte/apoio**: Embora não agreguem valor diretamente aos usuários finais, são fundamentais para o funcionamento eficiente da organização, fornecendo a infraestrutura necessária, recursos e serviços internos que viabilizam a execução dos processos finalísticos com qualidade e eficiência, abrangendo inclusive controle e supervisão.

CAPÍTULO V

PROPRIEDADE DOS PROCESSOS E RESPONSABILIDADES

Art. 6º A propriedade dos processos é um elemento crítico na governança institucional, estabelecendo claramente a autoridade e responsabilidade sobre cada macro-processo da organização.

Parágrafo único. Na estrutura institucional, a propriedade é atribuída de acordo com a natureza e finalidade dos macro-processos, podendo ser delegada mediante ato formal, garantindo assim o alinhamento entre a gestão processual e a estrutura organizacional.

Art. 7º A propriedade dos macro-processos é distribuída entre a Direção-Geral e as Diretorias sistêmicas do CEFET/RJ, conforme a seguinte estrutura:

I — Macro-processos de Gestão:

a) DIGES - Diretoria de Gestão Estratégica: Governança e Gestão Estratégica; e Gestão de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

b) DIRAP - Diretoria de Administração e Planejamento: Administração e Gestão Orçamentária e Financeira; e Gestão de Infraestrutura Física.

II — Macro-processos Finalísticos

a) DIREN - Diretoria de Ensino: processos de Ensino e de administração acadêmica;

b) DIREX - Diretoria de Extensão: processos de Extensão e assistência estudantil;

c) DIPPG - Diretoria de Pós-graduação e Pesquisa: processos afetos à Pesquisa e Pós-graduação e administração acadêmica da pós-graduação.

III — Macro-processos de Suporte

a) DIREG - Diretoria-Geral: Gestão de Pessoas e Comunicação Institucional.

b) DIGES - Diretoria de Gestão Estratégica: Controle e Supervisão.

CAPÍTULO VI

RESPONSABILIDADES DO PROPRIETÁRIO DO PROCESSO

Art. 8º São responsabilidades do proprietário do processo:

I — Garantir que o processo alcance os indicadores de desempenho estabelecidos (eficácia e eficiência), atendendo às expectativas de alunos e sociedade;

II — Assegurar a compreensão clara dos papéis de pessoas e sistemas envolvidos no suporte à execução do processo;

III — Patrocinar e liderar iniciativas de transformação e melhoria contínua dos processos;

IV — Promover a integração dos resultados de seu processo com os de outros proprietários, garantindo coerência e sinergia institucional;

V — Defender as prioridades do processo nas instâncias decisórias da instituição;

VI — Engajar as partes interessadas na definição do contexto processual e no alinhamento com os objetivos estratégicos institucionais; e

VII — Envolver especialistas e *stakeholders* no desenho e redesenho dos processos, assegurando que atendam às expectativas definidas no contexto organizacional.

CAPÍTULO VII

MODELAGEM

Art. 9º A Modelagem de Processos constitui uma etapa na metodologia de Gestão de Processos de Negócio (BPM), fornecendo representações visuais que facilitam a compreensão, análise e melhoria dos fluxos de trabalho organizacionais.

§ 1º A modelagem AS IS tem por objetivo levantar a situação de processos existentes para documentação ou análise.

§ 2º A modelagem TO BE tem o foco no resultado de análise de processo existente ou proposta de novo processo institucional.

§ 3º Juntas, estas modelagens estabelecem um ciclo contínuo de diagnóstico, redesenho e aperfeiçoamento que impulsiona a maturidade processual e a excelência operacional.

Art. 10 A modelagem AS IS representa o mapeamento do processo em seu estado atual, consistindo no levantamento detalhado de como o processo é executado na prática, desde seu início até sua conclusão, identificando todas as unidades organizacionais envolvidas e suas respectivas responsabilidades.

Parágrafo único. O procedimento inicia-se com uma reunião de alinhamento para coleta de dados através de entrevistas, aplicação de questionários semi-estruturados e análise documental, proporcionando uma visão abrangente do processo antes do diagnóstico detalhado, seguido de uma análise crítica relacionada à hierarquia processual, resultando na elaboração de um diagrama que representa fielmente o fluxo atual do processo.

Art. 11 A modelagem TO BE constitui a fase propositiva do ciclo de gestão de processos, concentrando-se na análise crítica do processo atual para identificar gargalos, fragilidades e oportunidades de melhoria, com o objetivo principal de redesenhar o processo para otimizar seu desempenho e agregar maior valor.

Parágrafo único. Esta etapa inicia-se com reuniões de análise crítica envolvendo a unidade organizacional responsável, onde o processo AS IS é avaliado minuciosamente, seguida da elaboração de um plano de ação definindo as mudanças necessárias e estabelecendo indicadores de desempenho para monitoramento e controle da eficiência do processo redesenhado, resultando em um novo diagrama que representa o processo em seu estado futuro otimizado, incorporando todas as melhorias identificadas.

CAPÍTULO VIII

REQUISITOS MÍNIMOS PARA O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Art. 12 A execução de um mapeamento de processos organizacionais eficaz e significativo demanda o cumprimento de requisitos essenciais que asseguram sua acurácia, aplicabilidade prática e consonância com os direcionamentos estratégicos institucionais.

§ 1º Como alicerce fundamental, destaca-se a necessidade imperativa do engajamento e apoio explícito da alta gestão, razão pela qual a responsabilidade dos processos é atrelada às diretorias.

§ 2º Do ponto de vista documental, o Departamento de Desenvolvimento Institucional (DEDIN) deverá prover formulários versionados para o registro do processo.

§ 3º O processo deve se apresentar também em forma gráfica, que deve ser feito na linguagem BPMN (Business Process Model and Notation) através de ferramenta e repositório definidos pelo Departamento de Tecnologia da Informação (DTINF).

CAPÍTULO IX

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 13 Os casos omissos serão resolvidos pela Diretoria de Gestão Estratégica.