

d) relatórios de Análise Crítica do Desempenho (ACD) dos indicadores do Plano Estratégico;

e) normativos referentes à governança corporativa; e

f) atas, relatórios e demais documentos produzidos quando da execução do processo de trabalho.

Parágrafo único. O Portfólio de Processos de Trabalho da AGU deverá ficar disponível em formato eletrônico na página da intranet do Departamento de Gestão Estratégica - DGE.

Art. 4º Compete ao DGE a manutenção e atualização do Processo de Trabalho de Gestão Estratégica.

Art. 5º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

MARIA APARECIDA ARAUJO DE SIQUEIRA

RESOLUÇÃO Nº 09, DE 18 DE OUTUBRO DE 2018

Institui a Sistemática para Mapeamento e Modelagem de Processos de Trabalho da Advocacia-Geral da União.

A COORDENADORA DO COMITÊ DE GOVERNANÇA DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 13 da Portaria AGU nº 414, de 19 de dezembro de 2017, e

Considerando o disposto no art. 37, parágrafo único, da Portaria AGU nº 414, de 19 de dezembro de 2017,

Considerando a minuta elaborada pelo Grupo de Trabalho no âmbito da 00400.002065/2016-52, e as deliberações decorrentes da 5ª Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) do Comitê de Governança da Advocacia-Geral da União, realizada em 18 de outubro de 2018 e formalizada na Ata n. 00007/2018/CGPE/DGE/AGU, documento Seq. 56 do NUP 00400.000031/2018-95, resolve:

Art. 1º Instituir a Sistemática para Mapeamento e Modelagem de Processos de Trabalho da Advocacia-Geral da União em Anexo.

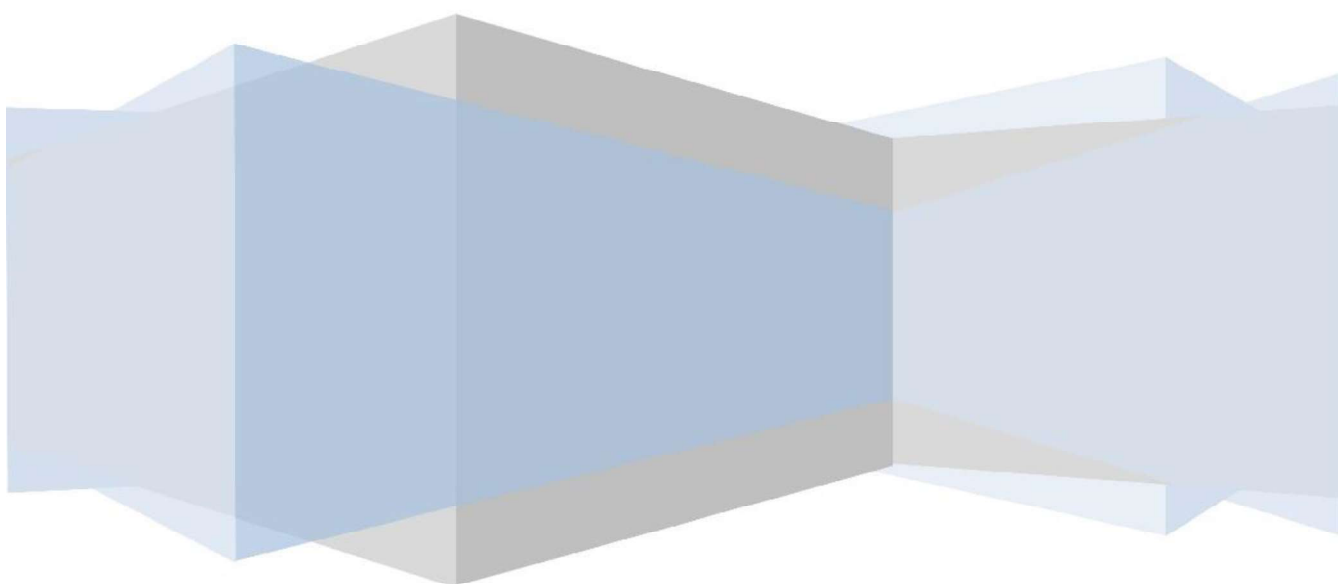
Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

MARIA APARECIDA ARAUJO DE SIQUEIRA



SISTEMÁTICA PARA MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU)

V 1.0



**CONTROLE DE VERSÃO**

Data	Versão	Descrição	Elaborado por	Aprovado por
23/10/2017	0.1	Versão beta proposta	Adinilson Martins da Silva /DGE	Eduardo Watanabe/DGE
18.10.2018	1.0	Atualização da cadeia de valor, eliminação do termo “pai”. Inclusão de ilustrações no capítulo 6 e do Capítulo 9 de Classificação de Maturidade. Ajustes ortográficos nos capítulos introdutórios.	Adinilson Martins da Silva/DGE	Comitê de Governança da AGU (Ata 7/2018/CGPE/DGE/AGU, Seq. 56 do NUP 00400.000031/2018-95)



SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
1.1.	Objetivos	5
1.2.	Documentos de apoio	5
2.	CADEIA DE VALOR	6
3.	PROCESSO DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS DE TRABALHO (PGOP)	7
4.	CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	8
4.1.	Quanto à finalidade	8
4.2.	Quanto à abrangência	8
4.3.	Quanto à localização na cadeia de valor	8
4.4.	Quanto à relação hierárquica	9
4.5.	Quanto ao nível de detalhamento	9
5.	ANÁLISE DO PROCESSO DE TRABALHO	10
6.	REGRAS ADAPTADAS AO USO DA NOTAÇÃO BPMN	11
6.1.	Nome do modelo de processo de trabalho	13
6.2.	Textos e Cores (para os elementos BPMN)	13
6.3.	Descrição dos elementos	14
6.4.	Piscinas e Raias	14
6.4.1.	Processos integrados e subprocessos	15
6.5.	Eventos	16
6.5.1.	Evento de Início	16
6.5.2.	Eventos Intermediários	17
6.5.3.	Eventos de Fim	17
6.6.	Tarefas	17
6.7.	Desvios	18
6.7.1.	Desvio Exclusivo	18
6.7.2.	Desvio Exclusivo Baseado em Eventos	19
6.7.3.	Desvio Inclusivo	19
6.7.4.	Desvio Complexo	20



6.7.5. Desvio Paralelo	20
6.8. Artefatos	20
6.8.1. Objeto de dados	20
6.8.2. Depósito de dados	22
6.8.3. Anotações	23
7. INDICADORES DO PROCESSO.....	23
8. AFERIR DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS	24
9. CLASSIFICAÇÃO DA MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TRABALHO	24
9.1. Classificação e auditoria de maturidade	27
10. DISPOSIÇÕES GERAIS	28



1. INTRODUÇÃO

Por meio deste documento, a Advocacia-Geral da União (AGU), alinhada à sua Política de Governança de Processos de Trabalho instituída por meio da Portaria nº 414 (Anexo I) de 19 de dezembro de 2017, apresenta a sua Sistemática para Mapeamento e Modelagem de Processos de Trabalho que padroniza e orienta os procedimentos necessários e específicos para a documentação de processos de trabalho da AGU.

O conhecimento e aplicação da Sistemática é de fundamental importância para os Gestores de Processos de Trabalho, visando garantir um padrão definido para os seus respectivos modelos criados para a documentação das atividades da AGU. A padronização promove uma linguagem comum e facilita a representação das integrações entre os processos de trabalho, promovendo mais transparência e fluidez na cadeia de valor da organização.

Alinhada às recomendações Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico (ePING), esta Sistemática adota o uso da notação BPMN 1.2 (*Business Process Model And Notation*) como o padrão de notação para modelagem dos processos. Assim, as orientações desta sistemática estendem-se em padronizar a adaptação do uso da notação BPMN para o contexto da AGU, bem como padronizar a organização, controle, integração e documentação descritiva dos processos.

O conhecimento sobre a notação BPMN é pré-requisito para aplicação desta sistemática. A fonte original do documento da notação BPMN está disponível livremente no site da OMG: <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.2/>. Uma versão traduzida e resumida do documento original da OMG está disponível na página da *intranet* do DGE.

1.1. Objetivos

- Definir os procedimentos necessários para realizar o mapeamento e modelagem de processos no âmbito da Advocacia-Geral da União;
- Padronizar a elaboração, organização, publicação, integração, documentação descritiva e de apoio dos processos gerados pela Advocacia-Geral da União.

1.2. Documentos de apoio

- Manual BPMN 1.2;
- Processo de Governança de Processos de Trabalho (PGOP) disponível no Portfólio de Processos de Trabalho da AGU;
- Taxonomia da AGU; e



- Glossário da Advocacia-Geral da União.

2. CADEIA DE VALOR

Cadeia de Valor pode ser descrita como o conjunto de atividades desempenhadas na organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção até à fase da entrega do produto ou serviço final (Porter, 1985). Ela é constituída por conjuntos de atividades finalísticas, gerenciais e de apoio. Por sua vez, uma atividade, pode ser representada por um processo, um subprocesso ou uma tarefa atômica (OMG, 2009). Dessa forma, a cadeia de valor é a representação dos processos de trabalho e suas relações para a produção e entrega do valor.

Para se ter a representação de uma cadeia de valor é preciso que sejam identificados (mapeados) os processos existentes na organização. Normalmente a Cadeia de Valor é representada por uma imagem que demonstra todos os macroprocessos da organização.

Uma identificação inicial dos processos de trabalho da AGU foi realizada a partir da tabela Conarq, descrita como o “Código de classificação de documentos de arquivo para a administração pública: atividades-meio e a Tabela básica de temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio da administração pública”. O motivo dessa escolha foi o fato de essa tabela já ser usada no sistema SAPIENS como guia de registro de tarefas e atividades.

A imagem a seguir representa a cadeia de valor atual da AGU:





Esta cadeia de valor é dinâmica e pode ser atualizada sempre que houver a necessidade de mudança, reacomodação ou um remapeamento dos processos trabalho. Porém os processos subordinados a essa cadeia devem sempre estar alinhados a ela e principalmente relacionados com os macroprocessos que a compõe.

O **mapeamento** da cadeia de valor é responsabilidade do Escritório de Governança de Processos de Trabalho (EGOP), já a **modelagem** detalhada de cada processo de trabalho é de responsabilidade de cada Gestor de Processo de Trabalho da AGU, indicado conforme a Política de Governança de Processos de Trabalho.

3. PROCESSO DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS DE TRABALHO (PGOP)

Está definido um processo que determina todas as atividades que devem ser realizadas no trabalho de modelagem dos processos tratados pela Advocacia-Geral da União. O nome do processo é "Processo de Governança de Processos (PGOP)" e ele está disponível para consulta no Portfólio de Processos de Trabalho da AGU, com acesso via Rede AGU. O Portfólio identifica os participantes do trabalho e suas respectivas atividades sequenciadas em fluxo. Além disso aponta todos os documentos, subprocessos, manuais e demais artefatos que devem ser utilizados na realização do trabalho.

O PGOP baseia-se nas fases do Ciclo BPM e esta sistemática está diretamente relacionada com a fase de "Desenho e Modelagem de Processos".



Organização de Gerenciamento de Processos



Os Gestores de Processos de Trabalho envolvidos no trabalho de governança, mapeamento e modelagem de processos de trabalho devem atuar em conformidade com o PGOP.

4. CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Este capítulo define como os vários processos de trabalho devem ser agrupados considerando classificações quanto a: finalidade, abrangência, cadeia de valor, hierarquia e nível de detalhamento. Esta informação será exigida quando da solicitação de publicação do processo pelo seu Gestor.

4.1. Quanto à finalidade

Os processos dedicados às atividades diretamente relacionadas às finalidades da organização (atividades fim) ou que fazem interação direta com o cliente, tais como negociação, produção, entrega de produtos e serviços, etc. são definidos como processos "finalísticos". E os processos que atuam sobre atividades que dão suporte aos processos finalísticos, tais como os processos voltado à logística, pessoas, etc. são chamados de processos de "gestão". Os processos definidos como "governança", são os processos voltados às atividades de direcionamento da organização, tais como os processos de planejamento estratégico e a própria governança de processos. Os processos de controle, como o próprio nome define, visam o controle das atividades, em especial quanto à conformidade e a proteção sobre riscos. Sendo assim, quanto à finalidade temos a seguinte classificação dos processos:

- a) Finalístico
- b) Governança
- c) Controle
- d) Gestão

4.2. Quanto à abrangência

Um processo pode ser uma referência corporativa que disciplina uma atividade em toda a organização envolvendo vários departamentos ou pode simplesmente se referir a uma atividade interna, exclusiva, de uma determinada área, assim se classificam como:

- a) Corporativo
- b) Setorial

4.3. Quanto à localização na cadeia de valor



Os processos corporativos produzem valores que, ao final, culminam na saída de um ou mais valores a serem entregues diretamente ao cliente. Sendo assim os processos devem ser agrupados na "cadeia de valor" que, além de classificarem a natureza da sua abordagem, representa, também, o relacionamento entre eles para atingir a finalidade da organização. A própria nomenclatura dos agrupamentos da cadeia de valor, apontam com certa clareza os temas abordados pelos processos que a compõem. Abaixo temos a classificação dos processos quanto à cadeia de valor:

- a) Definir Diretrizes e Estratégia
- b) Manter Relacionamentos
- c) Desenvolver Produtos e Serviços
- d) Entregar Produtos e Serviços
- e) Suportar Processos

4.4. Quanto à relação hierárquica

Um mesmo processo pode ser composto de diagramas de processos principais e processos subordinados a esses processos principais. Sendo assim, para identificar melhor este relacionamento hierárquico entre os diagramas e modelos, temos a seguinte classificação de hierarquia:

- a) Macroprocesso (agrupamento de processos do mesmo tema corporativo)
- b) Processo (independente ou cada um que compõe um macroprocesso)
- c) Subprocesso (instanciado por um processo)

4.5. Quanto ao nível de detalhamento

Os modelos de processos podem ter um aspecto resumido de visão geral demonstrando atividades de forma genérica ou podem ser detalhados até em pormenores, dependendo da necessidade de uso e aplicação. O nível de detalhamento de um diagrama e modelo de um processo é algo bastante subjetivo que pode variar de acordo com o modelador, porém o interesse de aplicação do modelo pode dar um certo grau de objetividade na determinação do detalhamento do trabalho.

Se o desejo é apenas a representação geral das principais atividades ou processos que compõem um grande processo, ou seja, um agrupamento simplificado, sem necessidade de todos os elementos e que não precise representar todas as regras e caminhos de exceções, pode-se desenhar uma "visão geral" do processo, normalmente usada para representar macroprocessos que reúnem todos os processos de um mesmo tema.



Quando o público do processo tiver interesse em como o negócio tratado ocorre, ou seja, entender o decorrer do processo, incluindo a identificação de cada participante, os caminhos de exceção e os artefatos de entrada e saída produzidos, daí classificamos o processo num nível de detalhamento de "negócio".

Se um modelo de processo for elaborado com a intenção de representar um profundo nível de requisitos para automatização do processo em forma de aplicação, citando, por exemplo, a ocorrência de uma mensagem de erro de um formulário eletrônico que está sendo preenchido por um usuário da aplicação, classificamos um modelo deste nível de detalhamento como "sistema".

Sendo assim, quanto ao nível de detalhamento, podemos classificar os processos como:

- a) Visão Geral (agrupamento de modelos do mesmo tema - macroprocesso)
- b) Negócio (processo executável para orientação passo a passo – mais comum)
- c) Sistema (alto nível de detalhamento – levantamento de requisitos para automação)

5. ANÁLISE DO PROCESSO DE TRABALHO

Antes iniciar a modelagem de um processo de trabalho é importante realizar um levantamento do máximo de informações possíveis sobre tal processo. Este levantamento prévio fornece um entendimento geral do processo e as suas influências de entrada e saída em todo o escopo da organização. Trata-se de realizar a fase de análise do ciclo BPM, que é quando deve-se criar um entendimento comum do estado desejado do novo processo ou o estado atual do processo que já existe e precisa ser melhorado, avaliando como esse está operando. Fatores que influenciam diretamente o processo, devem ser observados nessa fase: legislação, normativos internos, contexto organizacional do processo, obrigações contratuais, regras de negócio, integração com outros processos, conhecimentos tácitos e explícitos sobre o processo e o produto ou serviço envolvido, boas práticas, resultados medidos, entre outros.

Um método recomendável para realização dessa etapa são as conhecidas questões 5W 2H do *framework Zachman*, as quais são adaptadas para este contexto na seguinte tabela a seguir:



	Pergunta	Resposta
O Que?	Qual o nome do processo?	
	Qual o objetivo do processo?	
	O que dispara o início do processo?	
	Quais as entradas (insumos) do processo?	
	Quais as principais atividades devem ser realizadas no processo?	
	Quais são as entregas (produto ou serviço) do processo?	
	Qual a classificação do processo quanto à finalidade? (Finalístico, Apoio ou Gerencial?)	
	Qual a classificação do processo quanto à hierarquia? (Macroprocesso, Processo ou Subprocesso?)	
	Qual a classificação do processo quanto ao detalhamento? (Cadeia, Visão Geral, Negócio, Procedimento, Sistema ?)	
	Quais os outros processos externos se integram diretamente com este?	
Quem?	Quais os indicadores de avaliação de desempenho do processo?	
	Quem é o gestor geral responsável pelo processo?	
	Quem são os participantes que atuam na execução de atividades do processo?	
	Quem é responsável pela documentação do processo?	
	Quem são os clientes do processo?	
	Quem são os fornecedores do processo?	
Como?	Quem são as instituições externas que se relacionam com o processo? (informar locaisurl)	
	Quais as leis, normas ou regras que regem o processo ? (informar locaisurl)	
	Quais são os manuais ou documentos de procedimentos e instruções usados como apoio para o processo? (informar locaisurl)	
	Qual a tecnologia é utilizada na execução do processo? (Sistemas [informar locaisurl], computadores, máquinas, ferramentas, etc.)	
	Quais os formulários devem ser alimentados para o processo? (informar locaisurl)	
Quando?	Quais os formulários são produzidos pelo processo? (informar locaisurl)	
	Quais as datas chaves determinam momentos de atividades específicas do processo? (informar as atividades envolvidas).	
	Quais os prazos determinados para execução de atividades e de todo o processo?	
Onde?	Quando o desempenho do processo é avaliado?	
	Onde (locais geográficos) as atividades do processo são executadas? (informar as atividades envolvidas).	
Por Que?	Onde (locais geográficos e virtuais) a documentação do processo é armazenada?	
	Por que este processo é necessário?	

O levantamento dessas questões provê uma orientação mais assertiva da modelagem com os interesses das partes interessadas e com o alinhamento legal do processo de trabalho. Além disso elimina o retrabalho pois evita o surgimento de informações desconhecidas em fase adiantada da modelagem, o que pode provocar uma necessidade de reestruturação do modelo.

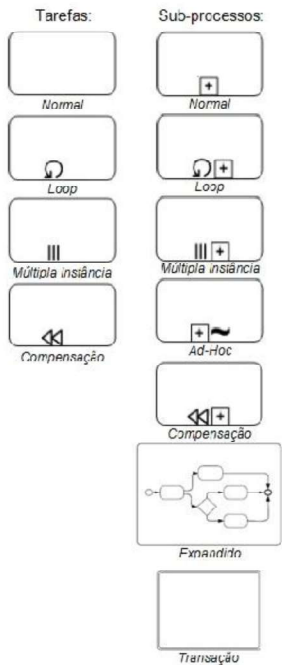
6. REGRAS ADAPTADAS AO USO DA NOTAÇÃO BPMN

Conforme informado na introdução, o padrão de notação para mapeamento/modelagem dos processos é o BPMN (*Business Process Model and Notation*) sustentado pela OMG (*Object Management Group*). No projeto será aplicada a versão 1.2 da notação que homologada pelo ePing (Ministério do Planejamento). Por isso, todas as regras absolutas e inflexíveis da notação BPMN 1.2 devem ser obedecidas.

As imagens a seguir demonstram os elementos utilizados nesse padrão de notação.



Atividades



Eventos



Desvios



Objetos de conexão



Divisões



Artefatos





Uma vez que o padrão BPMN permite certa arbitrariedade no uso de alguns dos seus elementos e, além disso, alguma organização administrativa por parte do projeto ou do cliente sobre os diagramas é necessária, o objetivo deste capítulo é definir regras para uma padronização específica dos modelos a serem elaborados pela equipe do projeto.

Esta padronização pode, inclusive, requerer alguns ajustes no padrão usual da ferramenta de modelagem, a ferramenta de modelagem de processos utilizada pelo projeto.

6.1. Nome do modelo de processo de trabalho

Os nomes dos modelos de processos DEVEM ser precedidos do seu apelido, formado por um acrônimo, seguido de hífen e do nome do processo por extenso. Exemplo:

PROGEP – Processo de Gestão de Pessoas

Todos os nomes dos processos ou subprocessos subordinados ao macroprocesso, incluindo os subprocessos DEVEM manter o acrônimo do macroprocesso, seguido de hífen e do nome do processo subordinado ou subprocesso por extenso. Exemplo:

PROGEP – Processo de Recrutamento e Seleção

6.2. Textos e Cores (para os elementos BPMN)

- Os textos DEVEM obedecer à norma culta padrão da língua portuguesa.
- Letras maiúsculas só DEVEM ser usadas no início de frases ou início de nomes próprios, de artefatos ou em siglas, evitando-se o uso desnecessário.
- DEVE ser usado o tipo e tamanho e formatação da fonte padrão inicial da ferramenta de modelagem *Ferramenta de modelagem*.
- Os textos usados junto aos elementos de notação DEVEM ser objetivos e sucintos. Mais informações DEVEM constar na caixa de descrição do elemento oferecida pela ferramenta de modelagem.
- A terminologia para os textos DEVE se basear no Glossário da AGU.
- Sempre que uma sigla for utilizada, ela DEVE estar acompanhada da sua descrição por extenso, na sua primeira aparição, SALVO no caso de raias em que o nome seja tão extenso que aumente o tamanho da raia desnecessariamente. Nesses casos, o nome



pode ser abreviado, mas deve aparecer por extenso quando citado, uma próxima vez, em um próximo elemento dentro do diagrama.

- Para todos os textos, fundo e elementos dos diagramas de processos DEVEM ser utilizadas as cores padrões iniciais e originais da ferramenta de modelagem de processos.

6.3. Descrição dos elementos

Além dos textos que acompanham os elementos na imagem do diagrama, textos descritivos complementares DEVEM ser registrados nas caixas de descrição disponíveis para lançamento na ferramenta de modelagem (propriedades). Esses textos complementares tem o objetivo de auxiliar o entendimento, seja da tarefa, do participante, do artefato ou qualquer outro elemento representado no diagrama e permitir a exportação da documentação descritiva completa do processo.



6.4. Piscinas e Raias

As piscinas DEVEM ser sempre horizontais e DEVEM ser nomeadas com o nome do processo de trabalho à que se referem. O tamanho das piscinas e raias DEVE ser adequado ao fluxograma dos elementos contidos podendo ser aumentado até os limites do programa de modelagem, mas mantendo espaçamentos razoáveis para se diminuir os tamanhos de impressão.

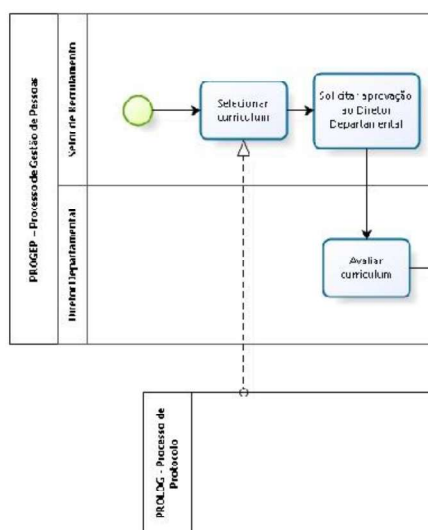
As raias DEVEM ser nomeadas com a função responsável pela atividade (por exemplo: Setor Financeiro, Coordenação de Planejamento Estratégico, Departamento Logístico, etc.), sendo que NÃO SE DEVE usar siglas de setores, lotações ou áreas da organização E NEM nome de cargos. Os nomes dos participantes podem ser abreviados mas DEVERÃO constar por extenso em sua primeira aparição. Caso o nome seja tão extenso que aumente o tamanho da raia desnecessariamente, o nome pode ser abreviado, mas deve aparecer por extenso quando citado, uma próxima vez, em um próximo elemento dentro do diagrama.

O nome dos participantes devem estar com iniciais em maiúscula em todos os elementos do diagrama em que o citarem. Exemplo: Diretoria de Tecnologia da Informação.



Para toda passagem do fluxo do processo de uma raia para outra, DEVE existir uma tarefa na raia de origem informando "o acionamento" e o meio de acionamento do próximo participante na raia ou processo integrado de destino.

Como “um processo isolado com início e fim em si mesmo é algo que não existe”, todo modelo de processo deve representar ao menos uma piscina caixa preta, indicando um processo externo o qual o modelo apresentado se integra.



6.4.1. Processos integrados e subprocessos

Subprocessos expandidos estarão, naturalmente, dentro da piscina e subprocessos integrados DEVERÃO estar em arquivos distintos do Ferramenta de modelagem e DEVERÃO estar integrados ao diagrama principal por meio do elemento subprocesso contraído. Dessa forma, considera-se que o subprocesso está contido no processo principal, diferentemente dos processos em caixa preta que representam integração com o processo principal, mas não estão contidos nele.

Os elementos do subprocesso contraído DEVERÃO ser nomeados transformando o nome do processo de um substantivo para verbo, por exemplo, se o nome do subprocesso é Solicitação de Munção, deve-se nomeá-lo no diagrama da seguinte maneira: Solicitar Munção.

Os subprocessos DEVERÃO ser utilizados apenas para representar outros processos, nunca para representar funções.



Pode haver outras piscinas no diagrama que DEVERÃO representar outros processos que estão integrados com o processo (piscina) principal. Elas DEVERÃO ser do tipo piscina caixa preta, conectadas por meio de fluxo de mensagem que apontem no sentido em que a informação é direcionada entre os processos. O fluxo de mensagem deve conectar-se aos respectivos elementos onde ocorre a troca de mensagens, obedecendo as permissões de conexão da BPMN 1.2. As caixas pretas NÃO DEVERÃO ser utilizadas para representar atores que já constam no processo (piscina caixa branca) principal, lembrando que só pode existir uma piscina caixa branca (principal) no diagrama.

É livre o formato e posição das piscinas caixa preta que representam os processos integrados, respeitando apenas a necessidade de pouca proximidade da borda do processo principal (mas não muito colada) e menor ocupação de espaço possível. Também deve-se evitar a repetição da mesma caixa preta, quando possível, já que ela pode ser estendida para receber vários fluxos de mensagem.

Além do nome do processo, é permitido representar nas caixas pretas, o participante (raia) atuante na troca específica da mensagem.

Todo processo integrado citado em caixa preta deve ter seu nome idêntico ao que já consta no Portfólio de Processos de Trabalho da AGU, previamente elaborada e onde constam todos os processos publicados. Caso o processo não seja encontrado, o Escritório de Governança de Processos (EGOP) deve ser acionado para orientações.

Na descrição de cada caixa preta DEVERÁ conter uma breve explicação do que é o processo, como este processo se relaciona com o principal e quem são os participantes ou possíveis participantes do processo.

6.5. Eventos

O tamanho dos elementos de evento NÃO DEVE ser modificado.

6.5.1. Evento de Início

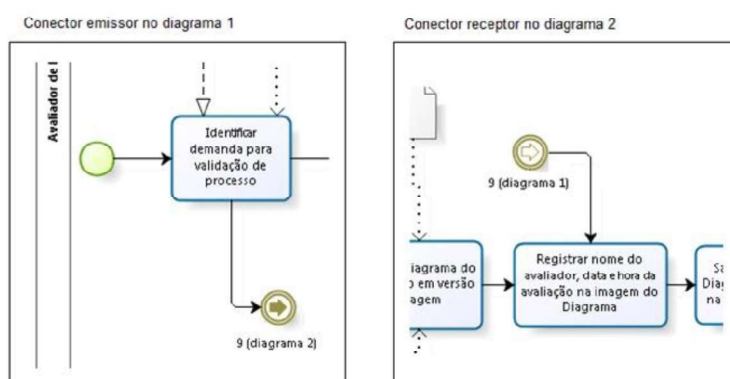
O uso desse elemento é obrigatório nos diagramas. NÃO DEVE ser utilizado mais de um evento de início nos diagramas. O nome do elemento, quando houver, DEVE ficar embaixo dele e seu fluxo de sequência deve sair alinhado à sua direita até o próximo elemento, sempre no sentido do fluxo do processo. No diagrama do processo, o elemento DEVE estar localizado, de preferência, na primeira raia e sempre na parte mais superior à direita do diagrama, SALVO quando é seguido de um desvio, quando a sua melhor posição é a central em relação à quantidade de saídas do desvio.



6.5.2. Eventos Intermediários

Os eventos intermediários DEVEM possuir uma descrição com a informação pertinente que justifique à sua existência. O evento intermediário deve ser nomeado com condição atendida e não verbo. Exemplo: Mensagem recebida, Condição atendida, etc. SALVO o evento intermediário conector que é explicado no próximo parágrafo.

Os eventos do tipo conector são utilizados para evitar o cruzamento de fluxo de sequência ou para conectar processos separados em mais de um diagrama, assim o desenho deve sempre ser ajustado para evitar-se o uso de Conectores, mas se houver de fato uma necessidade, este DEVE ser identificado com um número que deve ser o mesmo tanto no evento emissor quanto no receptor. No caso de uso de conectores entre dois diagramas, além do número, DEVE ser acrescentado entre parênteses a identificação do diagrama onde é feita a conexão, conforme demonstrado na figura a seguir:



6.5.3. Eventos de Fim

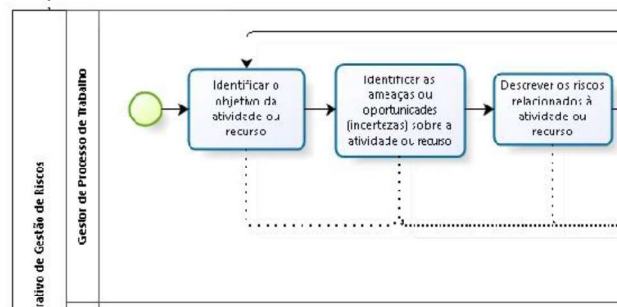
Eventos de fim DEVEM ser utilizados nos diagramas que podem conter um ou mais desses eventos, de acordo com a necessidade. Não são usadas descrições para os eventos de fim simples.

6.6. Tarefas

Os textos contidos no nome da tarefa DEVERÃO ser simples, objetivos, claros e concisos, pois maiores detalhes sobre a tarefa constarão no documento descritivo. O nome da tarefa DEVE iniciar com um único verbo no infinitivo, o que representa apenas uma ação a ser tomada, seguido por um ou mais complementos que esclareçam a finalidade da tarefa.



O tamanho do elemento de tarefa poderá ser mudado para que os textos fiquem visíveis. A fonte do texto e a cor do elemento DEVEM obedecer ao padrão inicial do *Ferramenta de modelagem*. O fluxo de sequência, sempre que possível, DEVERÁ chegar pela esquerda e sair pela direita, seguindo o fluxo natural do processo.



Conforme já orientado, as tarefas, tal como todos os elementos, DEVERÃO conter uma descrição para complementar seu entendimento e permitir a emissão da documentação descritiva do processo.

DEVE-SE utilizar tarefas para representar o acionamento, a comunicação ou envio de informação entre participantes do processo ou de processos integrados. Atividades de recebimento não precisam ser representadas. Recebimentos de mensagens de processos integrados devem ser representadas por eventos intermediários de mensagem.

6.7. Desvios

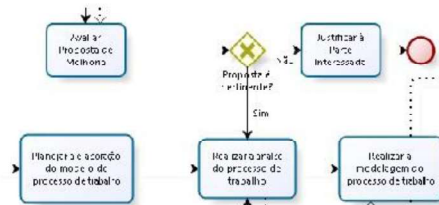
O tamanho do símbolo de desvios NÃO DEVE ser alterado, ou seja, o padrão estabelecido pelo programa de modelagem será utilizado.

6.7.1. Desvio Exclusivo

Desvios exclusivos DEVEM ser nomeados com um questionamento que deve se manter posicionado abaixo do elemento. A pergunta DEVE ser o mais simples e clara possível e as bifurcações DEVEM respondê-la de forma direta, sendo "Sim" e "Não" ou outras respostas objetivas, podendo ser até mais de duas. Os desvios exclusivos devem ser antecidos de uma tarefa que remeta a sua necessidade. Por exemplo: "Verificar se o documento foi aprovado". Assim, as perguntas do desvio devem ter o máximo de compatibilidade possível com o tarefa que a antecede. Por exemplo:



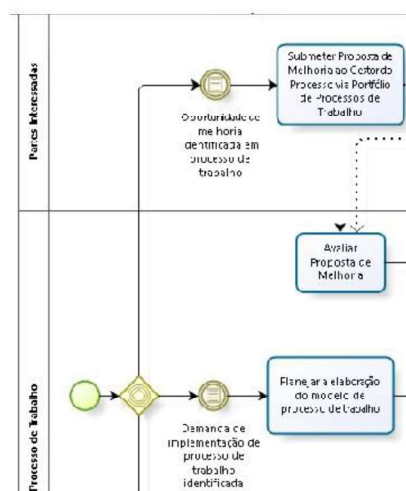
"O documento foi aprovado?". As respostas DEVERÃO estar registradas nos fluxos de sequência que saem do desvio exclusivo.



Quando ocorrer um fluxo de sequência de saída padrão DEVE-SE identificá-lo com a devida marcação, conforme orienta a notação BPMN ('Is Default').

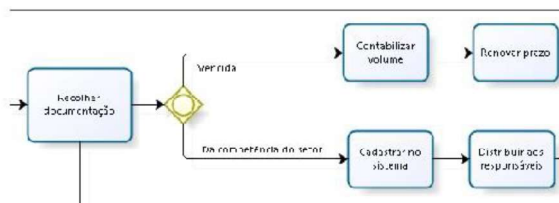
6.7.2. Desvio Exclusivo Baseado em Eventos

NÃO DEVE ser usado perguntas junto aos Desvio Exclusivo Baseado em Eventos, pois os eventos (obrigatórios) em cada uma das suas saídas já dão a informação necessária.



6.7.3. Desvio Inclusivo

Desvios inclusivos não precisam ser nomeados, MAS devem ter as suas opções de saída descritas de forma clara nos fluxos de sequência de saída.

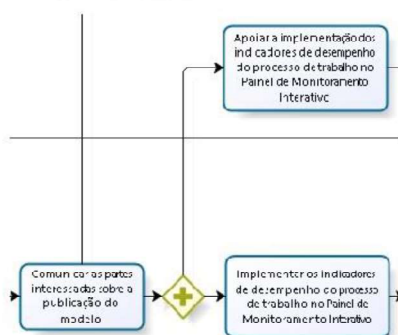


6.7.4. Desvio Complexo

O Desvio Complexo NÃO DEVE ser utilizado nos diagramas dos modelos da AGU.

6.7.5. Desvio Paralelo

O Desvio Paralelo NÃO DEVE ser nomeado.



Quando o participante da raia for identificado como uma única pessoa, NÃO SE DEVE usar desvio paralelo para direcionar tarefas na mesma raia do participante, pois uma pessoa não resolve duas tarefas simultaneamente.

Lembrando que o uso do desvio paralelo na saída de atividades indica que o fluxo após este só terá continuidade quando as tarefas que o precedem forem concluídas.

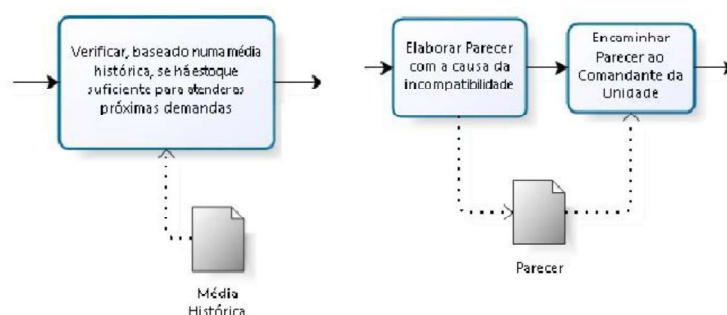
6.8. Artefatos

6.8.1. Objeto de dados

Objeto de Dados representam os artefatos de entrada ou de saída do processo de trabalho. Como entrada podem ser, por exemplo, um manual usado como orientação para execução de uma tarefa ou um formulário físico que coleta dados para tratamento em uma tarefa. Como saída pode ser um relatório impresso ou digital que deve ser entregue a um interessado, um documento assinado, etc. Os elementos artefatos referem-se a documentos que DEVERÃO ser fornecidas para a publicação do modelo de processo.



Os objetos DEVEM possuir o mesmo nome utilizado usualmente pela AGU e com iniciais em maiúscula. No caso de siglas, estas devem vir acompanhadas por extenso na primeira aparição. O sentido do fluxo de associação DEVE ser orientado de acordo com a função do objeto. Caso o objeto esteja servindo de orientação ou entrada para a realização da tarefa, o fluxo de associação deve ter a seta entrando na tarefa, mas se ele for produzido ou modificado pela tarefa, a seta do fluxo de associação deverá ser apontada no objeto, conforme demonstra figura a seguir.



Objetos de dados DEVEM, também, ser utilizados para documentos físicos bem como para relatórios e documentos específicos obtidos através de um sistema. Neste caso, o artefato deverá constar o sistema (entre parênteses) que foi utilizado para acessar/modificar o documento: *Ofício Solicitação de Recurso (via SAPIENS)*.

A disposição dos objetos NÃO DEVE atrapalhar o fluxo de sequência do processo. Ou seja, estarão acima ou abaixo das atividades, saindo do centro da caixa caso seja apenas um documento.

O elemento de conexão usado para ligar os artefatos aos outros elementos do diagrama é o fluxo de associação.

Quando o artefato for utilizado em diversas atividades, sempre indicá-lo nas atividades referentes. Caso mais de uma atividade próxima utilizem o mesmo artefato (no mesmo status) este poderá estar ligado a tais atividades, mas observar para que os fluxos de associação não se cruzem.

O tamanho dos artefatos no processo NÃO DEVE ser alterado, ou seja, o padrão estabelecido pelo programa de modelagem será utilizado.

Sempre que um artefato for modificado por uma tarefa, como "ser assinado", ser aprovado", ou algo semelhante, o novo *status* do artefato deve ser identificado no seu nome, acrescentando tal *status* da seguinte maneira: letras minúsculas e entre colchetes. Exemplo: Relatório XYZ [assinado], Relatório XYZ [aprovado]. O uso dos colchetes está reservado exclusivamente para este caso de representar o *status* do artefato, não podendo ser usado para qualquer outra função no diagrama.



O uso do elemento do conjunto de objeto de dados (coletânea) é permitido desde que na descrição a relação entre esses artefatos seja explicitada.

A coletânea DEVE representar apenas um conjunto de documentos que sejam processados de forma similar. Em caso de dois ou mais documentos que são consolidados, deve estar na descrição do artefato quais são eles.

Todos os artefatos que de entrada que representem documentos independentes, tais como: manuais, formulários, scripts e outros e, também modelos de documentos de saída, devem ser compactados junto ao modelo do processo de trabalho quando submetidos ao EGOP para validação e posterior publicação no Portfólio de Processos de Trabalho.

Na descrição dos artefatos do processo, deverão ser fornecidos detalhes do elemento como uma breve explicação do objeto, seu uso, formato e estado de preenchimento. O nome do artefato que está sendo utilizado na atividade DEVE ser citado na descrição da mesma forma que ele é mencionado na seção de artefatos da documentação completa.

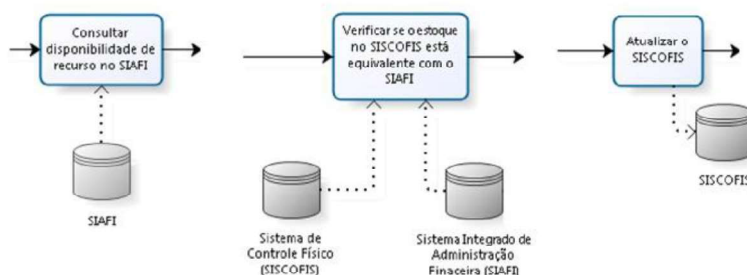
6.8.2. Depósito de dados

O depósito de dados não é um elemento nativo da BPMN 1.2, mas como esta permite o uso de outras imagens na modelagem de processos, adota-se nesta sistemática a imagem do depósito de dados para representar um aplicativo ou sistema usado no processo.

No que se refere ao tamanho desse elemento, DEVE-SE utilizar o padrão estabelecido pelo programa de modelagem.

A posição do elemento de base de dados DEVE obedecer as mesmas orientações para os demais artefatos.

O sentido do fluxo de associação DEVE seguir o fluxo da informação, ou seja, caso retire-se a informação do banco de dados para executar uma atividade o sentido é do banco de dados para a atividade, caso a atividade gere uma saída que DEVE ser armazenada no banco de dados o sentido do fluxo de associação é da atividade para o banco de dados, conforme mostra a próxima figura.



A descrição das bases de dados DEVERÁ conter os significados das siglas e abreviações utilizadas para nomeá-lo.

O uso do símbolo de depósito de dados está restrito a representação de sistemas ou banco de dados.

No caso de uso do sistema SAPIENS, sempre que se for realizar um registro, DEVE-SE informar no texto da tarefa ou em comentário, qual é classificação escolhida para o registro.

Na atividade deverá ser indicado que tipo de consulta é acessada/alterada no sistema quando há nome específico, quando não houver deverá ser especificado que tipo de informação está sendo acessada, por exemplo: *Consultar juntada do processo*.

6.8.3. Anotações

A disposição das anotações DEVE seguir o mesmo padrão dos demais artefatos, ou seja, elas NÃO DEVEM se sobrepor ao fluxo de sequência do processo. Em relação ao seu conteúdo, os termos, siglas e palavras usados DEVEM estar de acordo com os padrões estabelecidos no Glossário e documentos da AGU. O tamanho da caixa de anotações, caso necessário, poderá ser alterado somente para se adequar ao texto contido nele.

7. INDICADORES DO PROCESSO

A descrição dos indicadores de desempenho do processo de trabalho são partes da entrega da elaboração do modelo do processo de trabalho. Tais indicadores devem cobrir, sempre que viável, as dimensões de: custo, prazo, qualidade, capacidade, produtividade e conformidade. A tabela a seguir compreende a entrega sobre os indicadores ao final da modelagem:

Nome do Processo: _____

Indicadores:



Id	Nome do indicador	Descrição	Nível	Dimensão	Fórmula	Unid. Medida	Meta	Fonte de Dados	Periodicidade	Tipo de gráfico
IP.1										
IP.2										
IPn										

O “nível “ de um indicador pode ser estratégico, tático ou operacional e o “tipo de gráfico” pode ser gráfico de linha, barras, colunas ou outro formato.

Maiores esclarecimentos sobre os atributos dos indicadores de processos de trabalho podem ser verificadas no Guia para Elaboração de Indicadores, que está disponível na *intranet* do DGE.

8. AFERIR DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS

Para fazer aferição dos textos descritivos dos elementos que foram preenchidas durante a elaboração do modelo, pode-se fazer uma exportação de tais textos na ferramenta Bizagi, da seguinte forma:

1. Clicar na aba “Publicar”;
2. Clicar no ícone do Word, localizado no canto superior esquerdo;
3. Selecionar todos os diagramas e clicar em seguinte;
4. Selecionar todos os elementos e clicar em seguinte;
5. Selecionar o “ModelerTemplate.dot”;
6. Selecionar o modo “Retrato”;
7. Escolher o local e nomeação do arquivo de acordo com o item;
8. Concluir extração.

Verifique se há descrição exigida para os elementos indicados na sistemática e a qualidade dessas informações antes de submeter o modelo à validação.

9. CLASSIFICAÇÃO DA MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TRABALHO

A *Object Management Group* (OMG), mesma organização criadora da notação BPMN descrita nesta sistemática, criou, também, um padrão genérico para medição de maturidade de processos denominado *Business Process Maturity Model* (BPMM), que resgata a história dos modelos de maturidade desde 1920 até os dias atuais passando pelos anos 1990, quando foi criada a primeira versão do *Capability Maturity Model* (CMM), aplicado à software e que deu origem a todos os modelos atuais de maturidade, tais como o modelo de maturidade de processos CobIT e inclusive ao BPMM, pois criadores do CMM participaram também da elaboração do BPMM. De acordo com



a OMG, o BPMM é destinado a qualquer organização interessada ou envolvida na melhoria de processos de negócios de uma organização relacionado com seus produtos e serviços.

Baseado nesses dois modelos, CobIT e BPMM, e considerando as peculiaridades organizacionais da AGU, foi desenvolvido o modelo de classificação de maturidade de processos de trabalho da AGU, organizado em sete níveis (de 0 a 6), que são representados na figura a seguir e descritos posteriormente. Vale destacar ainda que este modelo de maturidade foi criado também sob influências dos métodos ágeis, tais como o SCRUM e XP, os quais fundamentam-se nos princípios iterativos e incrementais de desenvolvimento. Ou seja, compreende-se que a melhoria dos processos de trabalho é naturalmente gradativa e, assim, as exigências para classificação do seu nível de maturidade é, também, gradativa. Dessa forma, não se exige um esforço exagerado e uma entrega “perfeita” logo no início, para o enquadramento de um processo na Governança de Processos de Trabalho. Melhorias parciais, mas constantes e evolutivas nos processos de trabalho evitam desperdícios de esforços, permitem o equilíbrio entre gestão e execução e fortalecem a cultura de governança.

Nível 6 (Alta Performance)							
Nível 5 (Riscos Gerenciados)	X						Sistematizado e indicadores em 5D acima das metas
Nível 4 (Avaliado)	X	X					Indicadores em 3D e riscos controlados e avaliados em ACD
Nível 3 (Medido)	X	X	X				Indicadores avaliados em ACD
Nível 2 (Documentado)	X	X	X	X			Indicadores em 2D implementados e publicados
Nível 1 (Diagramado)	X	X	X	X	X		Descritivo, artefatos e orientações de sistema e publicados
Nível 0 (Intuitivo)	X	X	X	X	X	X	Diagrama e indicador (es) definido (s) e publicados
	X	X	X	X	X	X	Executado

Classificação de Maturidade de Processos de Trabalho AGU (CMPT-AGU)



Nível 0 – Intuitivo: O processo de trabalho em nível zero é executado regularmente, mas com pouco ou nenhum padrão definido para os executores. Talvez um ou outro normativo regulamente apenas alguma parte do processo. Na execução de processos em nível zero de maturidade, cada um tenta resolver a demanda como pode. Os processos de trabalho classificados nesse nível podem até apresentar algum requisito dos níveis superiores a partir do nível 3, mas se não apresenta os requisitos do nível 1 e 2, logo permanecem classificados como nível 0. Ou seja, precisam ser diagramados, documentados e publicados para ascenderem aos níveis superiores. Mas normalmente, além de não diagramados e documentados, esses processos não são nem medidos, nem avaliados, não são amplamente sistematizados e os seus riscos não são geridos e, consequentemente não se tem informações consistentes sobre sua conformidade e desempenho.

Nível 1 – Diagramado: Um processo de trabalho em nível 1 de maturidade é um processo que é executado de fato e está modelado em um diagrama BPMN que o represente ponta-aponta, do seu disparo à sua (s) entrega (s) definida (s) e publicado no portfólio de processos de trabalho da organização, em conformidade com a sua sistemática, estando disponível para amplo acesso e conhecimento. Além disso, pelo menos um indicador de desempenho deve estar identificado e descrito em todos os seus atributos para posicionar o processo de trabalho nesse nível. Por não apresentar detalhes descritivos e explicativos das atividades, elementos e artefatos registrados em um documento descritivo e demais exigências do nível 2 de maturidade, o processo de trabalho não pode ser considerado em um nível superior ao nível 1, ainda que atenda algum requisito dos níveis superiores ao nível 2.

Nível 2 – Documentado: Processos classificados nesse nível de maturidade devem estar representados em diagrama BPMN e possuir documentação descritiva do processo, artefatos e pelo menos dois indicadores de desempenho definidos nas dimensões de prazo e qualidade. A parte descritiva corresponde a explicações mais detalhadas sobre cada tarefa, elementos e artefatos representados no diagrama, bem como cópias ou referências de localização de manuais, *checklists*, normas e outros modelos de artefatos, também representados. No caso de uso de sistemas, a documentação descritiva deve contemplar orientações como utilizar o sistema na execução de cada tarefa que o envolva. Os indicadores devem estar identificados em uma lista de indicadores do processo, com todos os seus atributos definidos, inclusive com a identificação de dados utilizados. Todo esse material deve estar em conformidade com as orientações da sistemática da organização e publicado no portfólio de processos. Ainda que apresente algum requisito dos níveis superiores, o processo será considerado em nível inferior ao nível 2 se não apresentar sua documentação completa e publicada e válida para execução.

Nível 3 – Medido: Para ser reconhecido neste nível, o processo de trabalho deve ter atendido todos os requisitos dos níveis anteriores (1 e 2) e além disso ter pelo menos dois indicadores implementados em duas dimensões distintas, coletando informações de desempenho do processo e sendo regularmente atualizado e publicado no painel de indicadores de desempenho dos processos da organização com possibilidade acesso a todas as partes interessadas.

Nível 4 – Avaliado: Um processo de trabalho classificado neste nível deve atender a todos os requisitos exigidos nos níveis anteriores (1, 2 e 3) e, além disso, os indicadores medidos são objetos de Análise Crítica do Desempenho (ACD) periódicas e regulares, de preferência mensalmente ou conforme as possibilidades técnicas de atualização de dados. Nas reuniões de ACD, devem ser registradas as avaliações sobre os resultados aferidos, informando impreterivelmente: situação, comparação, explicação, ações de melhoria (ou registro de boas práticas) e expectativas para as



próximas mensurações (ver orientações sobre ACD na sistemática da organização). Sempre que ações de melhoria forem registradas em um determinado ciclo, no ciclo seguinte, as suas execuções devem ser aferidas, bem como a verificação dos seus impactos sobre o processo de trabalho, visando mantê-las, ajustá-las ou substituí-las por ações mais efetivas na nova reunião de ACD. Apenas os processos classificados nesse nível, são considerados processos gerenciados de fato.

Nível 5 – Riscos Gerenciados: Os processos classificados com maturidade no nível 6 devem atender todos os requisitos exigidos nos níveis 1,2,3 e 4 e ter pelo menos três indicadores medidos e avaliados, contemplando as dimensões de prazo, qualidade e conformidade. Além disso na documentação do processo deve estar registrado no texto descritivo de cada atividade e artefato, os riscos a que esses estão expostos, bem como o grau de probabilidade de ocorrências desses riscos e os seus respectivos impactos na execução do processo de trabalho. Também deve haver, junto à documentação do processo, um plano de ações para tratamento desses riscos, conforme suas prioridades. E ainda, pareceres sobre o controle de riscos devem ser registrados nas reuniões de ACD periódicas (implementadas no nível 4) visando manter sob controle os riscos a que o processo se expõe. Maiores orientações e ações sobre a gestão de riscos devem estar alinhadas ao processo corporativo de gestão de riscos da organização, também publicado no portfólio de processos.

Nível 6 – Alta performance: Para ser classificado no maior nível de maturidade de processos, o processo de trabalho deve atender os requisitos de todos os níveis anteriores (1,2,3,4 e 5) e ainda os seguintes requisitos: ter automatizado ou ter apoio de sistema na execução de pelo menos 80% das suas atividades passíveis de sistematização; ter implantado e avaliado (ACD) pelo menos um indicador para cada uma das cinco dimensões de medição: custo, prazo, qualidade, conformidade, capacidade (ou um desses substituído pela dimensão de produtividade que é desejável, mas não restritiva). Além disso, todos os indicadores do processo de trabalho devem apresentar resultados acima das metas estipuladas. O processo deve, ainda, sanar efetivamente a necessidade para a qual ele foi concebido. Sempre que uma dessas metas não for atingida, o processo tem seu nível de maturidade rebaixado.

9.1. Classificação e auditoria de maturidade

A classificação de maturidade de um processo varia conforme varia suas características em relação aos requisitos de classificação. Os requisitos de classificação são cumulativos, sendo assim, se um processo deixa de atender quaisquer dos requisitos exigidos para um determinado nível, este é rebaixado em seu nível de maturidade imediatamente ou se atende requisitos exigidos por um nível mais alto, então é promovido.

As aferições, bem como as classificações de nível de maturidade dos processos de trabalho serão concedidas e auditadas pelo Escritório de Governança de Processos de Trabalho (EGOP) periodicamente em prazos definidos em planejamento aprovado por instâncias superiores de gestão.



10.DISPOSIÇÕES GERAIS

Esta sistemática está aberta a colaborações e é passível de constante melhoria que venha a contribuir com a melhor padronização do trabalho realizado pelo Processo de Governança de Processos de Trabalho na AGU. Todas as sugestões devem ser submetidas ao Escritório de Governança de Processos de Trabalho (EGOP) para avaliação e inclusão, se aprovadas.

Em se tratando da notação BPMN, para os casos omissos nesta sistemática, prevalecem as regras do documento oficial da notação BPMN 1.2 disponível no site da OMG em <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.2/>, subordinadas a validação do Escritório de Governança de Processos de Trabalho (EGOP).

Para todos os demais casos omissos, prevalecem as orientações do Escritório de Governança de Processos Trabalho (EGOP).