

Universidade Federal do Pará

PROPLAN

Pró-Reitoria de Planejamento e
Desenvolvimento Institucional

Manual de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA

Edição 2.0
(09/2022)



Administração Superior da UFPA

Reitor

Emmanuel Zagury Tourinho

Vice-Reitor

Gilmar Pereira da Silva

Pró-Reitor de Administração

Raimundo da Costa Almeida

Pró-Reitor de Ensino de Graduação

Marília de Nazaré de Oliveira Ferreira

Pró-Reitor de Extensão

Nelson José de Souza Júnior

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal

Ícaro Duarte Pastana

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

Maria Iracilda da Cunha Sampaio

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Cristina Kazumi Nakata Yoshino

Pró-Reitora de Relações Internacionais

Edmar Tavares da Costa

Prefeito do Campus Universitário

Eliomar Azevedo do Carmo

Organização e elaboração do documento

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN)

Cristina Kazumi Nakata Yoshino

Hudson Alexandre Souza de Melo

Thiago Borges Lobato Gonçalves

Design Gráfico

Hudson Alexandre Souza de Melo

Versão do documento

2.0 (09/2022)

Apresentação

Este documento destina-se a apresentar as principais diretrizes, orientações e conceitos básicos sobre a Gestão de Processos Organizacionais na Universidade Federal do Pará, visando representar uma referência de consulta para todos os profissionais envolvidos com a execução de processos administrativos na instituição, e para toda a comunidade universitária que interage como parte interessada ou como usuária dos resultados gerados pelas atividades desenvolvidas na instituição.

Esta nova edição 2.0 é resultado do amadurecimento da implementação da Gestão de Processos na UFPA até 2022. Nesta edição foi feita uma revisão geral de todo o conteúdo, com a adoção de uma linguagem mais direta e simplificada e reorganização capítulos e tópicos.

Lista de Siglas

BPM	<i>Business Process Management</i>
BPM CBOK	<i>Guide to the Business Process Management Body of Knowledge</i>
BPMN	<i>Business Process Management Notation</i>
Ciclo SIPOC	Ciclo Supplier-Input-Process-Output-Customer
CONSUN	Conselho Universitário
DIGEST	Diretoria de Gestão Estratégica
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
POP	Procedimento Operacional Padrão
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
UFPA	Universidade Federal do Pará
UROEs	Unidades Responsáveis por Objetivos Estratégicos

Sumário

Apresentação	3
Lista de Siglas	4
Sumário	5
1. Introdução: Por que utilizar a Gestão de Processos Organizacionais?	7
2. O que é Gestão de Processos Organizacionais?	10
2.1. O que é Processo Organizacional?	10
2.2. O que é Gestão de Processos Organizacionais?	11
2.3. Etapas da Gestão de Processos Organizacionais	12
2.3.1. Identificação	12
2.3.2. Priorização	12
2.3.3. Coleta de informações	13
2.3.4. Mapeamento	13
2.3.5. Análise	13
2.3.6. Controle	13
2.3.7. Melhoria	13
3. A Gestão de Processos Organizacionais na UFPA	14
3.1. Gestão de Processos Organizacionais no Planejamento da UFPA	14
3.1.1. Processos organizacionais prioritários	16
3.1.2. Ciclos de Mapeamento de Processos Organizacionais (CIMAPROs)	16
3.2. Portal de Gestão de Processos Organizacionais	17
3.2.1. Repositório de Processos Organizacionais	18
3.2.2. Repositório de Materiais de Orientação (Manuais, Guias, Tutoriais, Cartilhas, etc.)	18
3.3. Atores e responsabilidades na Gestão de Processos da UFPA	18
3.3.1. A Coordenadoria de Gestão de Processos	18
3.3.2. Analista do Processo	19
3.3.3. Executores do Processo	20
3.3.4. Dirigentes das Unidades Responsáveis pelos Processos	20
4. Documentando Processos Organizacionais: POP e Fluxograma	21
4.1. Procedimento Operacional Padrão (POP)	21
4.2. Fluxograma	23
4.3. Aprovação de Processos Organizacionais	24

5. Perguntas frequentes.....	26
Materiais utilizados como referência para elaboração deste documento.....	27
Anexos	37
Anexo A – POP Modelo	37
Anexo B – Lista de Símbolos do BPMN	50
Anexo C – Tutorial de Instalação do Bizagi Modeler	52

1. Introdução: Por que utilizar a Gestão de Processos Organizacionais?

As razões que fazem uma instituição a utilizar a Gestão de Processos Organizacionais estão ligadas principalmente ao interesse de obter vantagens que essa ferramenta de gestão pode trazer.

Uma organização que consegue gerenciar adequadamente seus processos organizacionais executa suas atividades de forma mais eficiente, eficaz e ágil, de modo a atender as necessidades dos usuários finais. Portanto, administrar bem os processos organizacionais é fundamental para o alcance dos objetivos institucionais das organizações.

Segundo o BPM CBOOK (2013), a adoção de ferramentas de gestão de processos organizacionais traz benefícios tanto para a organização quanto para todos os envolvidos direta ou indiretamente com as atividades e produtos gerados pelos processos. Alguns dos benefícios são os listados na tabela 1 a seguir:

Quadro 1 - Benefícios da Gestão de Processos por ator organizacional beneficiado

Quem se beneficia com a adoção da gestão de processos?	Qual o benefício?
Organização	Ao facilitar a análise e avaliação dos fluxos de trabalho, permite uma visão sistêmica e maior controle do desempenho e dos resultados.
Usuários/clientes dos processos	Com os processos mapeados, os trabalhadores da organização conseguem atender as demandas e expectativas dos usuários e melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados.
Gerência	É possível melhorar o planejamento e as projeções das ações, otimizar o desempenho dos trabalhadores e otimizar os recursos.
Executores diretos dos processos	Possibilita a maior segurança e ciência sobre seus papéis, maior compreensão do todo, e consciência sobre a sua contribuição direta para os resultados.

Além das vantagens específicas para os atores organizacionais envolvidos, a Gestão de Processos Organizacionais proporciona também benefícios abrangentes em diversas áreas tais como os que são listados na tabela 2 a seguir.

Quadro 2 - Benefícios da Gestão de Processos por áreas

Áreas	Benefícios
Análise e Melhoria	Mapear os processos permite visualizar e identificar falhas e problemas passíveis de melhorias.
Comunicação	Registrar os processos em documentos (POPs e Fluxogramas), proporciona maior facilidade para comunicação de como eles devem ocorrer.
Padronização	Estabelecimento de um modelo adequado para a execução das atividades, a ser seguido por todos.
Integração	Maior clareza e consciência dos papéis de cada ator envolvido em cada processo.
Alinhamento Estratégico	Direcionamento facilitado dos processos para o alinhamento com os objetivos estratégicos, proporcionando coerência das ações com a estratégia.

Desta forma, considerando a relevância deste tema, a UFPA estabeleceu como um dos Objetivos Estratégicos do seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 o de **“Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos”**. Este objetivo estratégico evidencia o alinhamento do planejamento estratégico da instituição à Gestão de Processos Organizacionais. E para medir o alcance desse objetivo, um dos indicadores definidos é o de **“% de processos prioritários publicados”**, com metas estabelecidas para os anos de 2020 e 2025 de 38% e 100%, respectivamente.

Assim, a administração superior da UFPA, consciente da pertinência do tema e visando tornar realidade o alcance do referido objetivo institucional e da meta do indicador, forneceu o suporte para a criação em novembro de 2016 de uma comissão formada por profissionais da instituição para realizar estudos necessários e elaborar proposta de implantação de mapeamento de processos no âmbito da UFPA. Esta comissão foi composta por membros das equipes da PROPLAN e PROGEP, e durante todo o ano de 2017 e início de 2018 desenvolveu estudos para implantação da Gestão de Processos na instituição.

Neste sentido, em maio de 2018 iniciou-se os trabalhos da Coordenadoria de Gestão de Processos da Diretoria de Gestão Estratégica da PROPLAN, criada através da Resolução CONSUN nº 769/2017, com a atribuição de liderar os esforços e estabelecer as diretrizes relativas à Gestão de Processos Organizacionais na instituição.

E para registrar as diretrizes a serem adotadas pela instituição para o mapeamento e gestão dos seus processos, a Coordenadoria de Gestão de Processos desenvolveu este Manual de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA, cuja primeira versão foi lançada em abril de 2019.

Esta segunda versão do Manual de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA está sendo lançada em junho de 2022, incluindo atualizações e melhorias possibilitadas pela experiência obtida pela instituição após 2 anos de lançamento do seu Portal de Gestão de Processos da UFPA e após a realização de 4 Ciclos de Mapeamento de Processos Organizacionais.

2. O que é Gestão de Processos Organizacionais?

Para entender o que é a **Gestão de Processos Organizacionais** é importante entender primeiramente o conceito de **Processo Organizacional**, que é basicamente um conjunto de atividades contínuas que ocorre em uma organização.

2.1. O que é Processo Organizacional?

O BPM CBOOK (Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento), um documento de referência da área de estudos de Gestão de processos, estabelece a seguinte conceituação para processo organizacional:

DEFINIÇÃO DE PROCESSO ORGANIZACIONAL:

“É uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.”

(BPM CBOOK, 3ª Edição)

O BPM CBOOK destaca ainda que Processos Organizacionais são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica, sendo governadas por regras organizacionais e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo.

E os processos organizacionais em geral apresentam alguns elementos básicos que compõem o chamado “fluxo de processo” também conhecido como “Ciclo SIPOC” (*Supplier-Input-Process-Output-Customer*), que são os seguintes:

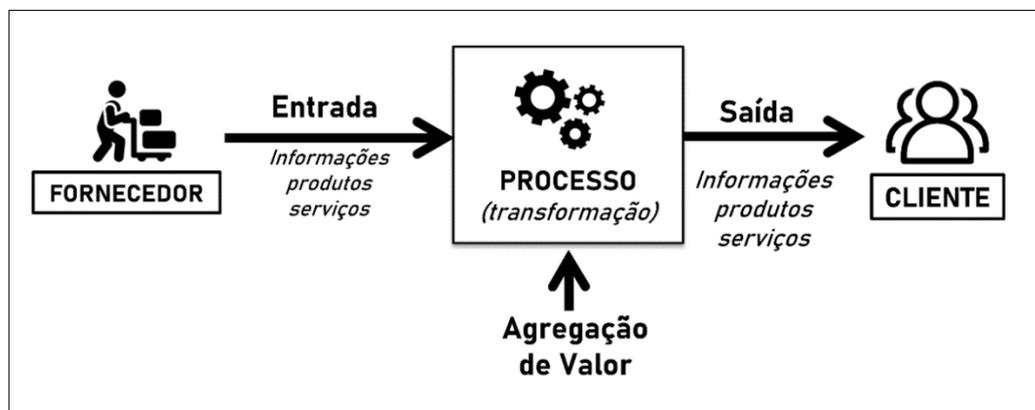


Figura 1 - Imagem ilustrativa de elementos do fluxo do processo

- Fornecedor: é o ator que entrega os insumos/entradas necessários para que o processo comece a ser executado.
- Entrada: são os insumos necessários para que o processo seja executado.
- Processo/transformação: são as atividades de agregação de valor que convertem os insumos em produtos a serem entregues aos clientes
- Saída: são o resultado da transformação que ocorre no processo.
- Cliente: é quem recebe os produtos gerados pelo processo.

2.2.O que é Gestão de Processos Organizacionais?

A área de **Gestão de Processos Organizacionais** é uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias que provê suporte ao gerenciamento adequado dos processos que acontecem em uma organização.

E a Gestão de Processos Organizacionais costuma ser denominada por diversas nomenclaturas que, embora tenham significados ligeiramente diferentes entre si, em geral se referem ao mesmo conceito geral. Dentre os termos mais utilizados estão: Gestão de Processos, Gestão por Processos, Gestão de Processos de Trabalho, *Business Process Management* (BPM), Gestão de Processos de Negócio, Mapeamento de Processos e Gestão de Processos Organizacionais.

O BPM CBOK define a **Gestão de Processos Organizacionais** como sendo a disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. Esse conceito engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Desta forma, a Gestão de Processos Organizacionais visa trazer para a organização a abordagem de processos, ou seja, enxergar a organização como uma coleção de processos. Esses processos organizacionais podem passar por diversos setores, e devem ser gerenciados visando, em última instância, direta ou indiretamente, o atendimento eficiente e adequado das necessidades dos clientes da organização, que no caso da UFPA são os discentes, a comunidade universitária e a sociedade da região e do país.

Na metodologia a ser utilizada na UFPA é dada a preferência ao uso do termo “**Gestão de Processos Organizacionais**” tendo em vista que esse termo evidencia com mais clareza esta área de gestão para o contexto da instituição. Espera-se com a utilização dessa nomenclatura reduzir também a possibilidade ruídos de comunicação devido a confusão entre os conceitos “Processos Organizacionais” e “Processos Administrativos de tramitação via SIPAC”, que

comumente costumam serem confundidos na comunidade acadêmica. São dois conceitos com nomenclaturas similares, mas com significados diferentes entre si. Os Processos Administrativos que tramitam de forma eletrônica na UFPA através do sistema SIPAC (Sistema Integrado de patrimônio, Administração e Contratos) constituem um sistema de informação oficial que dá suporte a realização de muitas das atividades na instituição. E boa parte dos Processos Organizacionais que ocorrem na instituição utilizam os Processos Administrativos SIPAC como um dos sistemas de informação.

2.3. Etapas da Gestão de Processos Organizacionais

A Gestão de Processos Organizacionais desenvolve-se por meio de um ciclo dinâmico e contínuo constituído basicamente pelas seguintes etapas principais:



Figura 2 - Etapas da gestão de processos organizacionais

2.3.1. Identificação

Esta primeira etapa consiste em listar e coletar informações básicas sobre os processos que são executados na organização com o intuito de obter uma visão geral das atividades desenvolvidas em determinado setor ou área da organização.

2.3.2. Priorização

Nesta etapa estabelecem-se os critérios para definição de quais processos serão mapeados prioritariamente, e em qual ordem. É uma etapa importante para a permitir a concentração dos esforços e destinação dos recursos da instituição para gerenciamento dos processos organizacionais que são mais relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.3.3. Coleta de informações

Esta etapa envolve a coleta de informações para entender como um determinado processo organizacional ocorre. As principais fontes de informações sobre o processo são as entrevistas realizadas com os executores do processo além de documentos e materiais de referência.

2.3.4. Mapeamento

A partir das informações coletadas sobre o processo, deve-se traduzir através de representações textuais e gráficas (POPs e fluxogramas) a forma, os caminhos e as atividades que compõem o processo mapeado. Essa etapa permite a visualização completa e holística do processo.

2.3.5. Análise

Após o mapeamento e transcrição do processo no POP e fluxograma do processo, é possível seguir para a etapa de análise dos caminhos que o processo segue e a forma como as atividades são executadas, visando a identificação de possíveis problemas, gargalos, ineficiências, retrabalhos e quaisquer outros obstáculos à execução eficiente e efetiva do processo. Os objetivos institucionais da organização devem nortear a análise do processo, de forma que devem ser reconhecidos as atividades que não agregam valor para a finalidade do processo.

2.3.6. Controle

Com o processo mapeado também é possível realizar de forma mais efetiva o acompanhamento e controle do desempenho do processo, visando o monitoramento dos resultados gerados pelo processo. A etapa de controle é uma atividade contínua a ser executada preponderantemente pelos executores e gestores do processo, com o apoio especial de indicadores e métricas de desempenho dos processos.

2.3.7. Melhoria

A partir da identificação dos problemas e entraves existentes nas atividades que compõem o processo parte-se para o desenvolvimento de possibilidades de alterações que

possam representar melhorias ou redução dos danos e consequências causadas pelos problemas identificados.

3. A Gestão de Processos Organizacionais na UFPA

3.1. Gestão de Processos Organizacionais no Planejamento da UFPA

O Planejamento Estratégico da UFPA é materializado por meio do documento denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI é obrigatório para todas as instituições de ensino superior, conforme Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, sendo considerado o instrumento padrão de planejamento dessas instituições, devendo apresentar um determinado período de vigência que costuma variar entre 4 e 10 anos.

O PDI 2016-2025 é o documento de planejamento estratégico da UFPA que está em vigência atualmente, apresentando a missão, visão, diretrizes institucionais, estrutura organizacional, e ações a serem tomadas para alcance dos objetivos e metas institucionais, além dos mecanismos para seu monitoramento. A UFPA utiliza a metodologia *Balanced Scorecard* de planejamento, que propicia o alinhamento da missão, da visão e dos objetivos estratégicos aos processos internos, ao orçamento, aos recursos humanos, à tecnologia da informação e aos resultados institucionais.

A Gestão de Processos Organizacionais está registrada no PDI 2016-2025 da UFPA por meio do objetivo estratégico de “Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos”, conforme figura a seguir do Mapa Estratégico da UFPA, com destaque para a descrição do referido objetivo.

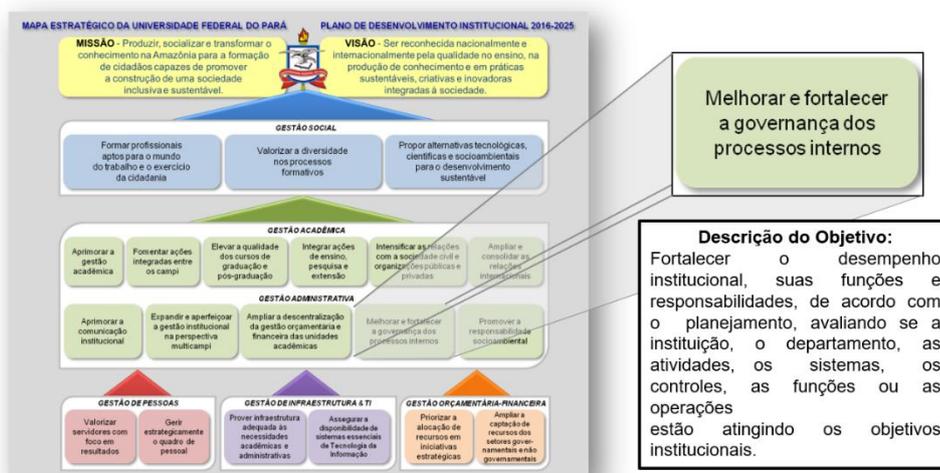


Figura 3 - Posicionamento no Mapa Estratégico da UFPA do Objetivo Estratégico relacionado a Gestão de Processos Organizacionais, com a respectiva descrição do objetivo

O Objetivo Estratégico de “Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos” é medido através de dois indicadores de desempenho: “% de processos prioritários publicados” e “Índice de atendimento às recomendações e/ou sugestões encaminhadas às Unidades auditadas”, conforme recorte do Painel de Desempenho do PDI 2016-2025 a seguir:

Tabela 3 - Recorte do Painel de Desempenho da UFPA com o Objetivo estratégico relacionado à Gestão de Processos Organizacionais

Objetivo Estratégico	Indicadores	Ano base 2015	Metas	
			2020	2025
Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos	Índice de atendimento às recomendações e/ou sugestões encaminhadas às Unidades auditadas	100%	100%	100%
	% de processos prioritários publicados	-	38%	100%

O foco da Gestão de Processos Organizacionais da UFPA concentra-se no monitoramento do indicador de “% de processos prioritários publicados”, no sentido de desenvolver esforços para o alcance das metas para os anos de 2020 e 2025, de 38% e 100% respectivamente. Para auferir o resultado deste indicador, é utilizada a seguinte fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Quantidade de processos prioritários publicados no Repositório de Processos}}{\text{Quantidade total de processos prioritários}} \times 100$$

Esta fórmula de cálculo evidencia a necessidade de definição de quais são os processos organizacionais que são considerados como prioritários da instituição, que devem ser aqueles considerados como essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, tendo um alto nível de correlação com o alcance das metas dos indicadores de desempenho estratégico.

Os processos prioritários têm prioridade para serem mapeados, tendo em vista que a instituição estabeleceu uma meta de mapear 100% deles até 2025. Desta forma, a Coordenadoria de Gestão de Processos deverá empregar um maior contingente de esforços e recursos para apoio ao mapeamento e redesenho destes processos.

Os demais processos organizacionais que não fazem parte da lista de prioritários também são relevantes para a instituição e podem ser mapeados quando as unidades que os executam manifestarem interesse em usufruir das vantagens da Gestão de Processos Organizacionais.

Considerando que todos os processos organizacionais executados na organização contribuem de alguma forma para o cumprimento da missão institucional, haverá sempre o

alinhamento de todos os processos a um dos 20 objetivos estratégicos ao qual ele contribui de forma predominante. O alinhamento entre o Processo Organizacional e o Objetivo Estratégico deve estar registrado no Procedimento Operacional Padrão (POP).

Alguns processos organizacionais, especialmente os processos prioritários, também terão um alinhamento a um dos indicadores de desempenho do PDI da UFPA, e nestes casos o indicador sensibilizado também deverá estar registrado no POP.

3.1.1. Processos organizacionais prioritários

A definição de quais processos organizacionais da UFPA que considerados como processos críticos ou prioritários é feita com o apoio das Unidades Responsáveis pelos Objetivos Estratégicos (UROEs). Considerando que o critério fundamental para qualificar um processo organizacional como prioritário é o nível de contribuição desse processo para o alcance dos objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional, as UROEs, por serem incumbidas de liderar os esforços para o alcance dos objetivos, terão a responsabilidade de estabelecer o rol de processos críticos dos seus respectivos Objetivos Estratégicos. Desta forma, cada um dos 20 objetivos estratégicos deverá ter pelo menos 1 processo prioritário vinculado.

Será realizado um trabalho de alinhamento entre a Coordenadoria de Gestão de Processos e as UROEs para o estabelecimento de uma lista de processos críticos da instituição, permitindo a concentração dos esforços de mapeamento e melhoria nesses processos que promovem mais diretamente o alcance dos objetivos institucionais.

3.1.2. Ciclos de Mapeamento de Processos Organizacionais (CIMAPROs)

Visando avançar no mapeamento de processos organizacionais, especialmente os prioritários, a UFPA desenvolve desde 2019 os chamados Ciclos de Mapeamento de Processos Organizacionais. Para os CIMAPROs são selecionados alguns processos organizacionais, preferencialmente os prioritários, para serem mapeados e melhorados, durante um período de cerca de 6 meses, com apoio direto da Coordenadoria de Gestão de Processos da DIGEST/PROPLAN.

O 1º CIMAPRO foi desenvolvido durante cerca de 6 meses, período no qual a Coordenadoria de Gestão de Processos coordenou juntamente com as unidades responsáveis o mapeamento e melhoria dos 10 processos selecionados. Para cada processo foram designados

como “Analistas do Processo” pelo menos 1 servidor que trabalhasse diretamente na sua execução. Esses Analistas de Processo receberam capacitação para que pudessem desenvolver os Procedimentos Operacionais Padrão, fluxogramas e sugestões de melhorias. Ao final do 1º CIMAPRO, os processos mapeados foram inseridos no Repositório de Processos.

E após os resultados positivos obtidos com o 1º CIMAPRO, a instituição desenvolveu então o 2º e o 3º CIMAPRO entre os anos de 2020 e 2021, aprimorando a metodologia em cada ciclo. Desta forma, o desenvolvimento de CIMAPROs é uma das principais estratégias utilizadas pela UFPA para avançar nos mapeamento e melhoria dos seus processos.

3.2. Portal de Gestão de Processos Organizacionais

A UFPA tem um Portal de Gestão de Processos Organizacionais no qual estão hospedados dois repositórios: o Repositório de Processos Organizacionais e o Repositório de Materiais de Orientação, acessível através de um link presente no site da PROPLAN, ou pelo seguinte endereço:

Portal de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA:

www.proplan.ufpa.br/gestaodeprocessos

No Portal de Gestão de Processos Organizacionais, também estão hospedados diversos materiais de apoio a todas as etapas do ciclo da Gestão de Processos na UFPA, tais como este Manual de Gestão de Processos Organizacionais e outros materiais de capacitação sobre o tema.

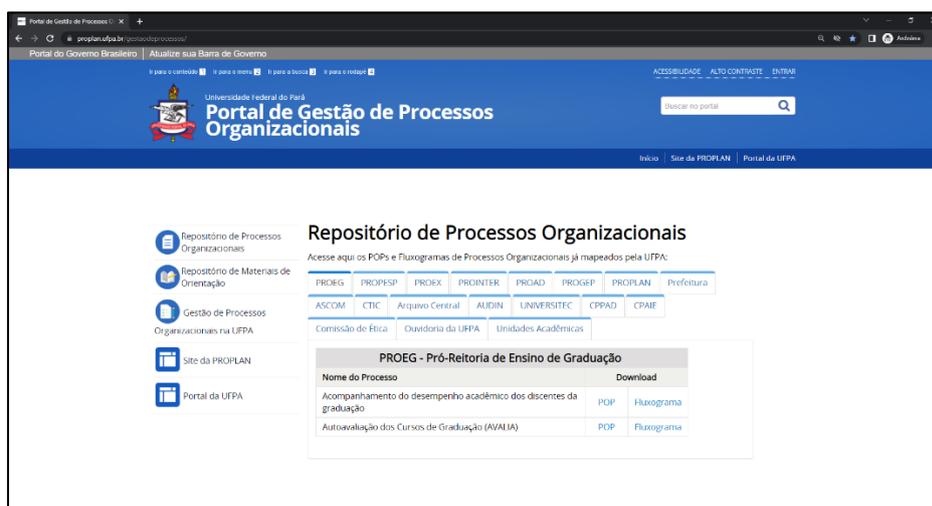


Figura 4 - O Portal de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA

3.2.1.Repositório de Processos Organizacionais

Dentro do Portal de Gestão de Processos Organizacionais a seção principal é denominada de Repositório de Processos Organizacionais, que abriga os Fluxogramas e POPs de todos os Processos Organizacionais que tiveram seu mapeamento finalizado e aprovado.

3.2.2.Repositório de Materiais de Orientação (Manuais, Guias, Tutoriais, Cartilhas, etc.)

O Portal de Gestão de Processos Organizacionais também tem uma outra seção que concentra diversos materiais de apoio e orientação para a execução de quaisquer atividades de trabalho desenvolvidas nas unidades da UFPA, tais como guias, manuais, tutoriais, cartilhas, referenciais ou coletâneas de perguntas frequentes. O objetivo desta seção é possibilitar o acesso facilitado e concentrado em um único local de todo e qualquer material que possa auxiliar e servir de apoio para a execução adequada das atividades de trabalho na instituição. Essa seção é atualizada periodicamente junto à todas as unidades da UFPA.

3.3.Atores e responsabilidades na Gestão de Processos da UFPA

3.3.1.A Coordenadoria de Gestão de Processos

Para estabelecer as diretrizes e coordenar a Gestão de Processos Organizacionais na UFPA foi criada em 2017, por meio da Resolução do CONSUN nº 769/2017, a Coordenadoria de Gestão de Processos, vinculada à Diretoria de Gestão Estratégica, uma subunidade da PROPLAN, conforme organograma da figura a seguir.

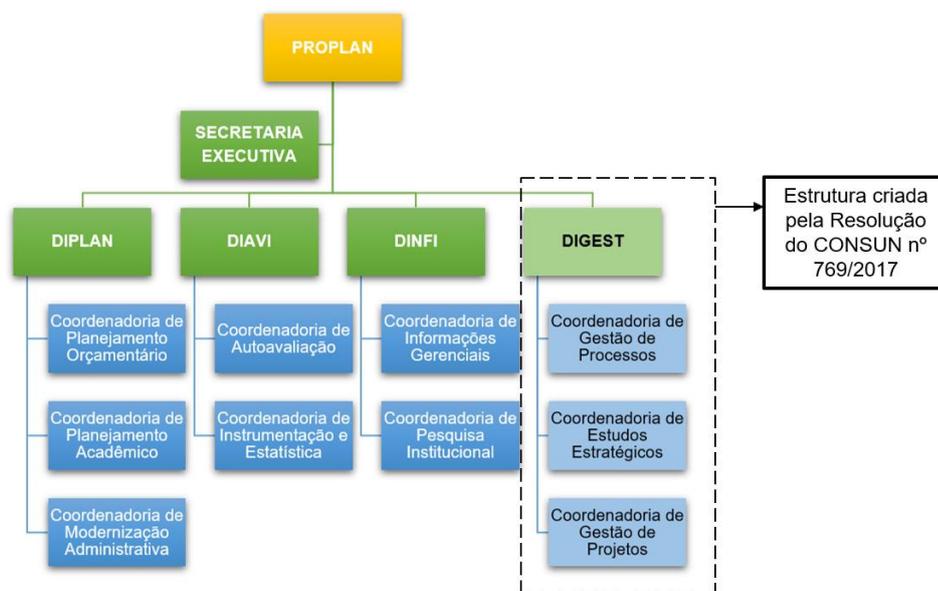


Figura 5 - Fluxograma da PROPLAN

De acordo com referida resolução a Coordenadoria de Gestão de Processos possui as seguintes competências:

- I – centralizar as iniciativas de processos, alinhando-as aos objetivos estratégicos institucionais;*
- II – oferecer apoio metodológico e suporte ferramental aos gestores de processos e demais papéis;*
- III – promover e apoiar a melhoria contínua e inovação dos processos;*
- IV – disseminar a metodologia de gestão por processos na instituição e o desenvolvimento de competências;*
- V – fortalecer o alinhamento entre estratégia e processos, garantindo o alinhamento dos processos ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI;*
- VI – apoiar os gestores no acompanhamento e avaliação dos processo*

3.3.2. Analista do Processo

Antes de se iniciar um trabalho de mapeamento de um determinado processo organizacional é necessário que seja estabelecido um determinado ator que ficará responsável por coordenar a execução deste mapeamento, que será considerado como o Analista do Processo. Este papel pode ser exercido por uma ou mais pessoas, que podem estar diretamente

envolvidas com o processo ou não, conforme a disponibilidade e complexidade do processo a ser mapeado.

O Analista do Processo deverá realizar as entrevistas com os Executores do Processo, reproduzindo as informações coletadas no Fluxograma e no Procedimento Operacional Padrão (POP). Para realizar o mapeamento de forma adequada o Analista do Processo precisa conhecer os modelos e padrões de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA, podendo obter esse conhecimento por meio da leitura deste manual ou através de capacitações.

No caso dos processos prioritários a própria Coordenadoria de Gestão de Processos poderá integrar a equipe de Analistas do Processo a ser mapeado, considerando a prioridade que estes processos devem ter para serem mapeados e redesenhados.

3.3.3.Executores do Processo

São os atores envolvidos diretamente na operacionalização do processo a ser mapeado, que executam as atividades que compõem o processo, tendo um papel fundamental para fornecer as informações para o Analista do Processo. Os executores do processo, por estarem envolvidos com o dia-a-dia da execução do processo, são essenciais para o mapeamento e a melhoria desses processos.

Nada impede que os executores de um determinado processo atuem também como Analista do Processo no momento do seu mapeamento e melhoria. Todavia, vale destacar que, por estarem altamente envolvidos com o processo, muitas vezes executando as tarefas de forma quase que “instintiva”, é comum que os executores não identifiquem alguns problemas e ineficiências na execução do processo. Por isso é recomendável que atores externos ao processo também estejam envolvidos no mapeamento e melhoria desses processos.

3.3.4.Dirigentes das Unidades Responsáveis pelos Processos

Para cada processo organizacional deverá ser estabelecida uma unidade dentro da instituição que detém um maior nível de responsabilidade sobre este processo. E o dirigente máximo desta unidade deverá ter a responsabilidade de apoiar o mapeamento e melhoria do processo e realizar a aprovação final do POP do Processo mapeado para que ele possa ser inserido no Repositório Oficial de Processos Organizacionais.

Nos casos em que sejam aprovadas alterações e melhorias nos processos, também cabe a este dirigente promover as condições favoráveis à implementação das alterações aprovadas, zelando pela qualidade da execução das atividades e alinhamento da realidade do processo ao que está registrado no POP aprovado.

4. Documentando Processos Organizacionais: POP e Fluxograma

Os processos organizacionais da UFPA devem ser mapeados e representados por meio de duas ferramentas que se complementam: O Fluxograma e o Procedimento Operacional Padrão (POP). Esses dois elementos devem estar alinhados e coerentes entre si.

4.1. Procedimento Operacional Padrão (POP)

É o documento organizacional que traduz o planejamento do trabalho a ser executado. Representa a uma descrição detalhada de todas informações e medidas necessárias para a realização de um processo organizacional, conforme figura a seguir:

		Universidade Federal do Pará Procedimento Operacional Padrão (POP)		
Nome do Processo:				
Pedido de Acesso à Informação				
Objetivo Estratégico:		Indicador Estratégico (opcional):		
Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos		[sem indicador relacionado]		
Código:	Unidade Responsável:	Subunidade Responsável:	Versão:	Página
18-001	Ouvidoria da UFPA	Coordenadoria de Serviço de Informação ao Cidadão da UFPA	1.3	1 de 6
Sumário				
I. PALAVRAS-CHAVE:2				
II. DICIONÁRIO DE TERMOS E SIGLAS:2				
III. RESULTADO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO:4				
IV. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:4				
V. SISTEMAS E FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO:6				
VI. INDICADORES DE MONITORAMENTO:6				
VII. OBSERVAÇÕES SOBRE ATIVIDADES DO PROCESSO:6				
VIII. FLUXOGRAMA:8				
IX. PERGUNTAS FREQUENTES:9				
X. CONTROLE DAS ALTERAÇÕES:10				
XI. CONTROLE DE APROVAÇÕES PARA USO:10				
Elaborado por:		Aprovado por:		Data da Aprovação:
Helôim França Iranelde Freire		Iranelde Freire		20/05/2022

		Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
		Pedido de Acesso à Informação	18-001	1.3	2 de 6
I. PALAVRAS-CHAVE:					
<ul style="list-style-type: none"> Pedido de Acesso à Informação pública, solicitação de acesso à informação pública, transparência passiva, solicitação de informação pública. 					
II. DICIONÁRIO DE TERMOS E SIGLAS:					
Termo/Sigla	Significado				
LAI	Lei de Acesso à Informação Pública				
CGU	Controladoria Geral da União				
Transparência Ativa	Ocorre quando há disponibilização da informação de maneira espontânea (proativa). É o que ocorre, por exemplo, com a divulgação de informações na Internet, de modo que qualquer interessado possa acessá-las diretamente.				
Transparência Passiva	Ela ocorre por meio dos pedidos de acesso à informação. Dessa modo, o órgão ou entidade deve se mobilizar no sentido de oferecer uma resposta à demanda, como veremos a seguir. Depende de uma solicitação do cidadão.				
Dados Abertos	Dados são abertos quando qualquer pessoa pode livremente acessá-los, utilizá-los, modificá-los e compartilhá-los para qualquer finalidade, estando sujeito a, no máximo, a exigências que visem preservar sua proveniência e sua abertura. Isso geralmente é satisfeito pela publicação dos dados em formato aberto e sob uma licença aberta.				
Pedido de acesso à informação	É uma demanda direcionada aos órgãos e entidades da administração pública, sejam sujeitos de direito público ou privado, realizada por qualquer pessoa, física ou jurídica (como empresas e associações civis, por exemplo), que tenha por objeto um dado ou informação				
Informação	Dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato				
Dado	Dado sequência de símbolos ou valores, representados em qualquer meio, produzidos como resultado de um processo natural ou artificial; dado acessível ao público qualquer dado gerado ou acumulado pelo Governo que não esteja sob sigilo ou sob restrição de acesso nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.				
Elaborado por:		Aprovado por:		Data da Aprovação:	
Helôim França Iranelde Freire		Iranelde Freire		20/05/2022	

Figura 6 - Recorte das duas primeiras páginas de um POP da UFPA

O POP desse ser elaborado através de um software de processamento de texto, preferencialmente o Microsoft Word. A versão 2.0 do POP modelo contém os seguintes campos:

Cabeçalho e Rodapé: Campos inseridos no início e no final de cada uma das páginas do documento, apresentando as principais informações do processo, tais como Nome do processo, Objetivo Estratégico e Indicador Estratégico aos quais o processo está vinculado, Código, Unidade e Subunidade responsáveis, versão e número da página.

- **Palavras-chave:** Listar os principais termos relacionados com o processo.
- **Dicionário de Termos e Siglas:** Descrever conceitos e relacionar termos, expressões, siglas e abreviaturas utilizadas no documento, de forma explicativa, clara e sucinta, descrevendo seu significado e finalidade.
- **Resultado(s) Final(is) do Processo:** Apresentar os produtos finais gerados após a execução de todas as atividades que compõem o processo.
- **Documentos de Referência:** Relacionar as referências utilizadas para elaboração ou que complementem o entendimento (portarias, resoluções, leis, guias, manuais, tutoriais etc.)
- **Sistemas e Formulários Usados no Processo:** Identificar os sistemas informatizados e formulários que são utilizados no processo.
- **Indicadores de monitoramento:** apontar indicadores que ajudam a realizar o acompanhamento da execução adequada e efetiva do processo.
- **Observações sobre atividades do processo:** inserir informações adicionais relevantes para complementar o entendimento de atividades desenhadas no fluxograma do processo ou outras informações importantes que não foram apresentadas nos demais itens.
- **Fluxograma:** Desenho com as etapas do fluxo do processo.
- **Perguntas Frequentes:** neste campo devem ser inseridas as perguntas mais frequentes que os executores dos processos recebem sobre atividades do processo, com as respectivas respostas.
- **Controle de Alterações:** Este item apresenta uma tabela para controlar alterações relevantes feitas no POP. Cada linha da tabela representa uma versão diferente do POP, com as respectivas informações relativas à cada versão. Recomenda-se que apenas e somente as alterações realmente relevantes sejam registradas nesta tabela.
- **Controle de Aprovações para uso:** O controle de aprovações para uso apresenta uma tabela com uma listagem de todas as aprovações do POP feitas pelo representante do setor considerado como o “dono do processo” ou o responsável por estabelecer as diretrizes do processo.

O Anexo A apresenta o POP Modelo com os itens que precisam ser preenchidos marcados em amarelo. Este POP Modelo também está disponível para download no formato DOC editável no site do Portal de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA, na seção “Gestão de Processos na UFPA”, ou pelo link a seguir:

Download do POP Modelo editável (versão 2.0):

https://www.proplan.ufpa.br/gestaodeprocessos/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=400#bizagi-modeler

4.2. Fluxograma

O fluxograma é uma representação gráfica de um procedimento, problema ou sistema, cujas etapas ou módulos são ilustrados de forma encadeada por meio de símbolos geométricos interconectados. A UFPA adota a Notação BPMN (*Business Process Management Notation*) para a elaboração dos fluxogramas dos seus processos organizacionais, por ser uma notação consagrada dentro da metodologia BPM (*Business Process Management*).

A seguir são apresentados os principais símbolos da metodologia BPMN:

Símbolo	Significado
	Evento de Início: indica o evento que dá início do processo, também chamado de “gatilho”
	Evento de Fim: indica a finalização do processo, com a entrega do produto final
	Atividade: indica a execução de uma atividade no processo
	Ponto de Desvio: Indica a existência de uma etapa em que o processo se divide em dois ou mais caminhos.

	Fluxo de Sequência: indica a ordem em que as atividades são executadas
	Fluxo de Associação: indica associação entre um item do fluxograma e uma informação

Uma tabela mais completa de símbolos da metodologia BPMN pode ser consultada no Anexo B.

O software a ser utilizado na UFPA para a elaboração dos fluxogramas dos processos organizacionais é o Bizagi Modeler, cuja versão 2.9 recomendada gratuita pode ser baixada pelo link:

Download do software Bizagi Modeler versão 2.9:

https://www.proplan.ufpa.br/gestaodeprocessos/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=400#bizagi-modeler

O Anexo C apresenta um tutorial de instalação do programa.

4.3. Aprovação de Processos Organizacionais

Para a aprovação de qualquer Processo Organizacional a ser inserido no Repositório de Processos de Trabalho. Em resumo, as principais etapas para mapeamento e aprovação de um Processo de Organizacional são os seguintes:

- a) **Elaboração do Procedimento Operacional Padrão (POP) e Fluxograma:** nesta etapa é feita a coleta das informações sobre o processo organizacional e desenvolvimento do POP e do fluxograma do processo.
- b) **Avaliação técnica do POP e do Fluxograma:** a equipe técnica da Coordenadoria de Gestão de Processos fará a avaliação do material elaborado na etapa anterior, considerando a adequação e o alinhamento à metodologia proposta. Caso sejam identificadas necessidades de ajustes no formato ou no método, a equipe da Coordenadoria de Gestão de Processos apontará essas necessidades para que sejam sanadas.

- c) **Aprovação do gestor da unidade responsável pelo Processo de Trabalho:** após a elaboração e aprovação técnica do POP e Fluxograma do Processo, o gestor da unidade responsável por estabelecer as diretrizes que regem o processo deverá avaliar e fazer a sua validação. Desta forma, o processo será oficializado após a aprovação do gestor da unidade responsável principal pelo processo.

5. Perguntas frequentes

- **É obrigatório adotar a Gestão de Processos na UFPA?**

Resposta: A UFPA tem registrado no seu planejamento estratégico um objetivo relacionado à adoção da Gestão de Processos, com metas estabelecidas para mapeamento dos seus processos prioritários. Portanto há um esforço institucional para utilização da Gestão de Processos como forma de alcançar um objetivo estratégico da instituição. No caso dos processos organizacionais que não estão listados entre os processos prioritários, cabe a cada unidade da instituição avaliar o interesse e a necessidade de realizar o mapeamento.

- **Ao mapear um processo organizacional é obrigatório seguir o modelo de POP feito pela PROPLAN?**

Resposta: Para que os processos mapeados sejam publicados no Repositório de Processos Organizacionais da UFPA é necessário a utilização do POP Modelo desenvolvido pela Coordenadoria de Gestão de Processos da PROPLAN, como forma de estabelecer um padrão único que facilite a catalogação e consulta dos interessados.

- **A Gestão de Processos vai deixar as atividades mais “engessadas”?**

Resposta: Não necessariamente. O ideal é que o processo seja mapeado de uma forma que estabeleça os caminhos a serem seguidos no processo, mas deixando uma margem de liberdade para que os executores dos processos realizem suas atividades da forma que julgarem mais adequada.

- **Todos os processos organizacionais precisam estar ligados a um objetivo estratégico do PDI?**

Resposta: Sim, todas as atividades desenvolvidas pela instituição estão ligadas de alguma forma a pelo menos um dos objetivos estratégicos. E o objetivo estratégico que tiver maior ligação com o processo organizacional precisa estar registrado no POP do processo, para que fique claro qual a principal contribuição do processo para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Materiais utilizados como referência para elaboração deste documento

BPM CBOOK. Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. ABPMP BPM CBOOK, V 3.0, 1ª Edição, 2013.

CAPOTE, Gart. Guia para formação de analistas de processos. Business Process Management. Rio de Janeiro: Bookess, 2011.

PAIM, Rafael et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Bookman Editora, 2009.

JÚNIOR, Orlando Pavani; SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e gestão por processos-BPM: Gestão orientada à entrega por meio de objetos. M. Books, 2021.

Anexos

Anexo A – POP Modelo

		Universidade Federal do Pará Procedimento Operacional Padrão (POP)		
Nome do Processo:				
[Insira aqui no nome do processo organizacional]				
Objetivo Estratégico:			Indicador Estratégico (opcional):	
Escolher um item.			Escolher um item.	
Código:	Unidade Responsável:	Subunidade Responsável:	Versão:	Página
[Esse campo será inserido pela DIGEST/PROPLAN]	[insira aqui o nome da Unidade responsável pelo processo organizacional]	[insira aqui o nome da Subunidade responsável pelo processo organizacional]	[insira o nº da versão]	1 de 6

Sumário

I. PALAVRAS-CHAVE:	2
II. DICIONÁRIO DE TERMOS E SIGLAS:	2
III. RESULTADO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO:	2
IV. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:	2
V. SISTEMAS E FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO:	3
VI. INDICADORES DE MONITORAMENTO:	3
VII. OBSERVAÇÕES SOBRE ATIVIDADES DO PROCESSO:	3
VIII. FLUXOGRAMA:	4
IX. PERGUNTAS FREQUENTES	5
X. CONTROLE DAS ALTERAÇÕES:	5
XI. CONTROLE DE APROVAÇÕES PARA USO:	5

Elaborado por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
[insira aqui o nome do responsável pela elaboração deste POP]	[insira aqui o nome do responsável pela aprovação deste POP]	[insira aqui a data de aprovação deste POP]

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	[Insira aqui no nome do processo organizacional]	[Esse campo será inserido pela DIGEST/PROPLAN]	[insira o nº da versão]	2 de 6

I. PALAVRAS-CHAVE:

- [Insira aqui os principais termos relacionados com o processo.]

II. DICIONÁRIO DE TERMOS E SIGLAS:

Termo/Sigla	Significado
[Insira aqui o termo / sigla / conceito / expressão 01]	[Insira aqui o significado do termo / sigla / conceito / expressão 01]
[Insira aqui o termo / sigla / conceito / expressão 02]	[Insira aqui o significado do termo / sigla / conceito / expressão 02]
[Insira aqui o termo / sigla / conceito / expressão 03]	[Insira aqui o significado do termo / sigla / conceito / expressão 03]
[Insira aqui o termo / sigla / conceito / expressão 04]	[Insira aqui o significado do termo / sigla / conceito / expressão 04]
[Insira aqui o termo / sigla / conceito / expressão 05]	[Insira aqui o significado do termo / sigla / conceito / expressão 05]
[Insira aqui o termo / sigla / conceito / expressão 06]	[Insira aqui o significado do termo / sigla / conceito / expressão 06]

III. RESULTADO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO:

- [Insira aqui os resultados gerados após a execução de todas as atividades que compõem o processo]

IV. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:

Referência	Descrição
[Insira aqui o documento / material de referência 01]	[Insira a descrição / significado do documento / material de referência 01]

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
[Insira aqui o nome do responsável pela elaboração deste POP]	[Insira aqui o nome do responsável pela aprovação deste POP]	[Insira aqui a data de aprovação deste POP]

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	[Insira aqui no nome do processo organizacional]	[Esse campo será inserido pela DIGEST/PROPLAN]	[insira o nº da versão]	3 de 8

Referência	Descrição
[Insira aqui o documento / material de referência 02]	[Insira a descrição / significado do documento / material de referência 02]
[Insira aqui o documento / material de referência 03]	[Insira a descrição / significado do documento / material de referência 03]
[Insira aqui o documento / material de referência 04]	[Insira a descrição / significado do documento / material de referência 04]

V. SISTEMAS E FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO:

- Exemplo 01: SIGAA
- Exemplo 02: SIPAC

VI. INDICADORES DE MONITORAMENTO:

- [INDICADOR 01]: [insira aqui a explicação / descrição do indicador 01]
- [INDICADOR 02]: [insira aqui a explicação / descrição do indicador 01]
- [INDICADOR 03]: [insira aqui a explicação / descrição do indicador 01]
- [INDICADOR 04]: [insira aqui a explicação / descrição do indicador 01]

VII. OBSERVAÇÕES SOBRE ATIVIDADES DO PROCESSO:

- [Insira aqui a observação 01 sobre o processo]
- [Insira aqui a observação 02 sobre o processo]
- [Insira aqui a observação 03 sobre o processo]
- [Insira aqui a observação 04 sobre o processo]

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
[Insira aqui o nome do responsável pela elaboração deste POP]	[Insira aqui o nome do responsável pela aprovação deste POP]	[Insira aqui a data de aprovação deste POP]

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	[Insira aqui no nome do processo organizacional]	[Esse campo será inserido pela DIGEST/PROPLAN]	[insira o nº da versão]	4 de 6

VIII. FLUXOGRAMA:



Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
[insira aqui o nome do responsável pela elaboração deste POP]	[insira aqui o nome do responsável pela aprovação deste POP]	[insira aqui a data de aprovação deste POP]

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	[Insira aqui no nome do processo organizacional]	[Esse campo será inserido pela DIGEST/PROPLAN]	[insira o nº da versão]	5 de 6

IX. PERGUNTAS FREQUENTES

- Pergunta 01?

Resposta 01.

- Pergunta 02?

Resposta 02.

X. CONTROLE DAS ALTERAÇÕES:

Nº da versão	Data	Tipo de alteração	Itens revisados	Responsável pela revisão
1.0	XX/XX/XXXX	Elaboração inicial	Todos os itens	!
1.1	XX/XX/XXXX	!	!	!

XI. CONTROLE DE APROVAÇÕES PARA USO:

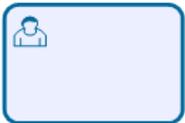
Data da aprovação	Nome do responsável pela aprovação	Unidade/subunidade aprovadora:
[Insira aqui a data da aprovação 01]	[Insira aqui o responsável pela aprovação 01]	[Insira aqui a unidade responsável pela aprovação 01]
[Insira aqui a data da aprovação 01]	[Insira aqui o responsável pela aprovação 01]	[Insira aqui a unidade responsável pela aprovação 02]

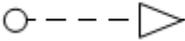
Elaborado por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
[Insira aqui o nome do responsável pela elaboração deste POP]	[Insira aqui o nome do responsável pela aprovação deste POP]	[Insira aqui a data de aprovação deste POP]

Anexo B – Lista de Símbolos do BPMN

Eventos		
Símbolo	Significado	Descrição
	Início padrão	Usa-se para início padrão de processo
	Mensagem	Indica que para dar continuidade ao fluxo do processo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (e-mail, documento, mensagem de celular, etc.). O envelope claro indica o recebimento da mensagem e o escuro seu envio.
	Temporizador	No meio do processo, o temporizador aponta que quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou ciclo preliminarmente definidos. Enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.
	Fim padrão	Usa-se para indicar a finalização do fluxo do processo.
	Mensagem de fim	Indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.

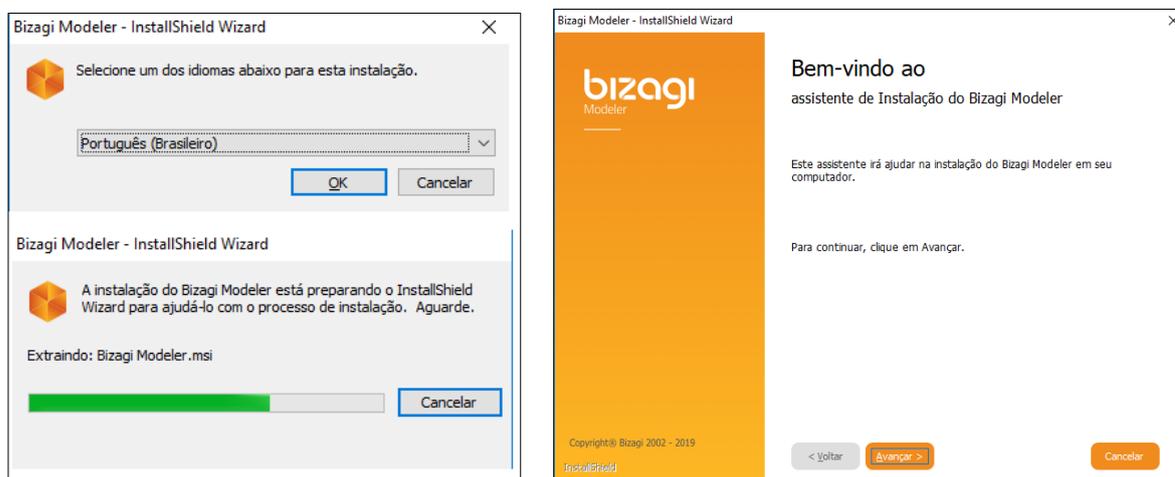
Pontos de Decisão		
Símbolo	Significado	Descrição
	Ponto de decisão exclusivo	Indica que existe um ponto em que deve ocorrer uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Inevitavelmente deve haver antes desse ponto uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão.
	Ponto de decisão paralelo	É utilizado quando há um ponto a partir do qual devem ser executadas paralelamente mais de uma atividade. Sendo assim, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar fluxos, utiliza-se o mesmo símbolo.

Atividades		
Símbolo	Significado	Descrição
	Atividade padrão	Tipo genérico de atividade.
	Atividade manual	Atividade não automática, realizada por uma pessoa.
	Atividade serviço/automática	Atividade que ocorre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço
	Atividade de envio de mensagem	Atividade de envio de mensagem a um participante externo. É semelhante com o evento de envio de mensagem
	Atividade de recepção de mensagem	É uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. É parecido com o evento de chegada de mensagem.
	Atividade de usuário	Atividade realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
	Atividade subprocesso	Usa-se quando uma atividade contém outras atividades incorporadas. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.

Objetos de Conexão		
Símbolo	Significado	Descrição
	Fluxo de Sequência	Fluxo padrão, utilizado para mostrar a ordem em que as atividades são executadas
	Fluxo de mensagem	É utilizado para o fluxo que envolve dois processos diferentes.
	Associação	Fluxo utilizado para relacionar informações com objetos de fluxo, como texto e gráficos que não fazem parte do fluxo.

Anexo C – Tutorial de Instalação do Bizagi Modeler

1. Acesse o site:
https://www.proplan.ufpa.br/gestaodeprocessos/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=400#bizagi-modeler
2. Na página que abre, clique no link “Bizagi Modeler 2.9 (recomendável)”
3. Será feito o download do instalador “BizagiModelerSetup_x64”.
4. Abra o arquivo “BizagiModelerSetup_x64” para instalar o programa.



5. Após a finalização da instalação do programa, clique no ícone “Bizagi Modeler” na Área de Trabalho para abrir o programa.

