



PROPLAN
Pró-Reitoria de Planejamento
UFSM

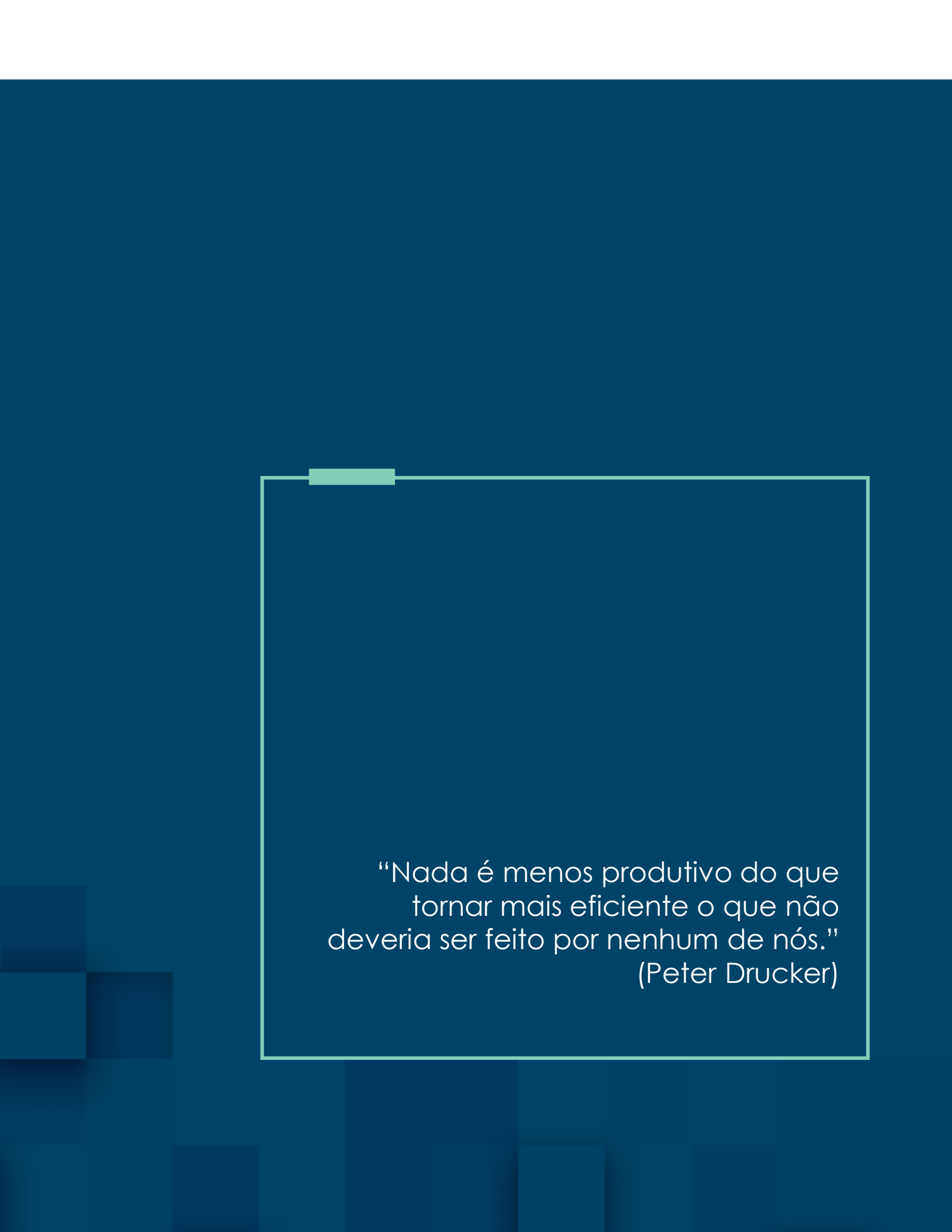
GUIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

2017

GUIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O Guia de Mapeamento de Processos da UFSM constitui-se de um documento técnico de definição dos principais conceitos e procedimentos adotados para o mapeamento de processos institucionais.

O documento está dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro capítulo procura balizar os conceitos relacionados ao tema, o segundo capítulo descreve a metodologia de mapeamento de processos que passa pelo entendimento da cadeia de valor da unidade, coleta de dados, desenho dos processos e otimização. O capítulo 3 define os principais elementos usados no mapeamento de processos de acordo com o software *Bizagi*, o *quarto capítulo aborda boas práticas em mapeamento* e o último capítulo apresenta as referências bibliográficas consultadas.



“Nada é menos produtivo do que
tornar mais eficiente o que não
deveria ser feito por nenhum de nós.”
(Peter Drucker)

**FRANK LEONARDO CASADO
DANIELE MEDIANEIRA RIZZETTI
ELISETE KRONBAUER
EVANDRO GOMES FLORES
JONAS CARNIEL DE MACEDO
RAFAEL FELIN NEVES
TAIANI BACCHI KIENETZ**

GUIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

1ª edição

**Santa Maria
2017**

G943 Guia de mapeamento de processos [recurso eletrônico] / Frank Leonardo Casado ... [et al.]. – 1. ed. – Santa Maria : UFSM, PROPLAN, 2017.
1 e-book : il.

ISBN 978-85-9450-030-4

1. Processos – Administração 2. Processos – Mapeamento I. Casado, Frank Leonardo II. Universidade Federal de Santa Maria. Pró-Reitoria de Planejamento

CDU 658.5
658.511.3

Ficha catalográfica elaborada por Alenir Goularte- CRB-10/990
Biblioteca Central da UFSM

Versões	Datas
1.0	15/08/2017
1.1	22/09/2017

SUMÁRIO

Capítulo 1 CONCEITO E DEFINIÇÕES	<u>08</u>
Capítulo 2 METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS	<u>12</u>
Capítulo 3 NOTAÇÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS	<u>29</u>
Capítulo 4 BOAS PRÁTICAS EM MAPEAMENTO DE PROCESSOS	<u>37</u>
Capítulo 5 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	<u>40</u>

CONCEITOS E DEFINIÇÕES

PROCESSO ORGANIZACIONAL

Processo organizacional é um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos, tecnologias e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados, repetidas vezes (MPF/PGR, 2013).

Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho - com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem



Fonte: SML Brasil, disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=eSwDOy4VUCw>

umas das outras numa sucessão clara, denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para o público interno e usuários do serviço, alinhados à missão institucional.

Um processo organizacional se caracteriza por:

- Ter claras as fronteiras (início e fim) e seu objetivo;
- Ter claro aquilo que é transformado na sua execução;
- Definir como ou quando (circunstância) uma atividade ocorre;
- Ter um resultado específico;
- Listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- Ter gerenciabilidade, ou seja, responsável definido e problemas conhecidos e acompanhados;
- Ter efetividade quanto às relações com usuários e fornecedores e seus requisitos são claramente definidos;
- Ter transferibilidade e rastreabilidade, ou seja, ser devidamente documentado;
- Ser mensurável, possuindo pontos de controle e medidas de eficácia/eficiência;
- Ter alterabilidade, por meio de mecanismos de *feedback* para melhoria; e
- Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

CATEGORIAS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Utilizando-se dos conceitos de Araujo et all (2017), Valle e Oliveira (2009), e o que estabelece a Arquitetura PCF 7.0.0 da *Process Classification Framework* da *American Productivity and Quality Control* (APQC, 2017) e BPMN 2.0 (2011), os processos organizacionais podem ser classificados em três categorias:

Processos Gerenciais

são aqueles ligados à estratégia da organização, diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).

Processos Finalísticos ou Primários

referem-se à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo da instituição.

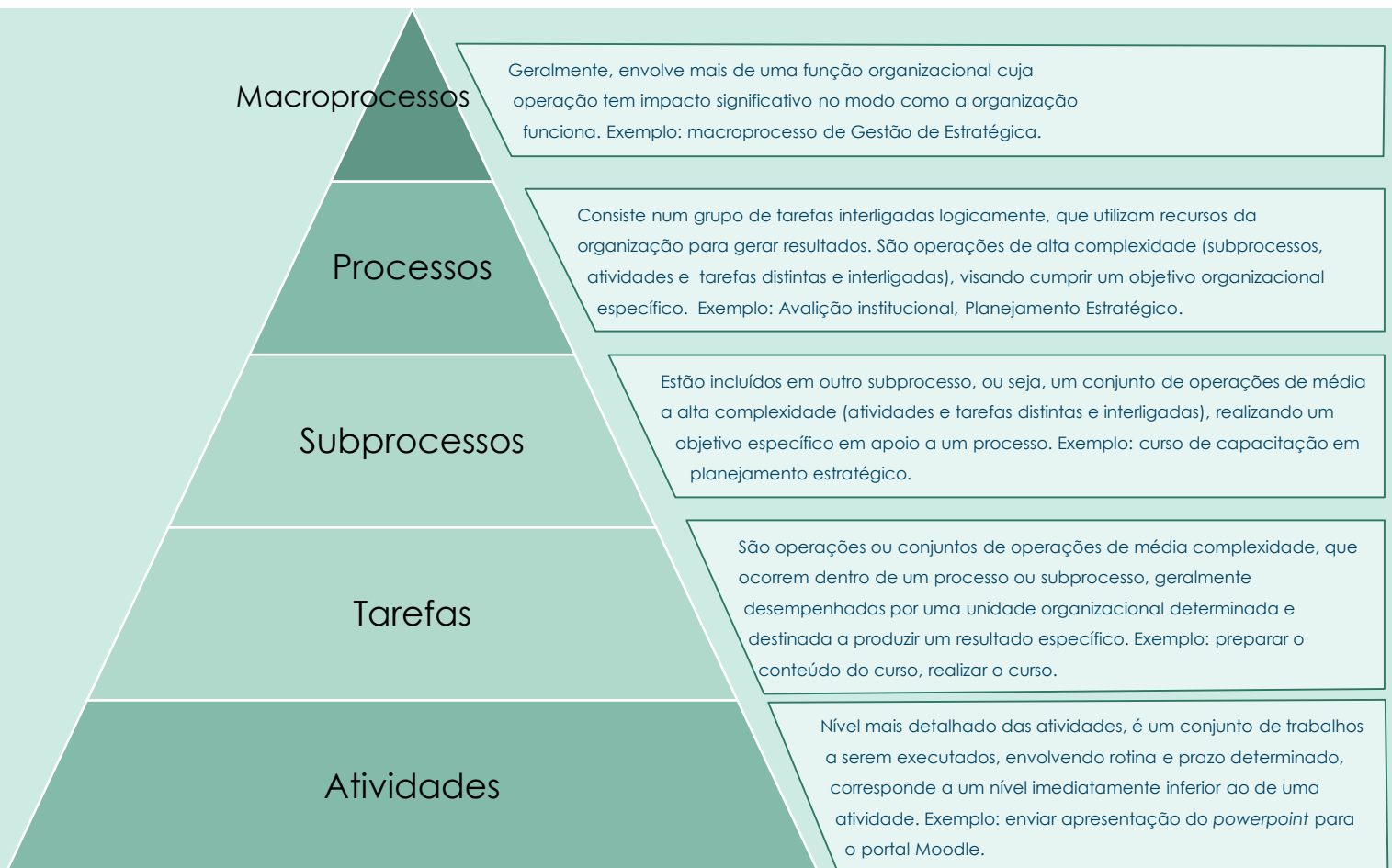
Processos de Suporte ou Apoio

são processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos (bens ou serviços) se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização.

HIERARQUIA DA CADEIA DE VALOR

A ideia da Cadeia de Valor surgiu da análise de valor, que é a percepção de que existem processos que mais agregam valor e mais contribuem para a qualidade do serviço/produto, com vistas à satisfação do cliente/usuário. Nesta ideia, a cadeia de valor consiste numa cadeia de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma instituição que busca satisfazer de forma mais completa as necessidades de seu público-alvo (BRASIL, 2013).

Nesta lógica, os processos podem se apresentar da seguinte forma hierárquica, (ARAUJO et all, 2017; VALLE & OLIVEIRA, 2013):



02

METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

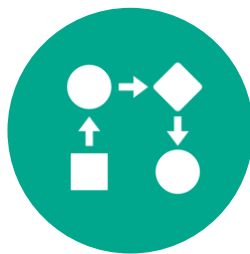
Definição da
Cadeia de Valor



Coleta de
informações



Desenho dos
processos



Otimização e
redesenho



A metodologia de mapeamento de processos na UFSM utiliza como base conceitual e metodológica a *Business Process Model and Notation (BPMn 2.0)*.

De acordo com BPMN (2011) o BPMN constitui um conjunto de capacidades de negócio para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. O que implica num comprometimento contínuo das organizações incluindo um conjunto de atividades tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos. Envolve uma continuidade, um ciclo *feedback* sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e com o público-alvo.

O BPMN tem como finalidade acompanhar, após definidas as prioridades, como os recursos de uma organização são aplicados e transformados em ações para o alcance das metas organizacionais (Pradella, 2016).

Na metodologia proposta pela UFSM, o mapeamento de processos passa pela identificação do negócio da unidade, ou seja, a forma como ela gera e entrega valor para seu público-alvo.

Esta identificação permite estabelecer a lógica da Cadeia de Valor necessária para o alinhamento entre os processos da unidade e a estratégia da instituição. Outra fase consiste no mapeamento das ações, atividades, tarefas ou processos executados pela unidade, ou planejados para serem executados, com o objetivo de obter um conhecimento da organização e possibilitar a priorização daquelas atividades/processos que irão compor a próxima fase.

Após a identificação da Cadeia de Valor, das atividades/processos-chave, o próximo passo consiste no mapeamento e detalhamento dos processos, tal qual são executados ou foram concebidos pelos responsáveis dos mesmos, possibilitando um entendimento da situação atual (*AS IS*), e assim obtendo-se as melhores práticas, e possibilitando a identificação e a definição de soluções para os problemas atuais. Por fim, estas etapas permitem a realização do redesenho e otimização dos processos com proposta futura (*TO BE*) dentro da lógica macro de Cadeia de Valor da instituição.



DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALOR

Segundo Araújo (2017) na gestão de processos a cadeia de valor é um elo importante entre as estratégias da organização e suas atividades, ou melhor, seus processos.

Na definição da cadeia de valor um fator fundamental é o conhecimento da missão da organização.










Com relação à missão, “é a definição do propósito da organização, o que a empresa deseja atingir em um ambiente maior” Araújo (2017) apud (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Dessa forma, a missão determina o foco nas tomadas de decisões e nas alocações de recursos do presente, orientando prioridades para aquelas que contribuem com a razão de ser da empresa, sua missão.

O correto gerenciamento de uma Cadeia de Valor pode se tornar um diferencial estratégico para o alcance dos resultados institucionais, por meio da identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor à sociedade e à missão da instituição. Assim sendo, trabalhar uma estratégia, considerando como parâmetro a cadeia de valor, pode se configurar na diferença entre o sucesso e o fracasso da iniciativa de gestão por processos, uma vez que leva em consideração todas as etapas do processo de trabalho da organização (PRADELLA, 2016).

Nesta etapa, a ferramenta de gestão utilizada é uma adaptação da metodologia conhecida como *Processes Analysis Model Canvas* (tradução: Análise de Processos Modelo Canvas) o qual foi desenvolvido pelo professor Wellington P. L. Silva com base no modelo “*Business Model Canvas*”, conforme Silva (2016) apud (Osterwalder, 2011). Esta é uma ferramenta de

gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar a forma como a organização gera e entrega valor para o seu público-alvo, bem como é capaz de identificar os principais processos que agregam valor à missão da organização.

Essa interação proposta pelo método PAMC é obtida a partir da realização de um *brainstorming*, com os principais envolvidos no processo, onde o PAMC é construído em 09 blocos de análise que podem ser visualizados numa única folha de papel.

Unidade:										
 ATIVIDADES-CHAVE	 PRINCIPAIS SERVIÇOS/PRODUTOS	 IMPACTOS GERADOS	 CANAIS DE COMUNICAÇÃO/RELACIONAMENTO	 PRINCIPAIS USUÁRIOS						
Quais são as principais atividades que geram impacto para os usuários?	Informações dos principais serviços que geram impacto para os usuários	Principais impactos gerados aos usuários pelos serviços prestados Geralmente associado às expectativas dos usuários	Quais são os canais de comunicação com os usuários? Como é o relacionamento com os usuários antes e após a execução dos serviços?	Principais usuários						
				<table border="1"> <thead> <tr> <th>Usuário</th> <th>Expectativas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Qual o perfil (docentes, técnicos, alunos...)?</td> <td>Suas expectativas podem estar associadas às suas necessidades?</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Usuário	Expectativas	Qual o perfil (docentes, técnicos, alunos...)?	Suas expectativas podem estar associadas às suas necessidades?		
Usuário	Expectativas									
Qual o perfil (docentes, técnicos, alunos...)?	Suas expectativas podem estar associadas às suas necessidades?									
 PESSOAS	 RECURSOS TECNOLÓGICOS	 PARCEIROS-CHAVE	 INDICADORES DE PERFORMANCE							
Quem e quantos são os responsáveis pelo processo?	Quais são os equipamentos ou softwares utilizados ou necessários?	Quem são os parceiros-chave que colaboram com a geração de valor ou são fundamentais para o desenvolvimento das atividades-chave?	Quais os indicadores (quanti e quali) que são ou podem ser utilizados para apuração do resultado do processo?							

Disponível para download em: <http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplad/canvas.pdf>



COMO PREENCHER O QUADRO

A construção do quadro PMC-CANVAS apresenta os seguintes campos:

a) Público-Alvo: onde devem ser descritos e caracterizados todos os atuais usuários que são foco da organização. O mapeamento do público-alvo deve identificar as principais necessidades a serem atendidas e quais seriam as expectativas dos mesmos no atendimento de suas necessidades.

Para tanto algumas questões podem ajudar no preenchimento, tais como:

- Quem são os atuais usuários dos serviços/produtos de sua unidade?
- Quais as características destes usuários?
- Quais são suas necessidades?
- Quais são suas expectativas relacionadas ao atendimento de suas necessidades?

b) Impactos gerados ou valores gerados pela organização: uma vez mapeadas as necessidades e expectativas do público-alvo, a identificação dos impactos a serem gerados ou valores a serem trabalhados pela organização ficam mais claros.

Nesta etapa é importante o entendimento de quais os valores são mais impactantes para o público-alvo e os que geram valor para a organização no alcance da missão institucional.

c) Atividades-Chave: são as atividades que mais contribuem para gerar o valor para o público-alvo, ou as que mais contribuem para o atendimento das necessidades e expectativas deste público, bem como as que mais impactam no alcance da missão institucional.



COMO PREENCHER O QUADRO

d) **Serviços/Produtos-Chave:** decorrentes das atividades-chave, são as entregas traduzidas em serviços ou produtos específicos.

e) **Canais de Comunicação/Relacionamento:** traduzem a forma como a organização se comunica com o público-alvo e como estabelece um canal de troca de informações e relacionamento.

f) **Pessoas:** este quadro identifica o perfil da equipe necessária para atender às atividades-chave.

g) **Recursos Tecnológicos:** este quadro identifica quais são as ferramentas (hardware ou software) necessárias para atender às atividades-chave.

h) **Parceiros-Chave:** são as entidades internas ou externas à organização que mais impactam na geração de valor e no alcance às necessidades e expectativas do público-alvo.

i) **Indicadores de Performance:** neste quadro devem ser identificados os indicadores necessários para se acompanhar os resultados gerados pela organização no atendimento ao público-alvo e à missão institucional.



COLETA DE INFORMAÇÕES E PRIORIZAÇÃO

Utilizando-se da ferramenta 5W2H em conjunto com a metodologia MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), a próxima etapa consiste na coleta de informações da organização, em termos descritivos das atividades/processos e os principais problemas e riscos na execução destas atividades/processos.

Nesta etapa utiliza-se formulário próprio, sendo respondido através de uma entrevista dirigida.

A entrevista dirigida (VALLE & OLIVEIRA, 2013), onde o entrevistador estabelece um diálogo interativo com o entrevistado, permite visualizar as reações dos entrevistados, obter *feedback* rápido em caso de dúvidas, bem como permite grande flexibilidade na estrutura original da entrevista.

MODELO DE 5W2H

Pergunta		Descrição
O quê?		Quais são as atividades/processos do setor/unidade/subunidade. Ex.: Elaborar relatório, Organizar concurso público, Realizar empenho,...
Por quê?		Por que esta atividade/processo é realizado no seu setor/unidade/subunidade Elencar as necessidades dos usuários, demandas legais e outras razões relevantes.
Usuários?		Quem são os principais usuários/beneficiários ou demandantes da atividade/processo?
Como?		Descreva como a atividade/processo é executado. Não necessita de um alto grau de detalhamento.
Quem? Onde?	Setor Responsável	Citar o setor responsável pela atividade/processo.
	Setores envolvidos	Citar os demais setores envolvidos.
Quando?	Sazonalidade	A atividade/processo é sazonal ou rotineira?
	Duração	A atividade/processo dura quanto tempo? 1 hora, 2 horas, indefinido?
	Quantas vezes ao ano ocorre a atividade/processo?	Quantas vezes o ciclo de início e fim da atividade/processo acontece durante o ano ou dia? Ex.: 3 vezes ao dia, 2 vezes ao ano, 5 vezes no mês,...
Quanto?	Custo?	Existem alguma previsão de custo da atividade/processo? Sim ou não
	Se sim, quanto custa?	Ex.: R\$ 20 mil reais.
Informatização	O processo foi mapeado?	Sim ou não.
	O processo está informatizado?	Sim ou não.
	O processo pode ser informatizado?	Sim ou não.
Ferramentas	Utiliza alguma ferramenta de Tecnologia?	Sim ou não
	Necessita de alguma ferramenta? qual?	Sim ou não. Ex.: Planilhas Excel, software SSA, ...

Disponível para download em: <https://drive.google.com/file/d/0B8qWuxLwUzRqZjJrUWpvYlZqbm8/view?usp=sharing>

Nesta etapa também são coletas informações sobre o nível de complexidade e de relevância do processo, tanto de acordo com a visão dos participantes do processo, quanto no entendimento da equipe técnica, relacionado ao alinhamento com a Cadeia de Valor e estratégica da organização.

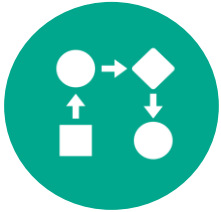
Opinião dos participantes do processo	
Grau de complexidade	Qual o grau de complexidade da atividade/processo? 1- Baixa 2-Moderada 3-Alta
Grau de Importância/relevância	O quanto o projeto é importante para o alcance da missão da organização? 1- Pouco importante 2-indiferente 3-Muito Importante
Visão da equipe técnica	
Grau de complexidade	Qual o grau de complexidade da atividade/processo? 1- Baixa 2-Moderada 3-Alta
Grau de Importância/relevância	O quanto o projeto é importante para o alcance da missão da organização? 1- Pouco importante 2-indiferente 3-Muito Importante
É um processo crítico?	Agrega valor aos usuários/público-alvo? 1- Baixa 2-Moderada 3-Alta

Nível de complexidade e importância

Ainda, com o objetivo de se identificar quais são os principais problemas e riscos que afetam a execução das atividades/processos, utiliza-se formulário próprio adaptado da metodologia MASP e Matriz GUT.

Questão	Descrição
Problemas e riscos	Quais são os principais problemas desta atividade/processo.
Por que ocorre?	Por que este problema ocorre? Algum problema no processo? Falta de controle?
Qual o efeito ou consequência disso?	O que pode acontecer se o problema persistir? Ou se o risco se concretizar? Impacto legal, impacto no processo.
Qual a gravidade deste problema/risco?	SEM GRAVIDADE POUCO GRAVE GRAVE MUITO GRAVE EXTREMAMENTE GRAVE
Qual a urgência deste problema/risco?	NÃO TEM PRESSA PODE ESPERAR UM POUCO O MAIS CEDO POSSÍVEL COM ALGUMA URGÊNCIA AÇÃO IMEDIATA
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?	NÃO VAI PIORAR VAI PIORAR EM LONGO PRAZO VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO VAI PIORAR EM CURTO TEMPO VAI PIORAR RAPIDAMENTE
Qual a provável solução?	Existe solução aparente para este risco ou problema na sua opinião?

Identificação de Riscos e Problemas



DESENHO DOS PROCESSOS

Com o roteiro do processo preenchido, a equipe técnica, finalmente, parte para a modelagem do fluxo das atividades.

Nesta etapa a utilização de entrevistas dirigidas, reuniões, e formulários servirão de apoio para o desenho e modelagem do processo, considerando o padrão de modelagem definido neste guia (Capítulo 3), com apoio do software *Bizagi*.

A etapa inicial consiste na definição das tarefas, documentações e requisitos de um processo. Para tanto o quadro a seguir exemplifica o padrão de informações para entendimento da tarefa.

Nesta etapa ainda serão identificados as responsabilidades e papéis necessários para a execução do processo, conforme BPM CBOK v3.0, a seguir apresentada:

- Gestor do processo ou subprocessos
- Executor do processo
- Especialistas do processo
- Os usuários do processo
- Equipe de Tecnologia da Informação
- Analista do processo
- Designer do Processo

RESPONSABILIDADES E PAPÉIS

Gestor do processo ou subprocessos:

É o responsável pelo alinhamento do processo ou subprocessos à estratégia da organização, estabelecendo metas e resultados esperados para o processo, assim como pela análise dos riscos envolvidos. Deve ser preferencialmente um gestor de área (diretor ou superintendente). É a chefia em nível intermediário que tem maior interesse e influência prática na execução do processo. Deve acompanhar o cronograma e os resultados do mapeamento, além de auxiliar na mobilização da equipe do projeto de mapeamento.

Cabe ainda ao gestor do processo ou subprocessos:

- Verificar se os processos estão produzindo os resultados previstos;
- Verificar se os sistemas informatizados estão de acordo com os processos mapeados;
- Propor melhorias ou inovações, para tornar o processo mais eficiente e eficaz;
- Conduzir e integrar as atividades do processo; e
- Apresentar e difundir os objetivos do processo.

Executor do processo:

É o responsável pela implementação e melhoria contínua de um ou mais processos, desdobrando as metas em itens de controles e definindo ações de melhoria. Pessoa de referência encarregada pelo gestor do processo para acompanhar e opinar ativamente no mapeamento. Esse ator trabalhará intensamente com o modelador do processo para manter a mobilização da equipe, proporcionando plenas condições de participação dos demais especialistas: usuários e executores que fornecem conhecimento e experiência prática sobre o assunto, garantindo uma análise sob a perspectiva do usuário final e valorizando percepções de novas maneiras de atingir eficiência e eficácia operacional.

RESPONSABILIDADES E PAPÉIS

Especialistas do processo:

São os demais atores que interagem em partes específicas do processo, sendo executores ou usuários, entendidos como fornecedores e clientes, com conhecimento técnico ou capacidade crítica, identificados como atores importantes na discussão e melhoria do processo em estudo.

Os usuários do processo:

Para efeito de modelagem, são, em geral, agentes intermediários com expectativas e requisitos próprios de seu local de trabalho. No entanto, a perspectiva dos requisitos a serem plenamente atendidos devem sempre estar orientados para o cliente final do processo, ou seja, o público a que o processo atende com seu produto ou serviço final.

Analista do processo:

É o responsável pela coleta de informações, elaboração de modelos e análise do processo de negócio na busca da otimização.

Designer do Processo:

É o responsável por traduzir o conjunto de atividades no desenho final do processo em software específico, com linguagem apropriada.

FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DO PROCESSO

DADOS DO PROCESSO						
Código						
Macroprocesso						
Processo					Versão	
Sub-processo					Versão	
Entrada (início do processo)						
Saída (saída do processo)						
Objetivos do processo						
Clientes/usuários						
Periodicidade						
Indicador (existente)						
Sistema de apoio						
Base legal						
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO						
Desafio Estratégico PDI						
Objetivo Estratégico PDI						
GERENTE DO PROCESSO						
Nome					E-mail	
Cargo						
ANALISTA(S) DO PROCESSO						
Nome						
Nome						
DESIGNER DO PROCESSO						
Nome						
ATIVIDADES						
Ordem	Tipo	Nome da Tarefa/Decisão	Descrição	Executor/Responsável	Documentos	Tempo
	Tarefa/Decisão	Nome da tarefa	Descrição de como é executada a tarefa ou de como é realizada a decisão	Órgão responsável pela tarefa ou decisão	Documentos usados na tarefa ou na tomada de decisão: formulário, memorando, manual, etc.	Qual o tempo médio de realização da atividade?
1						
2						
3						
4						
5						
N.	Problemas			Sugestões de melhorias		
1						
2						
3						
4						
DE ACORDO						
Data:	/ /					
Assinatura do Gerente do Processo				Assinatura do Analista do Processo		

Disponível para download em: <https://drive.google.com/file/d/0B8qWuxLwUzRqdGpaelZVcThBZW8/view?usp=sharing>



REDESENHO E OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS

De acordo com a Cadeia de Valor definida para toda a instituição, e de acordo com todas as informações até aqui geradas, a próxima etapa constitui-se do estudo das melhorias e alterações necessárias nos processos, subprocessos e macroprocessos institucionais.

Neste ponto, tais como as propostas apresentadas em Pradella et al (2016) apud Campos (2007), o estudo deve basear-se no(a):

- foco nas necessidades do cliente;
- busca de *benchmarking*;
- eliminação de burocracia – remoção de aprovações desnecessárias, assinaturas, número de vias, cópias, etc.;
- eliminação de duplicação – remoção de atividades idênticas ou similares que ocorrem em mais de um ponto do processo;
- avaliação do valor agregado – avaliar cada atividade do processo para determinar sua contribuição para a satisfação do cliente. As atividades que agregam valor são aquelas pelas quais o cliente pagaria;
- simplificação – redução da complexidade do processo – facilitar a vida de quem usa ou recebe o produto/serviço;
- redução de tempo de ciclo – determinação da maneira de reduzir o tempo do processo para superar as expectativas do cliente e diminuir prazos de estoque;
- padronização – escolher uma maneira de executar o processo, documentar e fazer com que os funcionários façam sempre daquela maneira;
- automação e mecanização – aplicação de equipamentos, ferramentas, computadores para garantir a estabilidade do processo e aumentar drasticamente seu desempenho;
- questionamento do processo – se os itens anteriores não levam a grandes melhorias, provavelmente todo o processo deve ser mudado ou até mesmo extinto.

A otimização passa pela visão sistêmica de todos os processos mapeados alinhados à Cadeia de Valor.

Serve como base, também, para a otimização o conhecimento e *benchmarking* do funcionamento de processos em outras instituições similares.



03

NOTAÇÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS



Por modelagem de processos, entende-se como a identificação, o registro, padronização e documentação histórica da organização.

Para o mapeamento e modelagem de processos a ferramenta base utilizada consiste na Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) de acordo com BPM CBOOK versão 3.0 (ABPMP, 2013).

Dentre os softwares utilizados para mapeamento de processos, o mais conhecido é *Bizagi*.


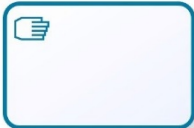


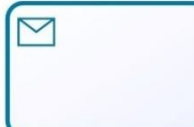
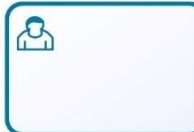

A versão gratuita utiliza a mesma lógica do BPMN e pode ser instalado a partir do link: <https://www.bizagi.com/pt>

Business Process Modeling Notation (BPMN) é uma notação gráfica que transmite a lógica das atividades, as mensagens entre os diferentes participantes e toda a informação necessária para que um processo seja analisado, simulado e executado. Sendo assim, a notação usa um conjunto de figuras que permite diagramar modelos de processos ajudando a melhorar a gestão de processos de negócios, documentam o funcionamento real deles e consegue um desempenho melhor.

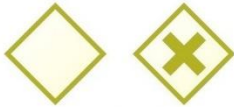

EVENTOS

Eventos de Início	
	Tipo nenhum: usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
Eventos Intermediários	
	Mensagem: indica que para dar continuidade ao fluxo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (fax, documento, e-mail, 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.
Eventos de Fim	
	Tipo nenhum: usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de fim: indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.
	Cancelar no fim: o evento de fim significa que o usuário decidiu cancelar o processo. O processo é finalizado com um tratamento de evento normal.
	Terminativo: representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e todos os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.

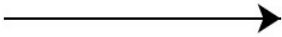
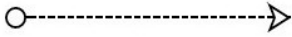

ATIVIDADES

Atividades	
	Tipo Nenhum: é o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	Tipo Manual: atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	Tipo Serviço: atividade que ocorre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.
	Tipo Envio de Mensagem: é uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	Tipo Recepção de Mensagem: é uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	Tipo Usuário: usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
Subprocessos	
	Tipo Incorporado: quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.

DECISÕES

Gateways	
	<p><i>Gateway Exclusivo:</i> para esse <i>gateway</i>, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do <i>gateway</i>, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão. Também pode ser utilizado como convergente, quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, esse elemento será utilizado antes da atividade comum para demonstrar que todas as anteriores seguirão um mesmo caminho.</p>
	<p><i>Gateway Paralelo:</i> É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo <i>gateway</i>.</p>

OBJETOS DE CONEXÃO

Objetos de Conexão	
	<p><i>Fluxo de Sequência:</i> é usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.</p>
	<p><i>Fluxo de Montagem:</i> é usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois <i>pools</i> representam estes dois atores ou participantes.</p>
	<p><i>Associação:</i> é usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo. Pode ser associado com os objetos de fluxo.</p>

SWINLANES

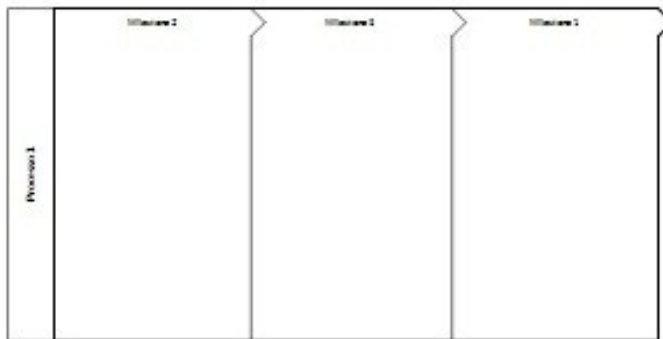
Swimlanes



Pool: Representa um participante dentro do processo, podendo atuar como uma *lane* para separar um conjunto de atividades de outro *Pool*.





Lane: É uma subpartição dentro de um *Pool* de forma horizontal ou vertical. Também são usadas para organizar e categorizar as atividades, contribuindo para seu aumento.



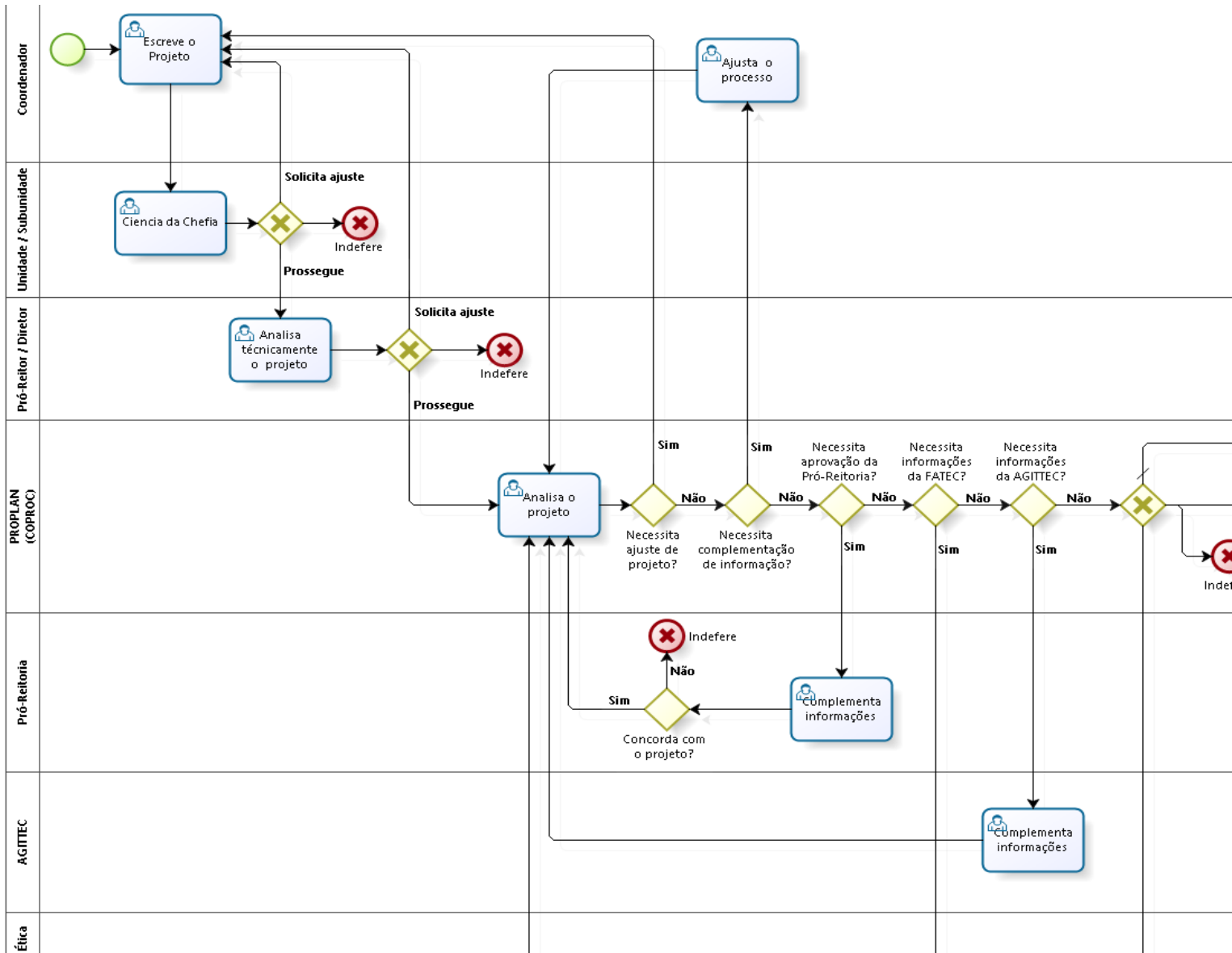
Milestone: É usado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudança de fase.

ARTEFATOS

Artefatos	
	Objeto de Dados: é considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir.
	Anotação: mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.

EXEMPLO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

REGISTRO DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL



04

**BOAS
PRÁTICAS EM
MAPEAMENTO
DE PROCESSOS**

PARA TAREFAS

Iniciar para um verbo que denote ação, tais como:

- Acessar
- Acordar de (de acordo)
- Atender
- Atualizar
- Calcular
- Comercializar
- Conduzir
- Construir
- Adquirir
- Contratar
- Criar
- Definir
- Desenvolver
- Determinar
- Elaborar
- Especificar
- Enviar
- Examinar
- Identificar
- Introduzir
- Manter
- Negociar
- Obter
- Planejar
- Registrar
- Remover
- Reportar
- Selecionar
- Testar
- Verificar



PARA EVENTOS

Eventos devem apresentar sujeito da passiva (substantivo) + verbos no particípio. Apesar do evento já ter conceito e notação definidos, é recomendável descrevê-lo. Exemplos: Documento recebido, Processo enviado, Solicitação atendida, etc.

Dê prioridade para frases curtas e utilize a seção propriedades (menu direito do mouse sobre a tarefa e opção “propriedades”) para descrição de informações sobre como é executada a tarefa e relação de condições ou restrições necessárias para o entendimento.

PARA DECISÕES

Decisões devem ser formuladas no formato de perguntas. Exemplo: Cadastro correto? Projeto adequado? Documentos corretos? Aprovado?

Clicando duas vezes sobre um dos objetos de conexão (setas), inserir Sim ou Não para melhor detalhamento do caminho a ser seguido pelo processo.

05

**BIBLIOGRAFIA
CONSULTADA**



BIBLIOGRAFIA

APMP. Association of Business Process Management Professionals. **Guia de Processos de Negócio** – Corpo Comum de Conhecimento. BPM CBOK V3.0. 1ª edição. 2013

APQC. Process Classification Framework version 7.0.0. **American Productivity and Quality Control**. 2017. Disponível em: <https://www.apqc.org/> . Acesso em: 10 agosto. 2017.

ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

BPMN. **Business Process Modeling Notation**, v.2.0. OMG. 2011. Disponível em: Disponível em <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF**. – Brasília: MPF/PGR, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos : conceitos, metodologia, práticas** – 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2013

PAIM, Rafael; et all. **Gestão de processos [recurso eletrônico] : pensar, agir e aprender**. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2009.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M.. **Gestão de processos: da teoria à prática**– 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, Wellington Pacheco Lopes da. **Novo Método “Pamc” para Análise de Processos Modelo Canvas**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 1. Vol. 11. pp 327-338., dezembro de 2016. ISSN: 2448-0959

UFMT. **Manual de Gestão de Processos**. Escritório de Projetos e Processos: 2007. Disponível em <<http://www.ufmt.br/epp>>

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de., organizadores. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**– 1. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.



PROPLAN
Pró-Reitoria de Planejamento
UFSM

MISSÃO

Viabilizar estratégias para o desenvolvimento institucional por meio da melhoria de processos e da inovação na gestão.

VISÃO

Ser referência, até 2018, na disseminação da cultura do planejamento e na inovação da gestão universitária.