Enap Escola Nacional de Administração Pública

Introdução à Gestão de Processos

Módulo 2 Como gerir e melhorar Processos

Brasília - 2016.

Conteúdo para impressão

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente
Francisco Gaetani

Diretor de Desenvolvimento Gerencial
Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância
Natália Teles da Mota Teixeira

Conteudistas
Juarez Machado Junior
Thiago Henrique Pinheiro

Diagramação e revisão textual realizadas no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

© Enap, 2016

Enap Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Comunicação e Pesquisa
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF
Telefone: (61) 2020 3096 - Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

1 Objetivos **5**

2 Identificar os objetivos estratégicos da organização **5**

3 Identificar e priorizar os processos críticos **6**

4 Identificar os donos dos processos **9**

5 Identificar as missões de cada processo e as respectivas necessidades dos clientes **9**

6 Criar um mapa preliminar e planejar **10**

7 Abordagem inicial do processo e Critérios para o Mapeamento e Modelagem .. **11**

7.1 Entendendo e identificando um processo *12*

7.2 Os 10 Passos Para Mapear e Modelar um Processo *13*

7.3 Desenho do fluxograma para mapeamento de processos *14*

7.4 Fluxos detalhados: *17*

7.5 Planilha de Atividades *21*

Módulo 2 Como gerir e melhorar Processos

1 Objetivos

O objetivo deste capítulo é apresentar um roteiro simplificado e amplamente utilizado por organizações que fazem a gestão de seus processos.

Evidente que cada organização possui características próprias e por isso a maneira como se faz a gestão de processos, em regra, também será bastante peculiar. Mas, em linhas gerais, o roteiro a ser apresentado possui uma estrutura comum à maioria daqueles sugeridos e utilizados no mercado.

ROTEIRO PARA GESTÃO DE PROCESSOS

1. Identificar os objetivos estratégicos da organização.
2. Identificar e priorizar os processos críticos.
3. Identificar os donos dos processos.
4. Identificar as missões de cada processo e as respectivas necessidades dos clientes.
5. Criar um mapa preliminar e planejar.
6. Mapear e modelar os processos.
7. Definir e implantar indicadores para os processos.
8. Monitorar o desempenho dos processos e tomar ação quando necessário.

2 Identificar os objetivos estratégicos da organização

Muitas organizações utilizam ferramentas para gerenciar sua estratégia de atuação. A mais utilizada atualmente é o Planejamento Estratégico. Nele, a organização define sua missão (sua razão de existir) e sua visão de futuro (situação em que deseja se encontrar num determinado prazo). E para conseguir cumprir sua missão e concretizar sua visão de futuro, no próprio Planejamento Estratégico, são definidas estratégias (ações práticas) que deverão ser executas a fim de se cumprirem os chamados objetivos estratégicos, também definidos neste planejamento.

Quando a organização possui um Planejamento Estratégico instituído, a identificação dos processos críticos fica bastante facilitada, uma vez que os objetivos estratégicos nos mostram quais são os processos mais importantes para a organização.

Se a organização não tem claramente definidos os objetivos estratégicos, ela deve defini-los. De forma geral, os objetivos estratégicos estão relacionados com a missão e a visão da organização e com os cenários do mercado no qual ela atua, além disso esses objetivos devem criar valor para os clientes.

Exemplos de valores: melhorar a qualidade do atendimento, elevar o nível de satisfação, reduzir custos de operação, produção, compras.

Enap

Deve-se procurar o que é crítico para o negócio e precisa ser melhorado. Normalmente, as lacunas de desempenho são conhecidas pela organização.

Exemplos de lacunas de desempenho: problemas com logística, falta de qualidade, inflexibilidade, descumprimento de prazos, necessidade de inovação, morosidade, falta de confiabilidade.

3 Identificar e priorizar os processos críticos

Antes de definir os processos de trabalho que serão efetivamente gerenciados e consequentemente melhorados, é necessário identificar quais processos são considerados críticos para uma organização, ou seja, quais possuem seus resultados diretamente relacionados ao desempenho do negócio. Dentre eles, serão escolhidos os processos a serem trabalhados.

Possuindo ou não objetivos ou Planejamento Estratégico, devemos selecionar os processos que tenham impacto importante sobre a organização considerando:

- Processos que impactam prioritariamente os resultados operacionais.
- Processos críticos para a implementação da estratégia organizacional.
- Processos que impactam nas interações ou nas interfaces de outros processos prioritários, estrangulando ou limitando resultados.

Ou, sobre outro enfoque:

- Impacto sobre o cliente: qual importância do processo para aquilo que é entregue ao cliente?
- Impacto sobre a organização: qual a importância do processo para a existência da organização?
- Impacto sobre o trabalho: qual complexidade do processo e quantidade de recursos consumidos por ele?

Para cada um dos objetivos estratégicos, deve-se selecionar os processos do negócio necessários para sua satisfação e usar um critério para priorização.

No ambiente virtual você pode visualizar um exemplo de identificação e priorização de processos críticos.

A fim de facilitar o entendimento sobre o conceito de processos críticos para uma organização vejamos este outro exemplo:

Considerando que tenhamos um órgão público municipal responsável por fiscalizar, aplicar e arrecadar multas de um determinado ramo do comércio, que considera seus clientes os próprios clientes dos estabelecimentos que fiscaliza, uma vez que esses são os únicos afetados diretamente pela prestação irregular dos serviços.

Tal órgão considera importantes tais fatores para o bom funcionamento das atividades:

- Recursos Humanos: necessidade de um quadro de fiscais suficiente e capacitado para atender à demanda, disponível conforme escalas de trabalho pré-definidas.
- Material de apoio: veículos, computadores, equipamentos eletrônicos e demais materiais de consumo importantes para o trabalho de fiscalização. Tais materiais devem apresentar sempre bom estado de conservação, devendo ser substituídos sempre que necessário.

Analisando as informações acima, podemos facilmente identificar cinco situações de grande impacto nas atividades e na missão do órgão fictício: Fiscalização dos estabelecimentos, Aplicação de Multas, Arrecadação, Gestão de Recursos Humanos e Compras. A partir dessa conclusão, podemos considerar críticos e de extrema importância os seguintes processos:

- Gestão de Recursos Humanos: o bom funcionamento desse processo visa garantir a disponibilidade de fiscais, de acordo com as necessidades do trabalho, possuindo meios de substituição de algum fiscal, quando necessário. Sem fiscais para atuarem nas ruas, o trabalho do órgão fica completamente comprometido.
- Compras: como a fiscalização depende de diversos recursos materiais que precisam ser sempre atualizados, o processo de compras do órgão deve funcionar de modo a garantir a inteira disponibilidade de recursos necessários para o trabalho dos fiscais.
- Fiscalização e aplicação de multas: é óbvio considerar esse processo importante, porque ele se confunde com a própria razão de existir do órgão. Sem esse processo o órgão não existe.
- Arrecadação de valores: para que as empresas fiscalizadas pelo órgão não se tornem reincidentes em suas irregularidades, as multas aplicadas devem ser efetivamente cobradas. Este processo e o anterior possuem impacto direto sobre os clientes do órgão, uma vez que estes estarão mais satisfeitos quando as empresas estiverem constantemente recebendo a fiscalização e sendo realmente multadas quando cometerem alguma irregularidade.

IMPORTANTE

O método de análise e identificação dos processos críticos pode ser realizado com um menor esforço quando se tratar de uma organização considerada pequena, que possua poucos ou apenas um processo facilmente identificado como crítico, ou ainda, quando se tratar apenas de determinada área da organização que tome a iniciativa de gerenciar seus processos, atuando sobre algum processo crítico que esteja sob sua total responsabilidade ou sobre parte de algum processo claramente identificado como crítico.

Priorizando processos

Nem sempre os gestores possuem noção clara de quais processos devem ser priorizados num trabalho de melhoria, quando por motivos diversos, inclusive por falta de recursos, os processos não podem ser trabalhados em sua totalidade. Tal situação é comum em organizações desestruturadas, nas quais o controle é focado apenas em questões financeiras e/ou políticas.

Em organizações que possuem tal complexidade, a utilização inicial de um projeto piloto oferece a oportunidade de apresentar resultados em um curto prazo, difundindo a ideia da gestão de processos, uma vez que resultados convencem muito mais que a teoria em si. Esse fator influencia inclusive em respaldo para continuação dos trabalhos.

Enap

Outro benefício importante conseguido com a utilização de um projeto piloto é a oportunidade de se identificar oportunidades de melhorias na metodologia de trabalho, para continuidade dos trabalhos com os demais processos.

A fim de esclarecer o que pode ser considerado um ambiente organizacional desestruturado, em que a gerência não consegue definir os processos que serão priorizados, o autor Antonio Carlos Orofino, em seu livro Processos com resultados, elencou alguns itens de um relatório preliminar traçando o perfil do ambiente organizacional de um determinado órgão público. Segue, abaixo, os itens apresentados que evidenciaram problemas:

Quanto à gestão de processos:

- Não existe um gerente para o processo licitatório do órgão. A responsabilidade sobre a produtividade e qualidade está fatiada pelos chefes dos diversos órgãos afetados por esse processo.
- Os controles internos são raros, e, quando existem, não são confiáveis.
- Não foram estabelecidos indicadores nem metas de desempenho. Logo, qualquer resultado é recebido com naturalidade. Ninguém sabe o que é um bom ou mau resultado.
- Nenhum dos entrevistados conseguiu lembrar-se de qualquer ação de melhoria implementada nos últimos 12 meses.
- Os funcionários mais novos aprendem sua rotina pela observação do trabalho dos mais antigos. Eles desconhecem o estabelecimento formal de padrões e jamais se reuniram para criticar o sistema vigente.
- O moral é baixo, e todos parecem sufocados pelo volume de trabalho em atraso. O último processo é sempre considerado mais urgente do que o anterior. O “POST-IT” com a palavra Urgente parece fazer parte de todos os processos em andamento.
- A rastreabilidade é precária, apesar e por causa da existência de pelo menos três sistemas de protocolo diferentes no mesmo setor. Não há critério de relacionamento entre os dados de busca usados para localização de um processo.
- Os recursos tecnológicos disponíveis são precários. Faltam máquinas e os *softwares* não sofrem manutenção regulares, perpetuando erros e aplicações já em desuso. As áreas e as pessoas desenvolveram suas próprias aplicações sem nenhuma coordenação da área de TI.
- O leiaute não auxilia em nada o fluxo de informações, nem a privacidade dos funcionários. O mobiliário é velho e malconservado, dando um aspecto muito ruim às instalações.

Quanto à gestão de pessoas:

- Não se percebe um esforço institucional, sistemático, visando à capacitação dos funcionários envolvidos com o processo licitatório.
- Nenhum perfil está estabelecido para as pessoas que ocupam os diversos postos de trabalho daquele processo.
- Faltam práticas gerenciais direcionadas para o aperfeiçoamento contínuo dos processos, bem como para o reconhecimento do desempenho excepcional dos funcionários.
- Não há uma avaliação de desempenho criteriosa.
- A baixa autoestima é uma característica marcante dentro do time de trabalho.

É importante, também, na determinação do processo a ser priorizado ou na determinação do projeto-piloto, avaliar o nível de maturidade em que o processo se encontra, ou seja, qual o seu nível de estruturação tendo em vista a classificação a seguir:

Ressalte-se que é apenas uma escala orientadora, podendo existir níveis intermediários, conforme a realidade de cada organização.

Nível 0: Não existente. A gerência não reconhece a necessidade do processo.

Nível 1: Inicial. Existe a conscientização da necessidade de se gerenciar determinado processo, mas o processo é informal e desorganizado.

Nível 2: Repetitivo e intuitivo. Existe determinado processo, mas é informal e não é revisado. O processo segue um padrão regular.

Nível 3: Processo definido. O determinado processo está instalado com pontos de controle para reavaliação dos níveis de serviço e satisfação do cliente.

Nível 4: Gerenciado e medido. Medidas de desempenho refletem cada vez mais as necessidades do usuário final e não somente os objetivos do processo.

Nível 5: Otimizado. Os níveis de serviço são continuamente reavaliados para garantir alinhamento do processo com os objetivos do negócio.

4 Identificar os donos dos processos

Como os processos trespassam diversas áreas da organização, partes deles estarão sob a responsabilidade de diversas lideranças, portanto, é necessário que, após a identificação dos processos, um responsável seja designado para cada processo, normalmente aquele responsável pela maior parte ou pela parte mais importante do processo.

O responsável deverá arredondar o desenho do processo deixando claro seu escopo, as áreas envolvidas, produtos e serviços fornecidos pelo processo. Ele deverá, após o processo ter sido mapeado, modelado, documentado e implantado, ficar responsável pelo resultado do processo como um todo.

5 Identificar as missões de cada processo e as respectivas necessidades dos clientes

Para gerir processos, é fundamental identificar para que cada processo existe e, se ele atende às necessidades dos clientes. Algumas questões podem orientar essa reflexão:

- Qual a importância do processo? Ele faz parte do coração do negócio ou se trata de um processo de apoio?
- Qual o objetivo do processo? Por que ele existe?
- Qual o produto ou produtos entregues pelos processos aos clientes?
- Os produtos fornecidos atendem às necessidades e expectativas dos clientes?

Enap

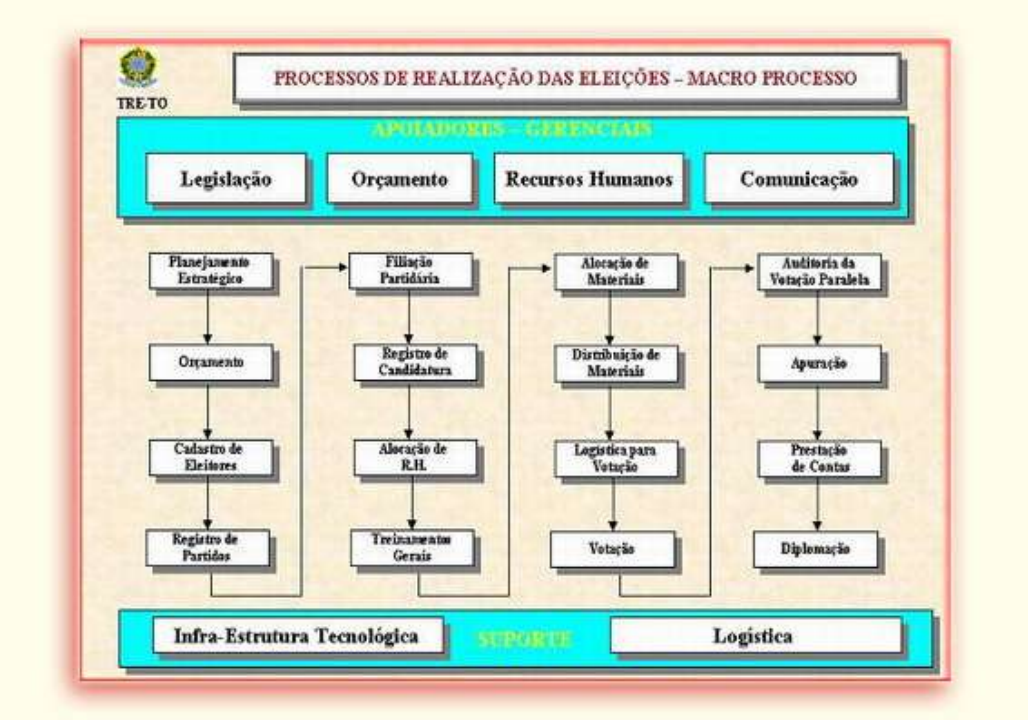
6 Criar um mapa preliminar e planejar

Antes do mapeamento e da modelagem dos processos é necessário que se tenha uma visão do conjunto, para tal deve-se elaborar um mapa com todos os processos identificados e suas interações, de forma genérica.

Com esse mapa inicial haverá maior facilidade na escolha da sequência dos processos a serem mapeados e modelados, melhor entendimento e maior garantia de que nenhum processo seja esquecido.

Esse mapa, com certeza, será diferente ao término do processo de mapeamento e modelagem, porque com o decorrer do trabalho haverá um maior entendimento de cada processo e do conjunto, e, esse conhecimento vai gerar mudanças que refletirão no trabalho final.

Um exemplo de mapa preliminar se reflete no fluxo utilizado para a realização das eleições produzido pelo Tribunal Regional Eleitoral de Tocantins, no qual determinam-se todas as fases de uma forma genérica.



Nesse momento já é possível a elaboração de um planejamento mais apurado das tarefas. Pode-se realizar um plano utilizando 5W2H ou, no mínimo, indicando o que vai ser feito, quem vai fazer e até quando. É importante lembrar que planos de trabalho devem ser atualizados periodicamente.

No plano de trabalho, deve-se iniciar com os processos que foram priorizados, esse é um fator de sucesso para o projeto.

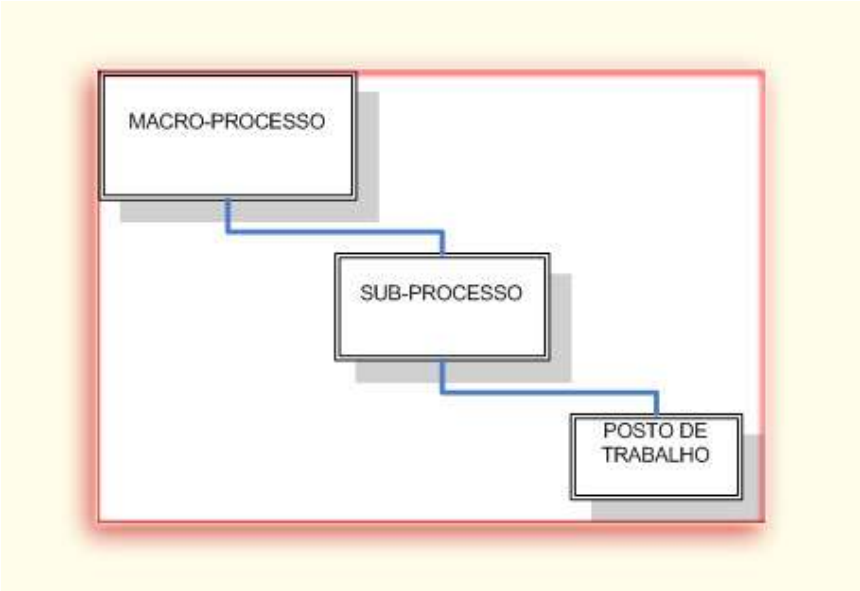
Com o amadurecimento do trabalho, interfaces vão mudar, donos de processos podem mudar, a missão e os produtos dos processos vão ficar mais claros, o número de processos e a divisão das atividades provavelmente também vão mudar.
Assim, por exemplo, podemos desenvolver um plano de trabalho para o processo de “Registro de Partidos”.

7 Abordagem inicial do processo e Critérios para o Mapeamento e Modelagem

Escolhidos os processos a serem trabalhos, faz-se necessário levantar algumas informações sobre cada um deles.

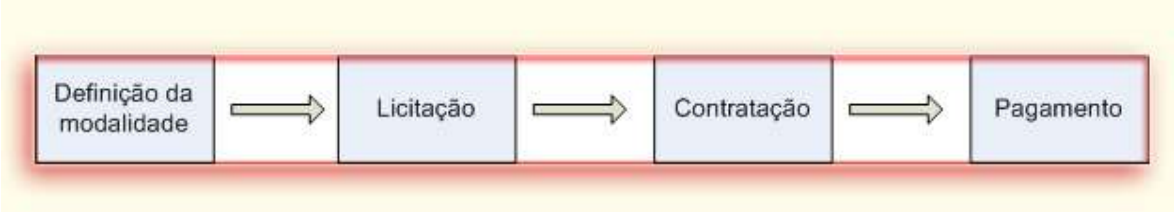
Mas antes de dar continuidade ao assunto, precisamos compreender que um processo, em regra, possui algumas subdivisões. Podemos considerar que um processo está subdividido em subprocessos e estes, por sua vez, dividem-se em postos de trabalho. Essa situação pode ser variável, uma vez que um processo pode não possuir outras subdivisões diferentes de postos de trabalho. Quando falamos no termo processo, subdividido em outros subprocessos, podemos chamá-lo de Macroprocesso.

Vejamos a figura abaixo, representando a hierarquia dessa divisão.



Analisar o processo de cima para baixo, ou seja, partindo de sua visão macro, é importante para organizar os esforços de melhoria e para identificar as áreas da organização em que o processo é executado.

Para entender melhor essa percepção, observemos a figura abaixo, que mostra o exemplo de um Processo de Aquisição de Bens e Serviços de um órgão qualquer, divido em seus subprocessos.



E para entendermos o conceito de posto trabalho, usando o exemplo da figura acima, vamos imaginar que, dentro do subprocesso de contratação, existe a figura de um servidor responsável por redigir os contratos. Podemos dizer que esse servidor atua no posto de

trabalho denominado Redação do Contrato. Consideramos essa função um posto de trabalho, pois se trata de um processo, que apesar de possuir um fluxo de atividades, com entradas e saídas, está sob responsabilidade de um único indivíduo.

Critérios para o Mapeamento e Modelagem

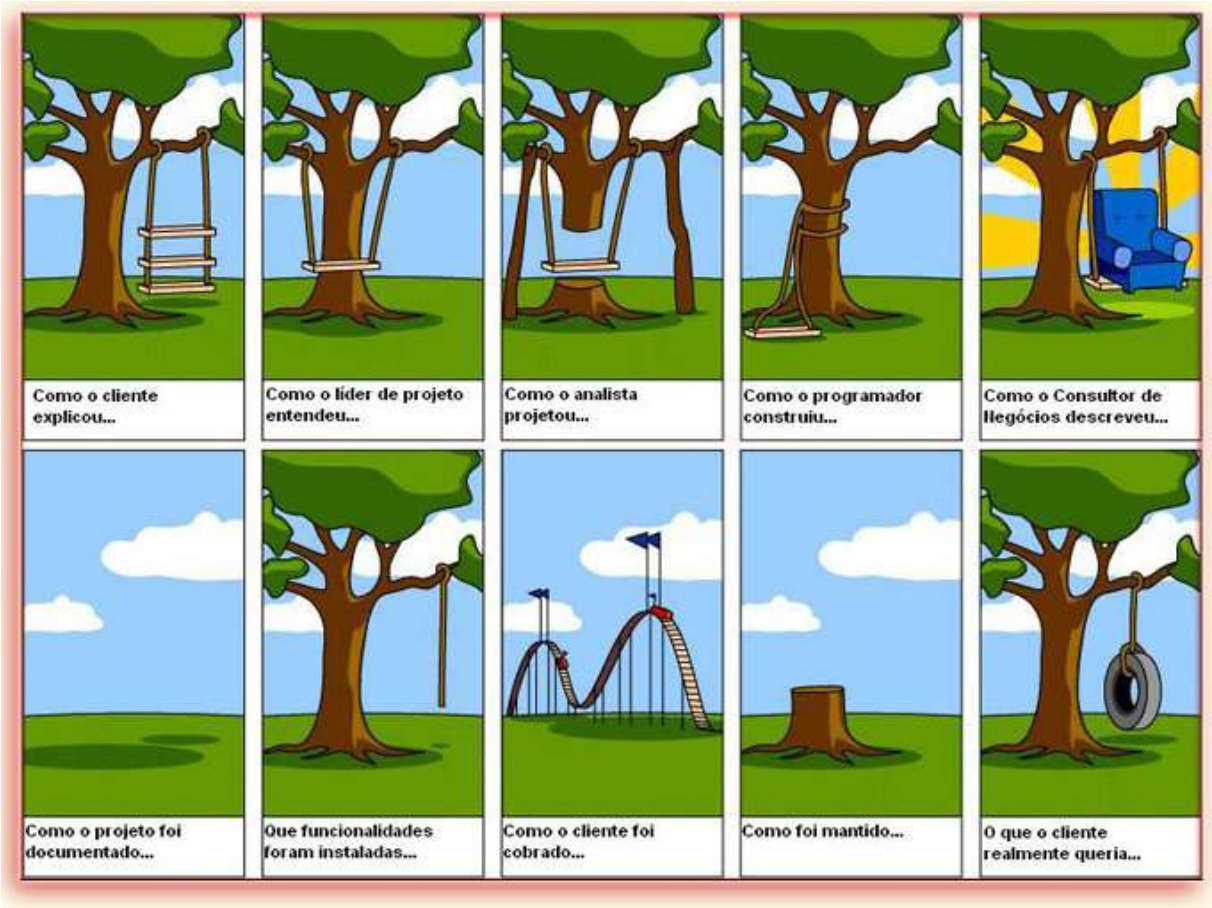
Primeiramente, é importante entender os critérios usualmente utilizados para o mapeamento e modelagem.

Acesse o ambiente virtual para visualizar os critérios para o mapeamento e modelagem..

7.1 Entendendo e identificando um processo

- Para que um processo seja melhorado, é necessário o seu entendimento completo. É preciso identificar as atividades, os pontos de decisão, de forma a demonstrar como o processo está sendo executado.
- É importante ouvir cuidadosamente os indivíduos envolvidos com o dia a dia dos processos. Eles poderão fornecer informações sobre "como o processo funciona realmente".
- Muitos procedimentos existem e estão escritos, mas dificilmente são realizados como estão escritos. Existem muitas dificuldades que apenas conversando com os indivíduos conseguimos identificar.
- Um entendimento comum do processo raramente existe no início. Integrantes de um mesmo processo possuem, em geral, um conhecimento detalhado de uma única parte do processo e não das demais, caracterizando uma visão compartimentada.
- Geralmente os limites de um processo são confundidos com os limites de uma função.
- É preciso entender que o processo precisa ter um produto, senão é só uma atividade.

A ilustração a seguir demonstra a importância de uma correta análise de processos.

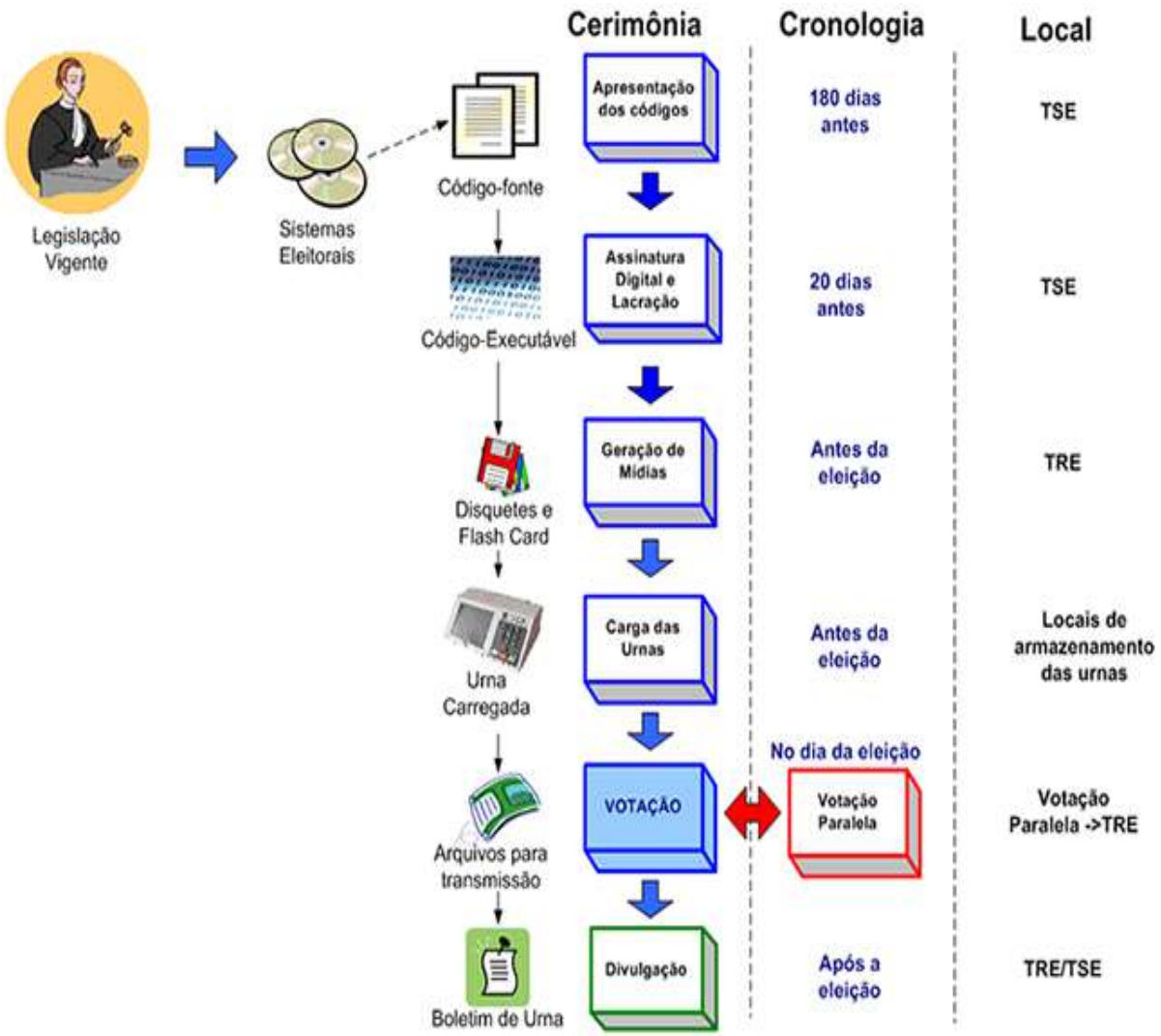


7.2 Os 10 Passos Para Mapear e Modelar um Processo

- Passo 01 - Identificar os objetivos do processo.
- Passo 02 - Identificar as saídas do processo.
- Passo 03 - Identificar os clientes do processo.
- Passo 04 - Identificar as entradas e componentes do processo.
- Passo 05 - Identificar os fornecedores do processo.
- Passo 06 - Determinar os limites do processo.
- Passo 07 - Documentar o processo atual.
- Passo 08 - Identificar melhorias necessárias ao processo.
- Passo 09 - Acordar melhorias a serem aplicadas ao processo.
- Passo 10 - Documentar o processo revisado.

Enap

Para melhor compreendermos os 10 passos para mapeamento e modelagem, verifiquemos o processo de certificação da segurança do processo de votação utilizado pela Justiça Eleitoral:



No ambiente virtual você pode visualizar o exemplo sobre os dez passos para o mapeamento.

7.3 Desenho do fluxograma para mapeamento de processos

A principal ferramenta para o entendimento dos processos é o seu mapeamento, numa representação visual das atividades, nas diversas funções da organização, identificando oportunidades de simplificação.

Nesse sentido, uma das etapas iniciais para melhorar um processo é documentar as atividades importantes por meio do desenvolvimento de um fluxograma do processo.

O fluxograma é uma representação gráfica de uma série de atividades que descrevem um processo e tem por finalidade identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de identificar os desvios.

Ele utiliza símbolos facilmente reconhecidos para denotar os diferentes tipos de operações em um processo. Os símbolos geralmente aceitos serão apresentados a seguir.

Fluxogramas - Benefícios

Vantagens do fluxograma:

A maioria das equipes de melhoria considera que o fluxograma é a chave para seu sucesso. O fluxograma é normalmente utilizado para ajudar a definir um processo de trabalho e para auxiliar uma equipe na obtenção de um entendimento comum desse processo. Sem um fluxograma, muitas equipes consideram difícil melhorar a qualidade ou até mesmo saber por onde começar.

Como ferramenta de análise de processos, o fluxograma apresenta vantagens que o qualificam como eficaz no trabalho a que se propõe:

- É uma ferramenta gráfica: um retrato, quadro ou desenho; sendo muito mais representativo do que centenas de palavras escritas.
- Permite uma visão global de todo o processo analisado. Os integrantes de cada atividade passam a ver-se como componentes do processo e não como uma atividade isolada. Passam a ver como podem influenciar ou ser influenciados pelas atividades antecedentes ou subsequentes.
- Mostra oportunidades de aperfeiçoamento no processo, com clareza.
- Define exatamente o pessoal envolvido nas atividades do processo, identificando muitas vezes clientes negligenciados em análises anteriores.
- As informações sobre o processo são mais claras, permitindo explicá-lo para os elementos que não tomam parte dele.
- Permite fixar limites com maior facilidade.

O conceito básico para quem irá realizar um Mapeamento de Processos é imaginar-se como uma entrada na primeira etapa de um processo e seguir fisicamente por todas as etapas do processo até seu limite.

Durante a caminhada, deve-se coletar informações sobre cada passo do processo.

Informações úteis geralmente incluem: tempos de trabalho e de espera, tipos de atividades (operação, revisão, retrabalho, etc.), nível de “defeitos” observados e outros problemas de qualidade, volume processado, capacidade do processo, gargalos, entre outros.

Caminhar fisicamente pelo processo, além de proporcionar um consistente entendimento, possibilitará também identificar sugestões de melhorias preliminares e permitir o contato direto com as pessoas realmente envolvidas no processo.

Enap

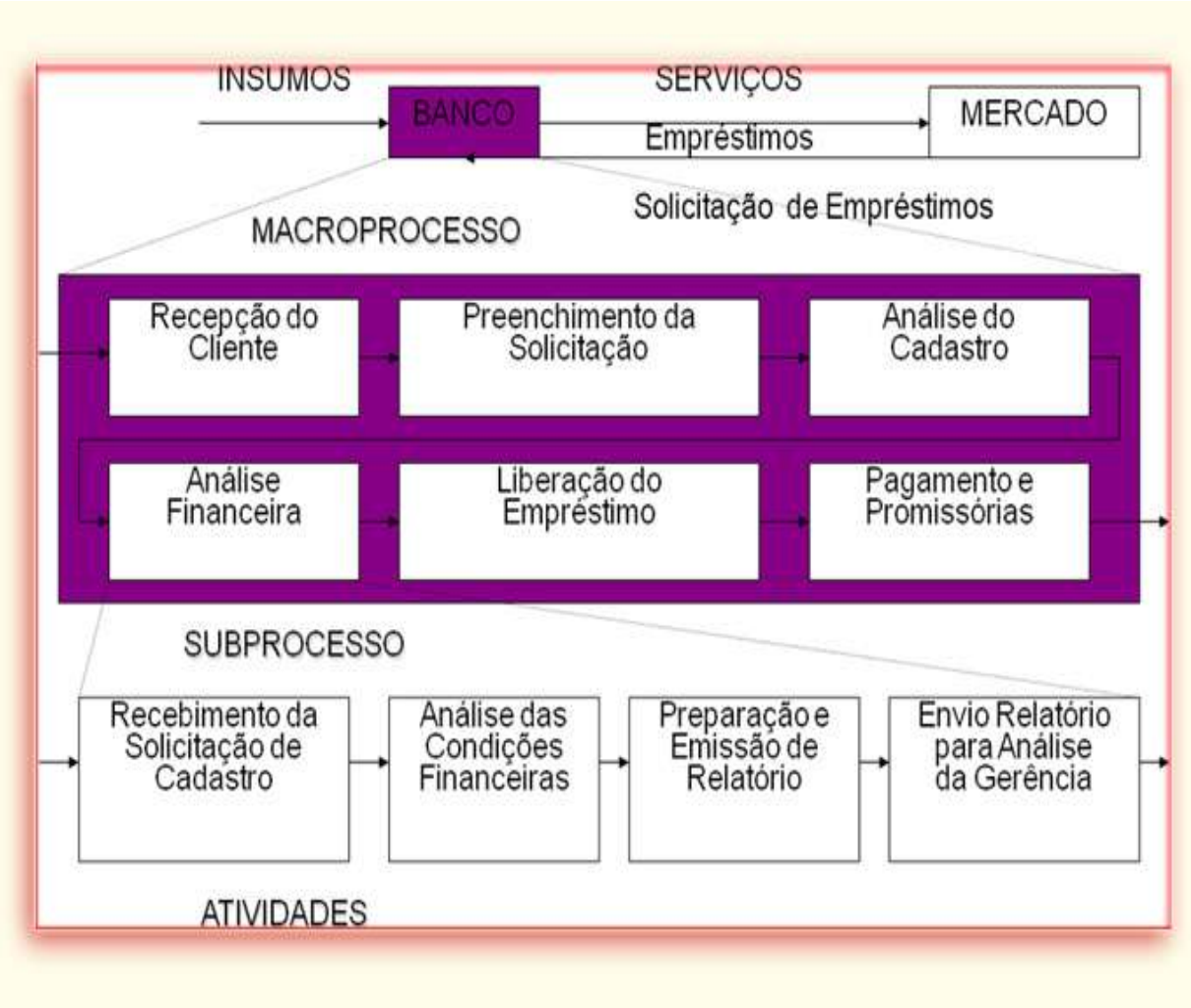
Macrofluxos

Um macrofluxo cria uma simples fotografia de um processo usando dois níveis de detalhe. O primeiro nível captura os maiores passos no processo, e o segundo nível lista os subpassos que estão dentro de cada passo maior.

O Macrofluxo não requer símbolos especiais ou ferramentas, não mostra atrasos, pontos de decisão e realimentação ("feedback").

Normalmente é seguido por uma técnica de fluxo mais detalhada.

O exemplo a seguir mostra o macrofluxo relacionado à solicitação de empréstimos em uma instituição bancária.



Como criar um Macrofluxo:

1. Identifique um ponto de início e de fim do processo.
2. Identifique de quatro a oito passos maiores ou fases para escrever o processo do início ao fim.
3. Liste esses passos horizontalmente pela folha de fluxo.
4. Liste de três a sete subpassos sob o passo maior correspondente.
5. Reveja o fluxo e faça as correções necessárias. Rearranje passos, combine subpassos, ou revise as descrições dos passos maiores ou subpassos tão acuradamente quanto necessário para descrever o processo.
6. Combine um formato de apresentação para o fluxo

7.4 Fluxos detalhados:

1. Os fluxos detalhados mostram todos os passos do processo numa ordem sequencial.
2. Símbolos, como os mostrados na legenda abaixo, são usados para ilustrar o fluxo do processo, pontos de decisão, atrasos e retrabalho.
3. Geralmente levam tempo para serem preparados, mas são extremamente úteis no entendimento de um processo antes de propor melhoramentos.
4. Requerem entradas de pessoas familiarizadas com cada área do Processo.
5. Para iniciar a preparação de um fluxograma de processo, é sempre útil obter-se a rotina do processo.
6. Você deve familiarizar-se o máximo que puder com o processo e coletar informações do operador, supervisor, pessoal de compras, financeiro, etc.
7. Também será bom que a pessoa que tenha maior conhecimento do processo participe da elaboração do fluxograma.
8. Descubra o que puder sobre as atividades.
9. Trabalhe com fatos e dados, não com opiniões.
10. Organize as informações em um ou mais fluxogramas.
11. Os fluxogramas também podem ser elaborados para qualquer sequência de eventos de natureza administrativa, tais como: trajeto de uma fatura, fluxo de materiais, etapas em um processo de alteração técnica, liberação de cota, colocação de pessoal, venda ou assistência técnica de um produto.

Como criar um fluxo detalhado:

1. Determinar o nível de detalhe necessário - se o processo é extenso, exclua detalhes que não acrescentarão valor ao entendimento do processo.
2. Determine o conjunto de símbolos a ser usado.
3. Identifique cada atividade relacionada ao processo na ordem em que ocorre. Pergunte: "O que ocorre depois?"
4. Selecione o símbolo correto para cada ação e use-o para gravar os passos do processo.
5. Use setas para indicar a direção do fluxo do processo.
6. Mantenha *feedback*, revise e edite antes da reprodução e distribuição.

Ferramenta para elaboração dos fluxogramas

Utilizaremos a notação BPMN (Business Process Modeling Notation), conceituada no início do curso, no ensino do mapeamento dos processos. Apesar de ser possível mapear processos utilizando ferramentas como o Microsoft Visio, recomenda-se utilizar o padrão BPMN, primeiro, por este ser o padrão amplamente difundido em âmbito global e, segundo, ao utilizar BPMN, teremos facilidade para implementar novas ferramentas conceituadas no mercado para gestão de processos, uma vez que essas utilizam o padrão BPMN para controlar os processo mapeados.

Exemplo de documentação com destaque para o que foi modificado no processo: o processo poderá ser novamente documentado conforme exemplo de elaboração de fluxograma previsto no item 6.5., incluindo as revisões porventura ocorridas.

Quanto à ferramenta a ser utilizada para o mapeamento e que atenda ao padrão BPMN, temos o BizAgi Modeler, gratuita e que vem sendo bastante utilizada nas organizações. Na lista de *links* sugeridos, temos o endereço para o *download*. É de extrema importância que cada participante do curso instale essa ferramenta, que é de fácil utilização, para visualizar na prática como são feitos mapas para os processos.

Enap

Conheça os elementos gráficos utilizados nos mapas de processos

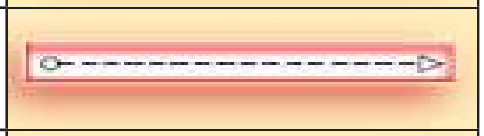
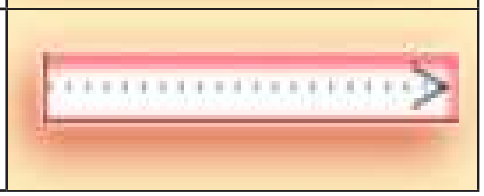
A notação BPMN possui quatro categorias básicas de elementos para utilização nos mapas dos processos:

- Objetos de Fluxo.
- Objetos de Conexão.
- *Swimlanes.*
- Artefatos.

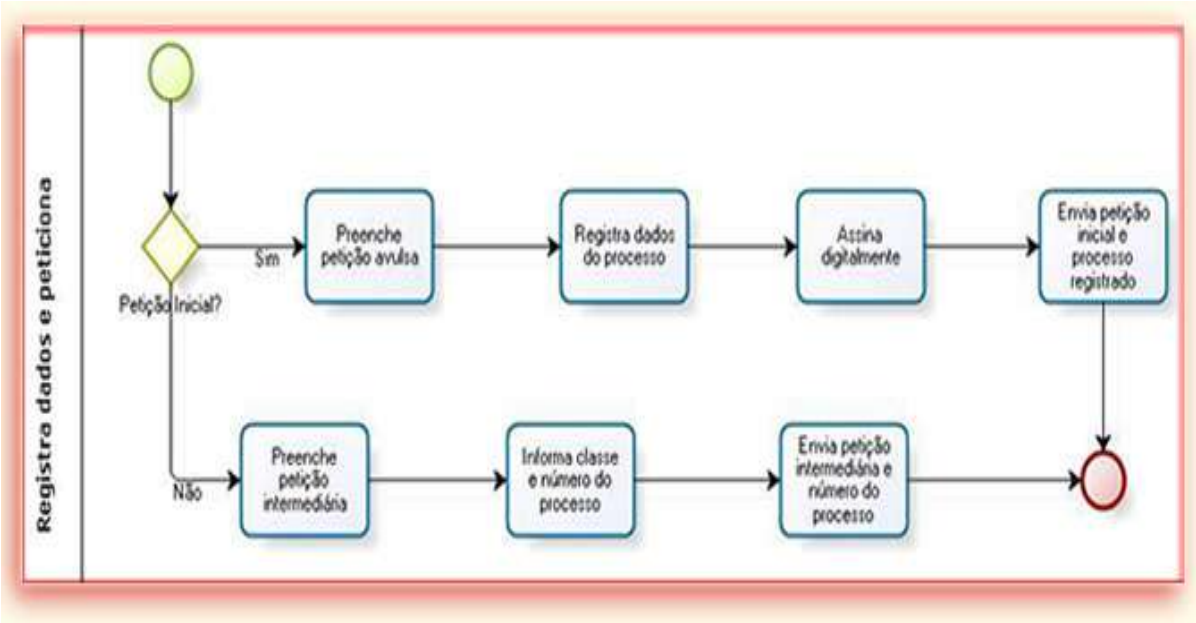
Objetos de Fluxo

Objeto	Descrição	Figura
Evento	É algo que acontece durante um processo. Esses eventos afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa ou um impacto. Há três tipos de eventos: Início, Intermediário, e Fim.	
Atividade	É um termo genérico para um trabalho executado. Pode representar tarefas de um processo ou subprocessos dentro de um macroprocesso. O subprocesso é distinguido por uma pequena cruz no centro inferior da figura.	
Gateway	É usado para controlar a divergência e a convergência da sequência de um fluxo. Assim, determinará decisões tradicionais, como juntar ou dividir trajetos do processo.	

Objetos de Conexão

Objeto	Descrição	Figura
Fluxo de Sequência	É usado para mostrar a ordem (sequência) com que as atividades serão executadas em um processo.	
Fluxo de Mensagem	É usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que as emitem e as recebem.	
Associação	É usada para associar dados, texto, e outros artefatos com os objetos de fluxo. As associações são usadas para mostrar as entradas e as saídas das atividades.	

Exemplo de mapa de processo utilizando os objetos até aqui citados:



Swinlanes

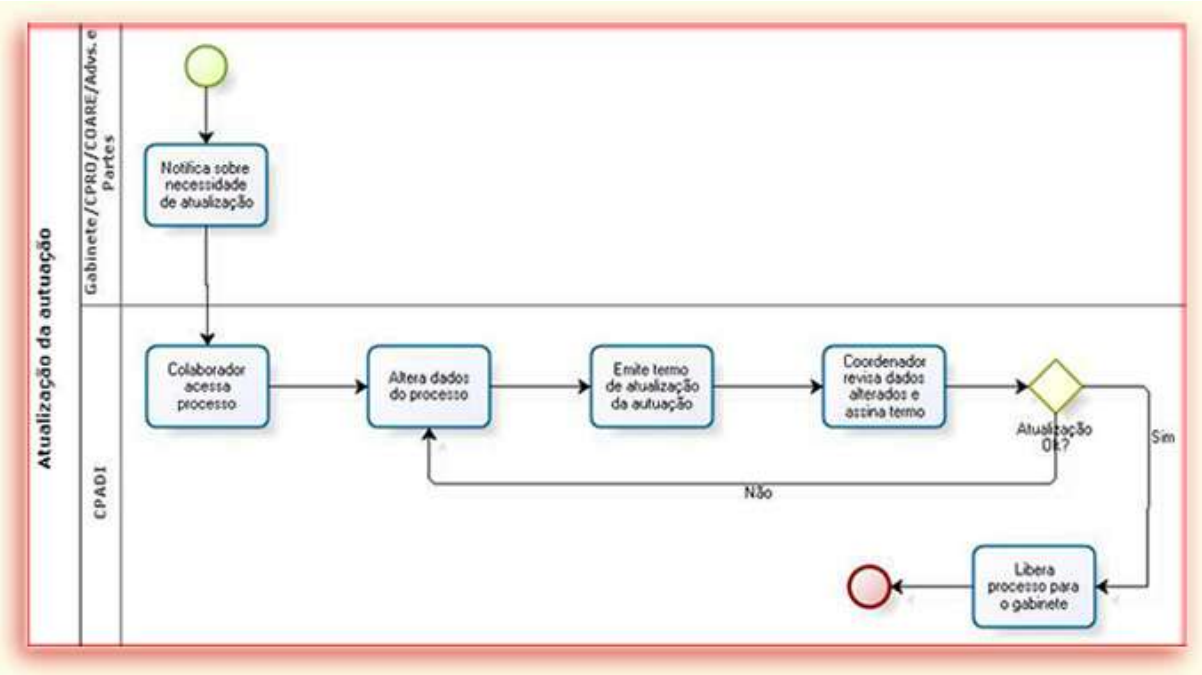
Funcionam como um mecanismo de organização das atividades em categorias visuais separadas.

Pool e Lane

Objeto	Descrição	Figura
Pool	Um *pool* representa um participante em um processo. Ele atua como um separador gráfico para dividir um conjunto de atividades de outros pools.	
Lane	Uma *lane* é uma subdivisão dentro de um pool usado para organizar e categorizar as atividades.	

Enap

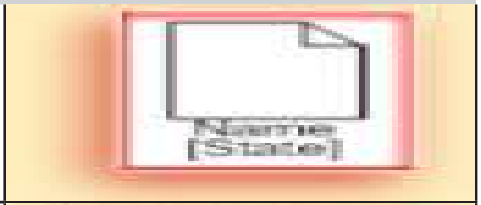
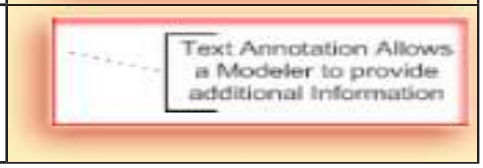
Exemplo de processo utilizando um *pool* e duas *lanes*: (Trata-se de um processo com duas unidades distintas participantes.):



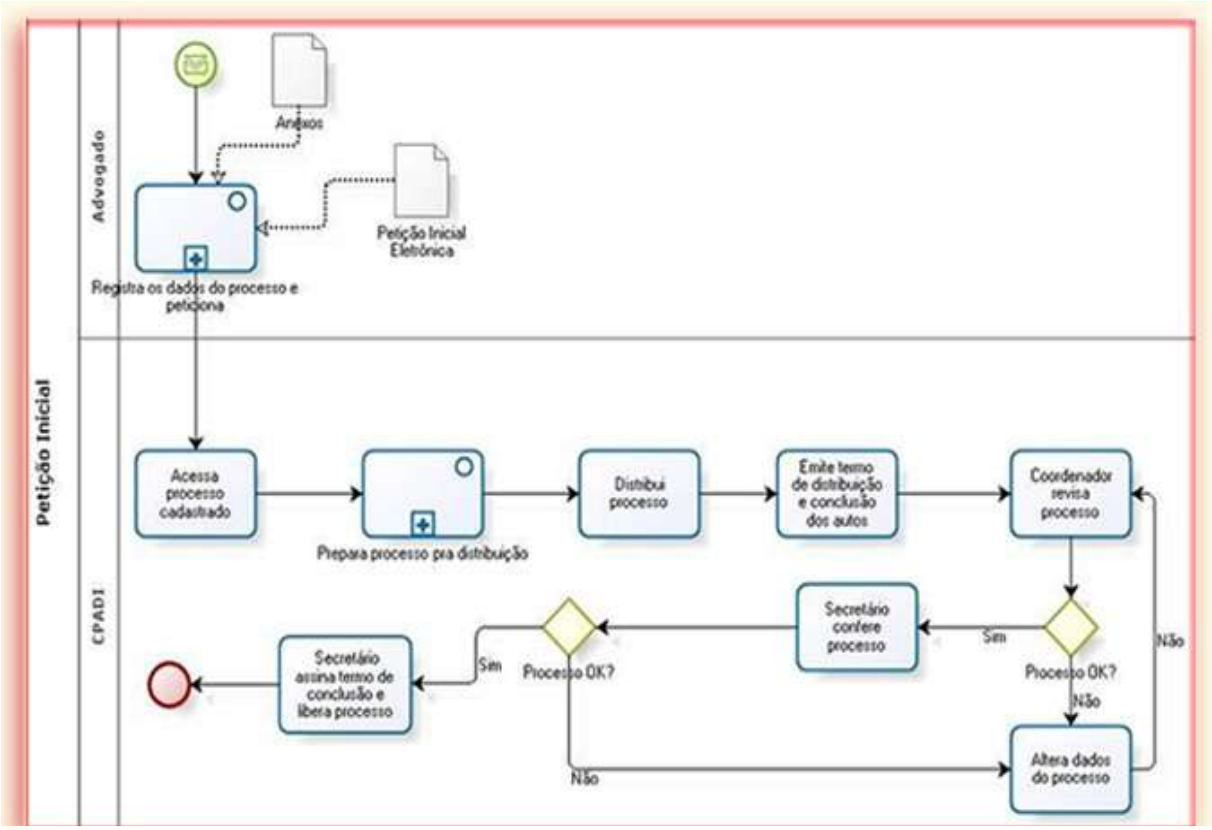
Artefatos

Ilustram as entradas e as saídas das atividades no processo.

Artefatos

Objeto	Descrição	Figura
Objeto de dados	O objeto de dados é um mecanismo para mostrar como os dados são requeridos ou produzidos por atividades. São conectados às atividades com as associações.	
Grupo	Um grupo é representado por um retângulo e pode ser usado para finalidades de documentação ou de análise.	
Anotações	As anotações são mecanismos para fornecer informações adicionais para o leitor de um diagrama BPMN.	

Exemplo de processo usando um artefato (objeto de dados):



7.5 Planilha de Atividades

Nem sempre o Mapa do Processo é suficiente para deixar claro alguns detalhes de como as atividades são realizadas, sem que o nível de detalhamento gráfico seja muito grande, tornando a representação gráfica não prática ou não didática.

Nesses casos, sugere-se a complementação do Mapa de Processo com uma Planilha de Atividades proposta a seguir. Nem todas as atividades precisam ser descritas na Planilha de Atividades, somente aquelas mais complexas.

Atividades: colocar o número e nome da atividade constante do mapa de processo, seguidos de uma descrição mais detalhada da mesma. Essa descrição deve auxiliar o entendimento do que é realizado e como é realizado.
Responsável: colocar a área ou função constante do mapa do processo e, se necessário, especificar a(s) pessoa(s) que a realiza(m).
Observações: completar esta coluna com indicações complementares, como, por exemplo, norma/legislação que a atividade segue, condições especiais de realização, etc., quando necessário.

Planilha de Atividades: (nome do processo / subprocesso)

ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES

Palavra do conteudista:
Clique aqui para saber mais sobre a ferramenta BizAgi.
Ela é de fácil utilização, possuindo características autoexplicativas.

Enap