

Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos do MPPI



Versão 1.0
Teresina, janeiro de 2020





APRESENTAÇÃO

O Ministério Público do Estado do Piauí - MPPI, primando pela excelência da gestão institucional a fim de garantir a valorização de seus integrantes e aperfeiçoamento das formas de atuação no atendimento às dinâmicas das novas demandas da sociedade piauiense, vem implementando novas práticas de gestão dentre elas a Gestão de Processos de Negócios.

E para tanto apresenta este manual com o objetivo de orientar e informar os conceitos principais sobre a metodologia de Gestão de Processos de Negócios aos seus gestores e demais integrantes facilitando a compreensão e o processo de aprendizado do usuário através de uma explanação sintetizada dos conceitos da disciplina de Gestão por processos BPM alinhados à metodologia do Escritório de Processos.

Na elaboração deste manual foram utilizados o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V. 3.0, 1ª edição, 2013, Association of Business Process Management Professionals – Brasil; o documento Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs, Versão 4 – 2016, Grupo de Trabalho Processos, Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP; o Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos do MP-GO; o Manual de Gestão de Processos da Universidade Federal de Mato Grosso; e o Guia de Mapeamento de Processos da Universidade Federal de Santa Maria como principais referências por representarem um esforço de trabalho intenso de exploração bibliográfica por seus construtores.



ÍNDICE



INTRODUÇÃO	5
Conceitos Principais	5
Classificação dos processos	5
Hierarquia de processos	6
Estrutura da área de processos	6
METODOLOGIA	9
Etapa 1 - Planejamento	10
Etapa 2 - Mapeamento de processos	11
Etapa 3 - Análise e melhorias dos processos	12
Etapa 4 - Implementação das melhorias	14
Etapa 5 - Controle e avaliação do processo	15
REFERÊNCIAS	17
ANEXO	
Construindo fluxogramas	18
Elementos essenciais do BPMN	18
Piscinas e raias	19
Objetos do Fluxo: atividades, eventos, gateways	20
Boas práticas em mapeamento de processos	20
Exemplos de fluxogramas de processos mapeados utilizando os objetos de fluxo ...	21
Notação de modelagem de processo utilizando o software Bizagi Modeler	23

INTRODUÇÃO



O Escritório de Processos é responsável pelo gerenciamento de processos organizacionais no âmbito do Ministério Público do Estado do Piauí – MPPI, está vinculado à Assessoria de Planejamento e Gestão – APG e tem a missão de difundir a metodologia atuando como orientador e facilitador.

A Gestão de Processos por seu caráter sistêmico envolve toda a Instituição, uma vez que para atender as demandas da sociedade é preciso o desenvolvimento de atividades e comportamentos realizados por humanos ou máquinas e assim atingir o resultado desejado. Por meio dela será possível a obtenção da qualidade, da eficiência, da efetividade social e do desenvolvimento da gestão do conhecimento, ou seja, melhor aproveitamento dos conhecimentos disponíveis e desejáveis para o desenvolvimento institucional.

CONCEITOS PRINCIPAIS



Em consonância com o Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP, a fim de proporcionar ao MPPI o alinhamento com a metodologia de gestão de processos nos Ministérios Públicos optou-se, neste documento, pela transcrição parcial ou integral de alguns conceitos apresentados no documento Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs, versão 4 – 2016 do Grupo de Trabalho Processos, Conselho Nacional do Ministério Público.

CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS



Conforme o referido documento, página 13, no âmbito do Ministério Público brasileiro os processos podem ser classificados em três categorias:

Processos finalísticos: processo associado às atividades-fim da instituição ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades do cidadão. Suas características básicas:

- São ligados à essência do funcionamento da organização;
- São suportados por outros processos internos;
- Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente.

Processos de suporte ou apoio: geralmente, produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para assegurar a eficiência da instituição, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Suas características básicas:

- São centrados na organização;
- Garantem o suporte adequado aos processos finalísticos;
- Estão relacionados aos processos que suprem recursos (humanos, materiais,

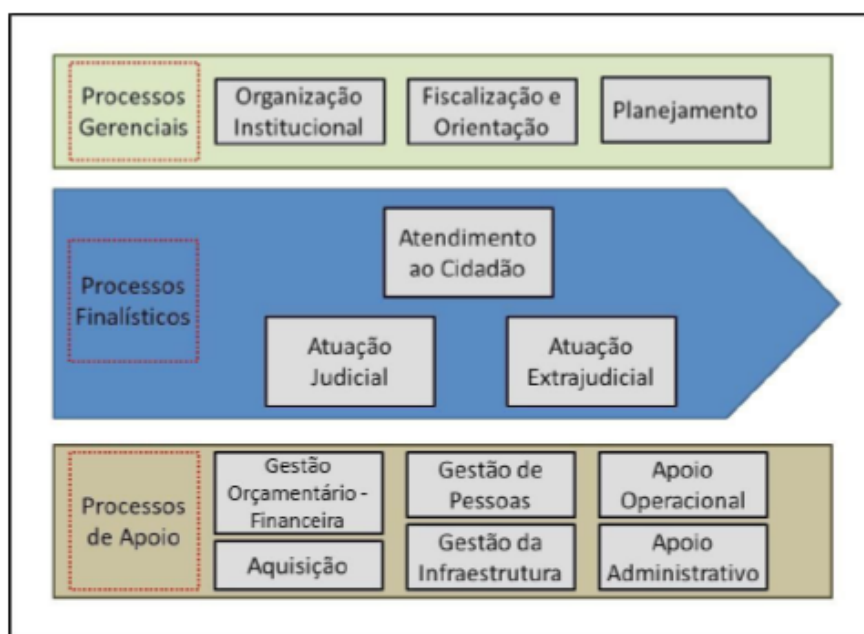
financeiro) para os processos finalísticos.

Processos gerenciais ou de gestão: fornecem diretrizes para os processos finalísticos e de apoio, mantendo-os alinhados entre si e, principalmente, alinhados à missão e às metas estratégicas da instituição. Suas características básicas:

- Estão centrados na gestão;
- Viabilizam o funcionamento coordenado de vários subsistemas da organização;
- Estão relacionados aos processos decisórios e de informações;
- Incluem ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Para facilitar o entendimento apresenta-se abaixo uma figura representativa dos grandes grupos de processos – macroprocessos – e suas respectivas categorias na realidade dos Ministérios Públicos.

Figura 1 – As categorias dos processos nos MPs.



Fonte: Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs v4-2016, p.

HIERARQUIA DE PROCESSOS



Macroprocesso: conjunto de processos pelos quais a instituição compre a sua missão. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais. É o maior nível de processo dentro de uma organização;

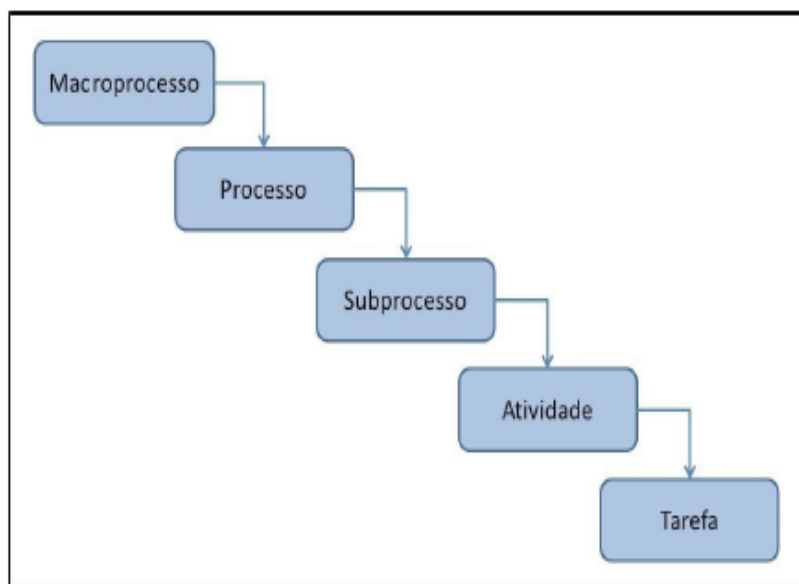
Processo: utilizando a definição da norma ABNT NBR ISO 9000:2005, é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços/ produtos (saídas);

Subprocesso: é o conjunto de atividades correlacionadas que executa uma parte específica de um processo. São os processos em um nível maior de detalhamento;

Atividade: operação ou conjunto de operações de média complexidade que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente, desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e que produz um resultado específico;

Tarefa: conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina, dificuldades, esforço ou prazo determinado; nível imediatamente inferior a uma atividade; elemento individual e/ou subconjunto de uma atividade.

Figura 2 – Hierarquia dos processos nos MPs.



Fonte: Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs v4-2016, p. 16. CNMP.

ESTRUTURA DA ÁREA DE PROCESSOS



A área responsável pelo gerenciamento dos processos é uma unidade relacional, normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientam o gerenciamento dos processos da instituição e que atua como elo de comunicação entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciais.

Essa área deve estar apta a priorizar processos, não necessariamente trabalhando com todos da organização. Poderá focar nos críticos ou definir, por meio de um método específico, em quais irá atuar.

A área de mapeamento e melhoria de processos tem as seguintes responsabilidades:

- Traduzir a visão estratégica para a operacional;
- Promover a melhoria contínua dos processos;
- Coordenar as atividades de melhoria e inovação de processos por uma abordagem de gestão de portfólio;
- Acompanhar os benefícios entregues a parte da melhoria e da gestão do dia-a-dia dos processos;

- Definir e manter métodos e ferramentas de apoio para as iniciativas de gestão de processos;
- Dar apoio às atividades de gestão da mudança durante os projetos de melhoria de processos;
- Fornecer recursos internos para o estudo, pesquisa e evolução da gestão de processos na organização;
- Apoiar o uso de sistema e outras tecnologias relacionadas à gestão de processos;
- Compartilhar e disseminar conhecimentos relacionados a processo e resultados bem sucedidos com gestão de processos (Banco Nacional de Processos).

A área de processos pode assumir três formatos de atuação na instituição conforme apresentado no quadro1.

Quadro 1 – Formatos de atuação da área de processos na instituição

FORMATO DE ATUAÇÃO	CARÁTER DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ÁREA DE PROCESSOS
Normativo colaborativo	Suas atividades possuem caráter estratégico na governança de gestão de processos e nas atividades de suporte.
Coordenador	Estabelece atividades operacionais relacionadas à gestão dos processos, basicamente associadas ao acompanhamento e controle destes.
Normativo e coordenador	Congrega as duas outras formas de atuação.

Fonte: *Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs v4-2016*, p.20. CNMP.

Para a definição do posicionamento da área de processos devem ser considerados o formato de atuação mais apropriado e pontos com a estrutura e cultura organizacional. O CNMP cita Oliveira (2005) que diz:

“a área de gestão de processos deve ser estruturada como uma unidade organizacional de assessoria, já que ela não realiza atividades operacionais, mas é um agente facilitador para a otimização dessas atividades. Essa área precisa ser alocada nos níveis hierárquicos mais elevados da organização, pois ela necessita de amparo e respaldo da cúpula para ser vetor da gestão de mudança.” - ***Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs v4-2016*, p.21.**

Definidas as formas de atuação e posicionamento estratégico da área de processos, será necessário definir os macros objetivos e as atividades necessárias para alcançá-los. No quadro 2 vemos as definições necessárias para o bom funcionamento da área de processos.

Quadro 2 – Definições necessárias para a área de processos

DEFINIÇÕES NECESSÁRIAS	DESCRIÇÃO
Papéis e responsabilidades	Consiste na definição formal e clara da atuação de cada um dos envolvidos com atividades relacionadas à gestão de processos.
Recursos (financeiro, humanos e tecnológicos) necessários.	Identificação dos recursos necessários para a estruturação da área de acordo com o posicionamento estratégico definido, da forma de atuação e das atividades a serem desenvolvidas.
Processo de gestão de processos	Compreende as seguintes etapas: - ü Planejamento das atividades relativas á gestão de processos; - ü Mapeamento de processos; - ü Análise e melhoria dos processos; - ü Implementação das melhorias; - ü Controle e avaliação dos processos; - ü Reavaliação das melhorias.

Fonte: Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs v4-2016, p.21. CNMP.

A área de gestão de processos executará as atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de rotinas organizacionais.

METODOLOGIA

De forma resumida a gestão de processos se apresenta organizada em seis fases, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Fases da gestão de processos

FASE	DESCRIÇÃO
1ª	Gerenciamento de Processos de Negócio
2ª	Modelagem de Processos
3ª	Análise de Processos
4ª	Desenho de Processos
5ª	Gerenciamento de Desenho de Processos
6ª	Transformação de Processos

Desta forma fica claro que se trata de uma ação sistematizada e contínua, ou seja, processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação.

Sendo assim para atividade de mapeamento será utilizado o ciclo básico PDCA (Plan, Do, Check, Act) de Deming, uma vez que independentemente do número de fases em um ciclo de vida de processos e dos rótulos usados para descrever essas fases, a maioria dos ciclos de vida pode ser mapeada com um ciclo básico PDCA. Vide figura 3.

Figura 3 – Ciclo de Vida BPM e o Ciclo PDCA de Demming.



Ciclo de Vida BPM. Disponível em < <https://blog.bpmacademy.com.br/as-6-fases-do-ciclo-de-vida-bpm-passo-a-passo-completo-em-detalhes-parte-3/>>. Acesso em 04/12/2019 e

Ciclo PDCA. Disponível em < <https://blog.bpmacademy.com.br/as-6-fases-do-ciclo-de-vida-bpm-passo-a-passo-completo-em-detalhes-parte-1/>>. Acesso em 04/12/2019.

ETAPA 1 - PLANEJAMENTO

Tudo se inicia com o planejamento. Essa etapa objetiva a realização do planejamento de trabalho da área de processos. Engloba o desenvolvimento de estratégias (ações) dirigidas à estruturação da “Gestão por Processos” e as atividades de estudo preliminares, reuniões preliminares, plano de trabalho e reunião de sensibilização.

Destaca-se pelo trabalho proativo na identificação das necessidades de melhorias buscando soluções para processos críticos ligados aos objetivos estratégicos da instituição. E está sistematizada conforme o quadro 1.

Quadro 4 – Etapas do planejamento das atividades da área de processos

ETAPA	OBJETIVO	O QUE FAZER
Estudo preliminar	Coletar informações necessárias para as primeiras reuniões com as áreas identificadas como prioritárias para o desenvolvimento dos trabalhos de gerenciamento de processos.	- Fazer a verificação de atribuições (leis ou atos administrativos); - Identificar processos previamente mapeados; - Identificar indicadores de desempenho em utilização; - Documentos disponibilizados em ambientes como intranet ou site do MPPI.

Reuniões preliminares	Identificar e priorizar os processos críticos, o nível de maturidade em gestão de processos e apresentar o portfólio de serviços oferecidos pela assessoria de processos. E engajar os gestores na melhoria contínua e refinamento de seus processos.	● Fazer uso da ferramenta Matriz GUT para priorizar os processos que mais influenciam o conjunto dos objetivos estratégicos e/ou são responsáveis por problemas críticos (os que impedem a instituição de obter melhor desempenho, comprometendo o cumprimento de sua missão e visão); ● Avaliar o nível de maturidade em gestão de processos do setor (informal, organizado, bem estruturado, gerenciado ou otimizado). ● Combinar com o gestor onde querem chegar apresentando os níveis de serviços: Nível 1 – Análise e solução de problemas, Nível 2 – Mapeamento de processos, Nível 3 – Mapeamento e melhoria de processos, Nível 4 – Mapeamento, melhoria e documentação de processos e Nível 5 – Certificações.
Plano de trabalho	Elaborar o plano de trabalho considerando o nível de serviço combinado na etapa anterior.	● Elaborar um plano de ação para realizar o serviço combinado; ● Usar soluções do Microsoft Office para gerenciamento do plano de ação.
Reunião de sensibilização	Ambientar as pessoas envolvidas nos trabalhos despertando nelas o interesse e o apoio necessário para o alcance dos resultados propostos.	● Esclarecer os aspectos principais do plano para os integrantes do setor; ● Discutir pontos específicos do plano de trabalho (prazos, abrangência e escopo das ações, pessoas a serem envolvidas) com equipe do setor.

Fonte: Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs v4-2016, p.24-29. CNMP.

ETAPA 2 - MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Etapa que consiste no levantamento de informações sobre os processos, no desenho dos fluxogramas e na definição dos indicadores. Aqui é possível definir os objetivos, os entregáveis, a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado.

Quadro 5 – Etapas do mapeamento de processos

ETAPA	OBJETIVO	O QUE FAZER
Levantar informações	Levantar informações sobre as atividades, sequência, resultados esperados no desenvolvimento do trabalho do setor.	● Aplicar o formulário de mapeamento de rotinas com entrevista dirigida sempre que possível; ● Orientar sobre o correto preenchimento do formulário e o nível desejado de detalhamento das informações.
Desenhar fluxogramas	Simplificar o entendimento sobre os processos organizacionais.	● Desenhar os fluxogramas a partir das informações coletadas; ● Utilizar o software Bizagi Modeler para desenhar os fluxogramas; ● Garantir fácil entendimento dos processos por meio de fluxogramas enxutos (agradável visualização).
Notação BPMN	Seguir o padrão internacional utilizado para mapeamento de processos.	● Utilizar os elementos essenciais de BPMN dispostos no software Bizagi Modeler. (Anexo) ● Garantir fácil entendimento dos processos por meio de fluxogramas enxutos (agradável visualização).
Medir a situação atual (indicadores)	Estabelecer indicadores para monitoramento dos processos e fortalecer a cultura do resultado.	● Buscar definir indicadores que demonstrem a eficácia do processo e que estimulem sua melhoria constante; ● Definir indicadores claros e alinhados aos objetivos estratégicos; ● Esclarecer que os atores envolvidos nas rotinas que estão sendo mensuradas são os responsáveis pelo registro das informações

Fonte: Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs v4-2016, p.30-61. CNMP.

ETAPA 3 - ANÁLISE E MELHORIAS DOS PROCESSOS

Nesta etapa é feita a análise mais apurada sobre os eventuais problemas que afetam o desempenho do processo.

Dependendo do grau de complexidade do processo este trabalho pode se dar pela simples

análise do fluxograma ou pela análise mais aprofundada exigindo um pouco mais a investigação sobre as causas do baixo desempenho do processo.

Quadro 6 – Etapas da análise e melhoria dos processos

ETAPA	OBJETIVO	O QUE FAZER
Identificar Problemas e suas causas	Identificar eventuais problemas que impactam negativamente o desempenho dos processos da instituição.	Reunir a equipe do setor e juntamente com ela: ● Identificar os problemas (usar brainstorming e/ou diagrama de afinidades); ● Priorizar problemas (usar a Matriz GUT e/ou o Gráfico de Pareto); ● Analisar as causas (usar o Diagrama de Causa e Efeito e/ou o Diagrama de Árvore); ● Planejar soluções (usar o Plano de Ação 5W2H).
Redesenhar as rotinas	Consolidar as melhorias realizadas. Definir os pontos de controle dos indicadores de desempenho. Elaborar novo fluxograma, aprimorado, e os procedimentos de trabalho para estabelecimento de padrões de rotina.	● Garantir a rastreabilidade e recuperação de documentos utilizados no processo, bem como a maneira de arquivamento ou armazenamento. ● Identificar requisitos necessários para o trabalho de informatização do processo caso necessário.
Propor a sistemática de medição	Identificar as expectativas em relação aos resultados esperados pelos usuários dos serviços, dos fornecedores e dos profissionais da instituição.	● Identificar os resultados esperados com a execução do processo; ● Complementar ou consolidar os índices previamente definidos; ● Definir os indicadores de desempenho do processo

Aprovar o processo

Homologar toda a análise realizada pelo grupo de trabalho, principalmente às melhorias sugeridas no processo.

- Apresentar o novo processo às pessoas que possuem o nível de autoridade apropriado;
- Envolver todos os gestores e executores do processo;
- Obter documento formal com a validação do processo.

Fonte: Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs v4-2016, p.63-66. CNMP.

ETAPA 4 - IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS

Esta etapa cuida da divulgação ampla do processo redesenhado a fim de torna possível a execução das atividades como acordado. Aqui se faz necessária a capacitação dos executores e demais envolvidos a fim de garantir a realização das novas regras e evitar divergências.

O treinamento pode ser ministrado com aulas expositivas e participativas. Após a capacitação os participantes devem estar aptos a aplicar, na prática diária, os conhecimentos adquiridos e a analisar criticamente o desempenho do processo, possibilitando a sua melhoria continua.

Por se tratar de mudança a comunicação é indispensável para driblar as resistências apresentadas por algumas pessoas. Para obter sucesso no repasse das informações o foco deve ser empreendido nos benefícios a serem alcançados como aumento da eficiência e organização do trabalho.

Quadro 7 – Etapas da implantação das melhorias

ETAPA	OBJETIVO	O QUE FAZER
Executar as melhorias propostas	Colocar as melhorias em prática a partir da aprovação do novo processo.	● Planejar a implementação das melhorias utilizando o modelo de Plano de Ação padrão do MPPI.
Documentar a rotina	Disponibilizar aos gestores e executores documentação: Procedimento Operacional Padrão ou Instruções de trabalho com maior detalhamento da forma de execução da rotina.	● Definir o padrão de documentação e o controle de versões do que está sendo documentado; ● Elaborar e entregar ao dono do processo o documento Procedimento Operacional Padrão ou Instruções de trabalho; ● Gerenciar, junto com o dono do processo, os documentos aprovados pelas autoridades competentes.

Fonte: Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs v4-2016, p.66-68. CNMP.

ETAPA 5 - CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PROCESSO

O controle e avaliação do processo é a etapa que consiste na coleta e retroalimentação de informações a respeito do desempenho objetivando a comparabilidade dos resultados planejados com os resultados alcançados possibilitando aos gestores a tomada de decisões sobre o que fazer quanto a distorções ou problemas detectados.

O controle e avaliação do processo têm como finalidades:

- ü Identificar problemas, falhas e erros;
- ü Obter informações sobre o processo a fim de rápida intervenção no seu desempenho;
- ü Corrigir ou reforçar o desempenho do processo detectado;
- ü Identificar se os planos de ação estão sendo executados de acordo com o estabelecido em seu conteúdo.

Para realizar esta etapa faz-se necessário levantar informações sobre o desempenho, avaliar a sua trajetória, verificar os desvios e documentar esses dados e realizar reuniões e auditorias de acompanhamento.

O controle, a avaliação e as correções de rumo fecham o ciclo do gerenciamento de processos, essas etapas são fundamentais para a implantação eficaz de novas rotinas.

Quadro 8 – Etapas de controle e avaliação do processo

ETAPA	OBJETIVO	O QUE FAZER
Monitorar o desempenho do processo	Implantar a cultura de monitoramento dos resultados por meio do uso de indicadores.	● Monitorar: executado pelas áreas onde estão sendo implantadas as novas rotinas; ● Acompanhar: executado pela área de gestão de processos; ● Treinar o pessoal envolvido nas rotinas a repassar as informações à área de processos dentro de um padrão e periodicidade pré-estabelecidos; ● Reavaliar as rotinas para implementar melhorias coerentes com os objetivos traçados.
Realizar reuniões de acompanhamento e auditorias	Entender o desvio de um desempenho detectado por meio do indicador. Compreender as causas e os problemas que provocaram o desempenho não desejado.	● Definir calendário de reuniões de acompanhamento e auditorias; ● Apurar o desvio de desempenho; ● Averiguar se existem dificuldades, insuficiência de informações e recursos inadequados; ● Checar se o plano está sendo mal implantando ou foi mal elaborado

Divulgar as melhorias e ganhos	Fomentar o processo de mudança cultural da gestão pública e fortalecer a importância da gestão de processos.	● Planejar a divulgação detalhando: meios de divulgação, o que divulgar (conteúdo conciso, claro, confiável, simples e relevante), público-alvo e período de divulgação; ● Elaborar um plano de divulgação capaz de: criar reforço para o desempenho positivo dos processos; estimular a discussão e geração de novas ideias para a otimização das rotinas de trabalho; fazer as pessoas assimilarem a melhoria contínua como valor institucional; ● Divulgar as melhorias e ganhos.
Monitorar e reavaliar as rotinas	Eliminar os desvios detectados no controle e avaliação dos processos. Reforçar os aspectos positivos apurados.	● Tomar providências a fim de eliminar os desvios detectados no controle e avaliação dos processos; ● Implementar ação corretiva de forma ágil que reconduza o processo ao estado desejado (evitar que o desvio se estabeleça como rotina); ● Definir a periodicidade para as revisões dos processos (focar em pontos críticos evitando perda de tempo e custos altos).
Lições aprendidas	Disseminar as boas práticas e melhorar continuamente a atuação do Escritório de Processos.	● Coletar e registrar as lições aprendidas documentando o aprendizado obtido na gestão de processos; ● Transformar o conhecimento adquirido em padrões ou procedimentos;

Fonte: Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs v4-2016, p.69-71. CNMP.

REFERÊNCIAS



ABPMP Brazil. Association of Business Process Management Professionals – Brazil. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V. 3.0.** 1º edição, 2013.

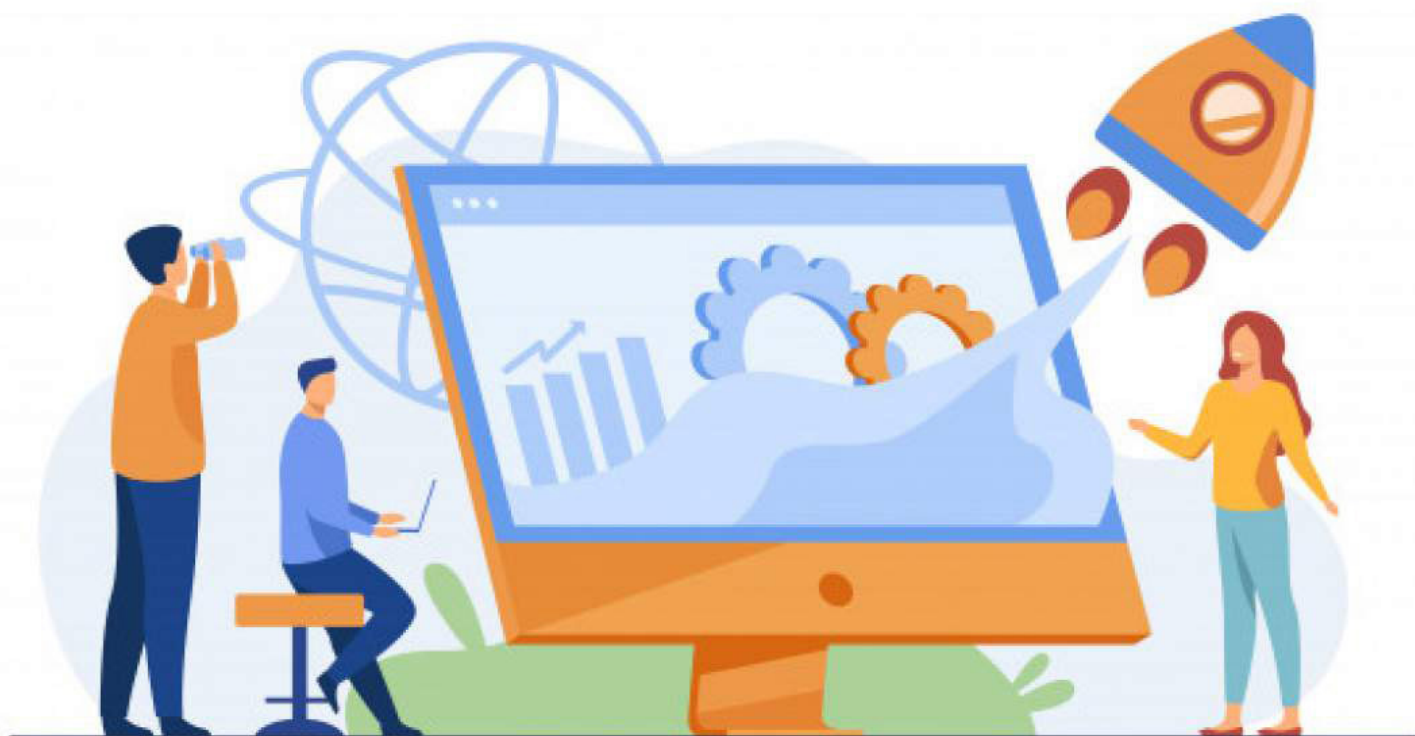
CNMP. Conselho Nacional do Ministério Público. **Metodologia de Gestão de Processos.** Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs, Versão 4 – 2016.

MP-GO. Ministério Público do Estado de Goiás. **Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos do MP-GO.** Versão 2 – 2018.

UFMT. Universidade Federal de Mato Grosso. **Manual de Gestão de Processos.** 2017.

UFSM. Universidade Federal de Santa Maria. **Guia de Mapeamento de Processos.** 1º edição, 2017.

TREGEAR, Roger; MACIEIRA, André; e JESUS, Leandro. **Estabelecendo o Escritório de Processos.** Rio de Janeiro: ELO Group, 1998.





CONSTRUINDO FLUXOGRAMAS

A prática de utilizar fluxogramas existe há algumas décadas. Ao se trabalhar com fluxogramas é necessário respeitar alguns critérios de notação a fim de facilitar a leitura e o entendimento sobre os processos organizacionais e a compreensão da inter-relação de suas variáveis (pessoas, processos, sistemas), eventos, resultados, setores da instituição em vários níveis de detalhamento. Por se tratar de uma ferramenta visual seu conteúdo e estética devem levar em conta possibilitar uma leitura agradável e compreensível para qualquer pessoa.

Representar o processo por meio de fluxograma possibilita:

- Visão integrada do processo de trabalho;
- Visualizar detalhes críticos do processo de trabalho;
- Identificar o fluxo do processo de trabalho, bem como das interações entre os subprocessos;
- Identificar as oportunidades de melhorias.

Zelando pela boa prática para mapeamento e modelagem de processos utiliza-se a ferramenta base que segue a Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) de acordo com BPM CBOK versão 3.0 (ABPMP, 2013). E dentre muitos softwares especializados em mapeamento de processos sugere-se a utilização do software Bizagi Modeler, sua versão gratuita pode ser instalada a partir do link <https://www.bizagi.com/pt>.

O Business Process Modeling Notation (BPMN) tem se consolidado como linguagem padrão internacional de mapeamento de processos. Trata-se de 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.

A notação BPMN usa um conjunto de figuras que permite diagramar modelos de processos ajudando a melhorar a gestão de processos de negócios, documentar o funcionamento real dos processos, conseguir um desempenho melhor.

O Ministério Público do Estado do Piauí - MPPI adota os conceitos e representação gráfica dos principais elementos do BPMN constantes da Metodologia de Gestão de Processos: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs, Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP. Para facilitar a compreensão dos fluxogramas, a notação não é utilizada na sua integridade.

Elementos essenciais do BPMN

Os elementos essenciais de BPMN são atividades, os eventos, os gateways (decisões), as piscinas, as raias e os conectores. Os objetos apresentados abaixo foram extraídos do software Bizagi Modeler.

PISCINAS E RAIAS

Piscina – contem o nome do processo de trabalho. O nome da piscina deve ser o nome do processo.



Raia – é uma partição dentro do processo, normalmente representando uma área organizacional ou um papel desempenhado por um servidor. Os fluxos de sequência (flechas que ligam atividades, eventos, gateways) podem cruzar livremente os limites da cada raia em uma piscina. A apresentação em raias ajuda muito a produzir um desenho de fácil entendimento explicitando realmente o caminho que o fluxo do processo de trabalho percorre.

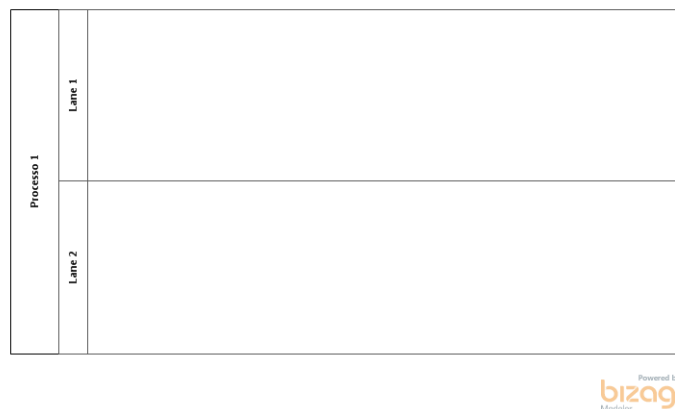


Figura 1 – Piscina e raias.

OBJETOS DO FLUXO: ATIVIDADES, EVENTOS, GATEWAYS

Um fluxograma de trabalho é um encadeamento de atividades, eventos e gateways em uma ordem de ocorrência, e são denominados objetos do fluxo, conforme apresentado no quadro abaixo:

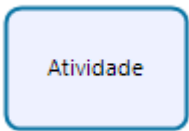
Objetos de Fluxo	Utilização
Atividades 	Uma atividade é um passo dentro do processo.
Eventos  Evento de início Evento intermediário Evento de fim	Permitem agregar informações adicionais sobre o processo. Evento de início: usual para início de processo. Evento intermediário: indica onde acontece algo entre o Início e o Fim de um processo. Evento de fim: usual para finalizar o processo.
Gateways 	Proveem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade. Existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido.

Figura 2 - Objetos do fluxo: atividades, eventos e gateways.

BOAS PRÁTICAS EM MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Tarefas: para as tarefas utilize verbo que denote ação, tais como:

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

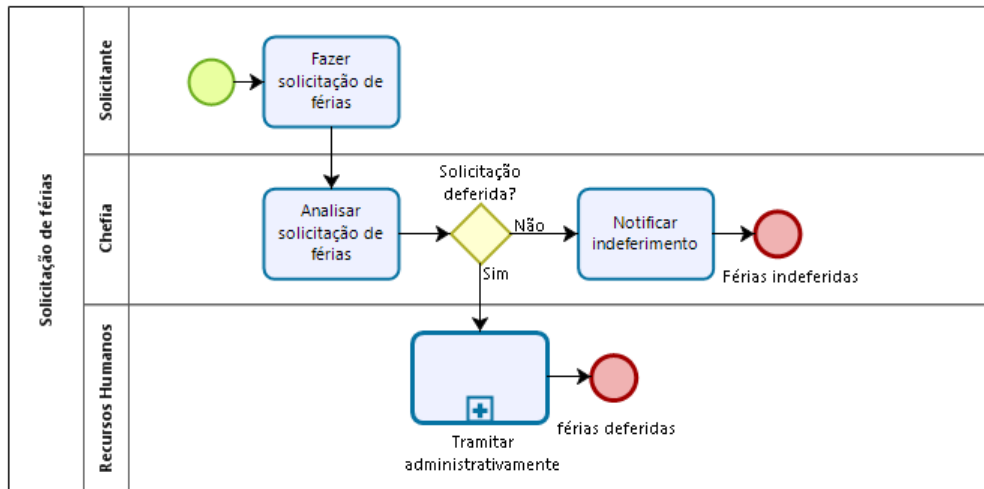
Fonte: Guia de Mapeamento de Processos. 1ª edição, 2017, p. 38. Universidade Federal de Santa Maria.

Eventos: os eventos devem ser apresentados com 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, Processo arquivado.

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

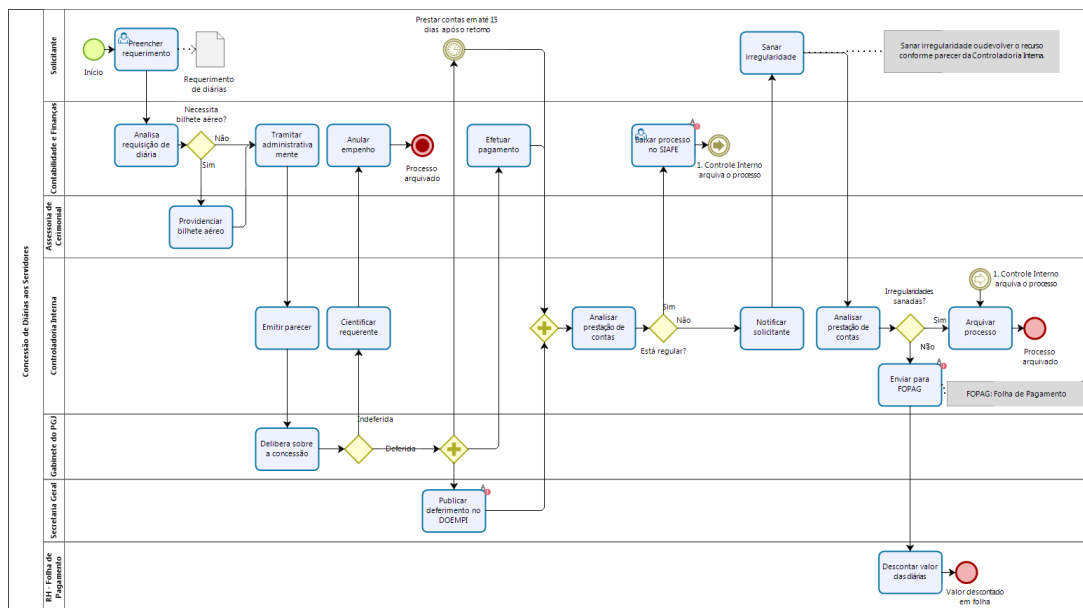
EXEMPLOS DE FLUXOGRAMAS DE PROCESSOS MAPEADOS UTILIZANDO OS OBJETOS DE FLUXO

Exemplo 1: Processo de solicitação de férias.



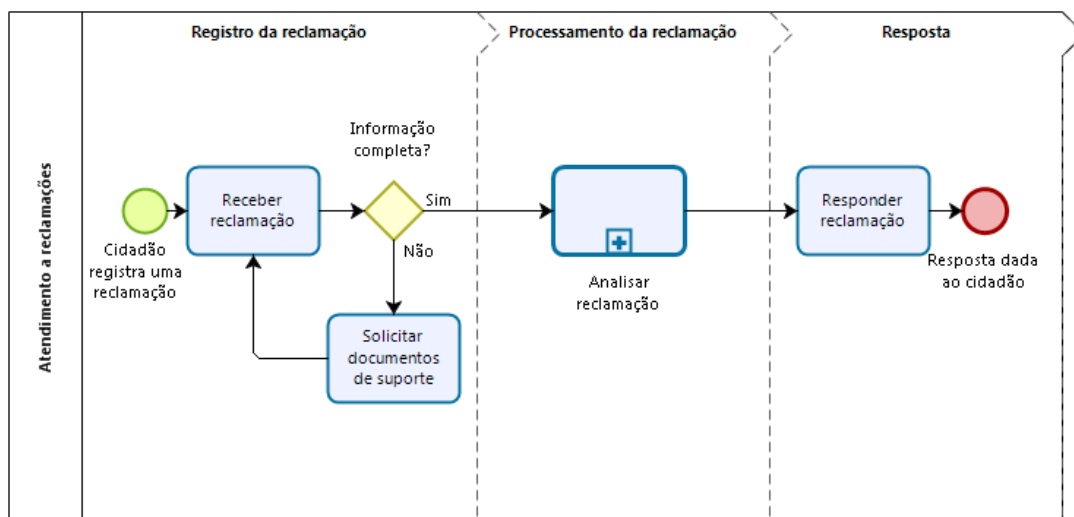
Powered by
bizagi
Modeler

Exemplo 2: Processo de concessão de diárias ao servidor.



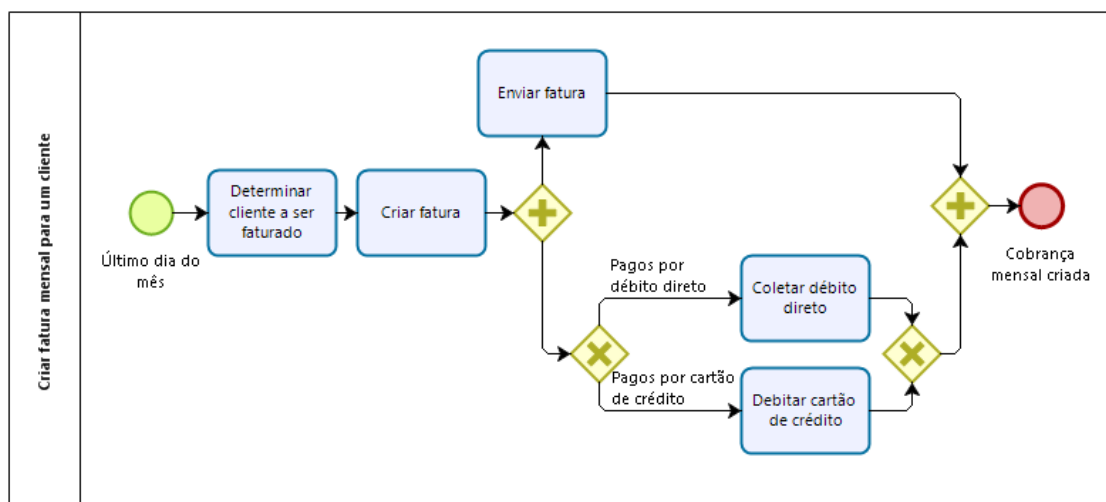
Powered by
bizagi
Modeler

Exemplo 3: Processo de atendimento a reclamações.



Powered by
bizagi
Modeler

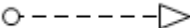
Exemplo 4: Processo de criação de fatura mensal para um cliente

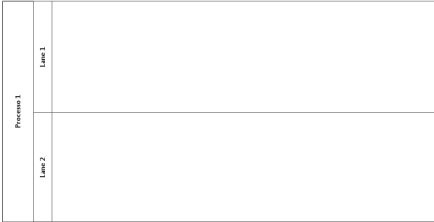
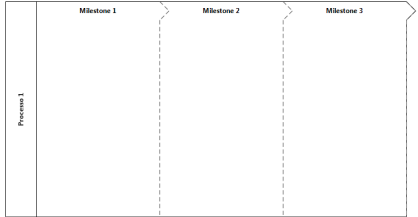


Powered by
bizagi
Modeler

Os exemplos acima servem como ponto de partida para o desenvolvimento do trabalho de desenho de fluxogramas utilizando o software Bizagi. O objetivo é facilitar a compreensão de como desenhar os fluxogramas deixando-os com um aspecto visual enxuto e de agradável leitura. Sugere-se a leitura do material Metodologia de Gestão de Processos. Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs, Versão 4 – 2016. Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP. É praticando que se aprende.

EVENTO DE INÍCIO	
	Tipo nenhum: usual para início do 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 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 finalizado com um tratamento de evento normal.
	Terminativo: representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.
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 Envia 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 características ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	Tipo Usuário: usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com auxílio de um sistema.
SUBPROCESSOS	
	Tipo Incorporado: quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.
GATEWAYS	
	Gateway Exclusivo: para esse gateway, 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 gateway, 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.
	Gateway Paralelo: é utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
OBJETOS DE CONEXÃO	
	Fluxo de Sequência: é usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
	Fluxo de Montagem: é usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois pools representam estes dois atores ou participantes.
	Associação: é usado para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo. Pode ser associado com os objetos de fluxo.
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 usados para organizar e categorizar as atividades, contribuindo para seu aumento.
	Milestone: é usado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudança de fase.
ARTEFATOS	
	Objeto de dados: fornecem informações sobre como documentos, dados e outros objetos são usados e atualizados durante o Processo. Podem ser usados para representar diferentes tipos de objetos, tanto eletrônicos quanto físicos.
	Deposito de Dados: oferece às atividades um mecanismo para resgatar ou atualizar informações armazenadas que irão persistir além do escopo do Processo.
	Anotação: mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.

Quadro 1 – Notação de modelagem de processos com Bizagi Modeler



MANUAL DE MAPEAMENTO E MELHORIA DE PROCESSOS DO MPPI