

MANUAL DE REFERÊNCIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

1ª EDIÇÃO



Escritório de Processos
Assessoria de Planejamento Estratégico







PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
CASA CIVIL
IMPrensa NACIONAL

MANUAL DE REFERÊNCIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Escritório de
Processos

1ª Edição

APLAN/DIRGE/IN/CC/PR
Brasília-DF/2018

**MANUAL DE REFERÊNCIA DE
MAPEAMENTO DE PROCESSOS
DA IMPrensa NACIONAL - IN**

DIRETORIA

Diretor-Geral

Pedro Antônio Bertone Ataíde

Chefe de Gabinete

Débora Nogueira Beserra

**ASSESSORIA DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- APLAN**

Responsável

Rita de Cássia Pereira

**EQUIPE TÉCNICA
RESPONSÁVEL PELA**

1ª EDIÇÃO¹

Christiana Chianca Pereira

Rayane de Oliveira Carvalho

Rita de Cássia Pereira

Projeto gráfico e diagramação
Gerência de Editoração - GEDIT

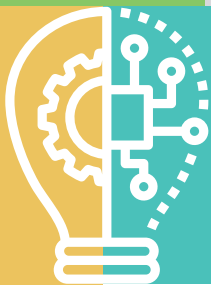
¹ Este manual foi elaborado com base no Manual de Referência de Mapeamento de Processos da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, cujo servidor José Assumpção Rodrigues de Almeida gentilmente assessorou a equipe da APLAN na implementação do Escritório de Processos – EP desta Casa.

SUMÁRIO

1.CONCEITOS PRELIMINARES	11
1.1. O QUE É UMA ATIVIDADE?	11
1.2. O QUE É UM AGENTE?.....	11
1.3. O QUE É UMA INSTRUÇÃO DE TRABALHO?	11
1.4. O QUE É UM PROCESSO?	11
1.5. O QUE É UM PROCESSO FINALÍSTICO?	12
1.6. O QUE É UM PROCESSO DE SUPORTE?.....	13
1.7. O QUE É UM PROCESSO GERENCIAL?	13
1.8. O QUE É UM PROCESSO PADRONIZADO?	13
1.9. O QUE É UM PROCESSO CRÍTICO?	15
1.10. MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	15
1.11. OUTROS CONCEITOS IMPORTANTES	16
2.INTRODUÇÃO À LINGUAGEM DE MAPEAMENTO UTILIZADA NA IN	17
2.1. MACROPROCESSO	18
2.2. PROCESSO DE NEGÓCIO.....	19
2.3. PROCESSO DE TRABALHO	21
2.4. MANUAL DE PROCEDIMENTO.....	22
2.5. DESDOBRAMENTO ENTRE OS NÍVEIS	23
3.PROCESSOS DE NEGÓCIO	29
3.1. ELEMENTOS DE MODELAGEM	29
3.2. REGRAS DE MODELAGEM.....	30
3.2.1. DIAGRAMA	30
3.2.2. EVENTOS	31
3.2.3. SETAS DE TRANSIÇÃO.....	32
4.PROCESSOS DE TRABALHO	33
4.1. ELEMENTOS DE MODELAGEM	33
4.2. REGRAS DE MODELAGEM.....	34
5.MANUAL DE PROCEDIMENTOS	43
5.1. INTRODUÇÃO DO MANUAL.....	43
5.2. INSTRUÇÃO DE TRABALHO	43
5.3. CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES	44
5.4. ARTEFATOS.....	45
5.5. DOCUMENTOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	45
5.6. LEAD-TIME, AGREGAÇÃO DE VALOR E OBRIGAÇÃO LEGAL	45
5.7. AGENTES E DISPARO DE OUTROS PROCESSOS.....	47
5.8. SISTEMAS, ARQUIVOS E DADOS.....	47
5.9. ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO.....	49
6.BOAS PRÁTICAS DE MAPEAMENTO	51
6.1. PREPARAÇÃO PARA A ENTREVISTA	51
6.2. CONDUÇÃO DA ENTREVISTA.....	52
6.3. CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA.....	54
ANEXOS	55
ANEXO I – CHECKLIST DE REGRAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	55
ANEXO II – CHECKLIST DE REGRAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO.....	56
ANEXO III – CHECKLIST DE REGRAS DE MAPEAMENTO DO MANUAL DE PROCEDIMENTO..	59
ANEXO IV – PADRÃO DE REFERÊNCIA PARA ALOCAÇÃO DE LEAD TIME EM ATIVIDADES E SETAS DE TRANSIÇÃO	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo diagramático de um processo.....	12
Figura 2 - Relação entre os níveis de detalhamento.....	17
Figura 3 - Cadeia de Valor da IN (versão sintética).....	18
Figura 4 - Cadeia de Valor da IN (versão analítica).....	19
Figura 5 - Exemplo de Processo de Negócio da IN.....	20
Figura 6 - Exemplo de Mapa de Processo de Trabalho.....	22
Figura 7 - Exemplo de Manual de Procedimento - MPR.....	23
Figura 8 - Ilustração do desdobramento entre os níveis de detalhamento.....	23
Figura 9 - Exemplo de desdobramento Processo de Negócio para Processo de Trabalho...24	
Figura 10 - Exemplo de quebra de Processos de Trabalho em virtude de expectativa de nova entrada.....	25
Figura 11 - Exemplo de desdobramento das atividades de um Processo de Trabalho.....	26
Figura 12 - Exemplo de desdobramento Processo de Trabalho para MPR.....	27
Figura 13 - Elementos de diagramação do Processo de Negócio.....	29
Figura 14 - Ilustração de Mapa de Processo de Negócio.....	30
Figura 15 - Ilustração do papel do evento intermediário no mapeamento do Processo de Negócio.....	31
Figura 16 - Elementos de diagramação do Processo de Trabalho.....	34
Figura 17 - Ilustração de Mapa de Processo de Trabalho.....	34
Figura 18 - Exemplo de fluxo com atribuições externas à IN.....	35
Figura 19 - Exemplo de fluxo com raia relativa.....	36
Figura 20 - Exemplos de aplicações para os Eventos de Início (em cada fluxograma de PT, deve haver apenas um evento de início).....	37
Figura 21 - Exemplo de situação em que os Eventos de Início ensejam a quebra entre Processos de Trabalho.....	37
Figura 22 - Exemplo de fluxo com <i>handoff</i>	38
Figura 23 - Exemplo de fluxo com decisão com destaque à sua atividade percussora.....	39
Figura 24 - Exemplo de fluxo com decisão ocasionando iteração.....	40
Figura 25 - Exemplos de fluxos com Controle de Qualidade e Captura de Exceção.....	41
Figura 26 - Exemplo de Instrução de Trabalho.....	43
Figura 27 - Exemplo do texto gerado pela Decisão e Tomada de Decisão dentro da Instrução de Trabalho.....	44



ATENÇÃO:

**ESTE MANUAL É REVISADO ANUALMENTE.
VERIFIQUE SE ESTA EDIÇÃO É A EDIÇÃO MAIS ATUAL PUBLICADA.**

Edição	Data	Mudança em Relação às Versões Anteriores
1 ^a	Setembro/2018	Versão Original



APRESENTAÇÃO

Em 2017, a Imprensa Nacional – IN, juntamente com a assessoria da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), elaborou o Planejamento Estratégico da Imprensa Nacional - PEIN para o período de 2017-2019, que resultou na construção dos referenciais estratégicos (missão, visão de futuro e valores).

Houve intenso apoio e envolvimento dos gerentes, coordenadores, assessores e da Diretoria-Geral da IN, sendo que a Assessoria de Planejamento ficou responsável pela coordenação interna do PEIN. Essa participação foi possibilitada por meio da realização de diversos cursos, oficinas e encontros que delimitaram os principais projetos a serem implementados.

No referido PEIN, foram definidos 14 (catorze) projetos estratégicos para o portfólio da IN, dentre os quais está o Projeto de Estruturação da Assessoria de Planejamento Estratégico. Esse projeto tem como entregas intermediárias (i) diagnóstico de maturidade e desafios sobre os temas: gestão estratégica, de projetos e de processos; (ii) definição de metodologias de gestão estratégica, de projetos e de processos; (iii) definição da arquitetura a ser implementada na área; (iv) manual de operações a ser implementado na área; (v) definição da estrutura de pessoas para a área; (vi) definição e comunicação da carta de serviços da área de negócios; (vii) alocação e capacitação de pessoas para a área; (viii) design de processos; (ix) definição da infraestrutura física e tecnológica para a área; (x) assessoria para acompanhamento e monitoramento da estratégia; (xi) assessoria para a gestão e melhoria dos processos. Perante esses subprodutos, ficou evidente a necessidade da implantação de um Escritório de Processos – EP nesta Casa para materializar quase todas as entregas dos Projetos.

O EP foi institucionalizado na IN em 27 de março de 2018, por meio da Portaria No.77, que dispõe sobre o modelo institucional da gestão por processos desta Instituição. Para fins da referida portaria, considera-se gestão por processos a adoção de modelo conceitual que permita a obtenção dos processos organizacionais mapeados, analisados, melhorados e monitorados com foco no alcance dos resultados, no cumprimento dos desafios institucionais e no apoio à tomada de decisão.

O EP, de caráter permanente, é colegiado coordenado pela Diretoria-Geral da IN, responsável pela gestão por processos e representada no EP pelo titular da chefia de gabinete. O EP é composto por um Comitê Estratégico e uma Secretaria Executiva, da forma a seguir elencada:

(i) Comitê Estratégico: Diretoria-Geral (DIRGE), representada pela Chefia de Gabinete (GABIN); Titular da Assessoria de Planejamento Estratégico (APLAN); Coordenação-Geral de Administração (CORAD), que prestará também suporte administrativo e técnico; Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP); Coordenação de Tecnologia da Informação (CORTI), que prestará também o apoio necessário às atividades do EP com relação aos recursos de Tecnologia da Informação; Coordenação de Recursos Logísticos (COLOG); Coordenação de Orçamento e Finanças (COFIN); Coordenação-Geral de Publicação e Divulgação (COGED); Coordenação de Editoração e Divulgação Eletrônica dos Jornais Oficiais (COEJO); Coordenação de Produção (COPRO); e Coordenação de Relacionamento Externo (COREX).

(ii) Secretaria Executiva: Assessoria de Planejamento Estratégico (APLAN).

Compete ao EP: (i) coordenar e planejar as ações com vistas à implantação da gestão por processos na IN; (ii) difundir uma cultura de gestão por processos; (iii) mapear e promover a melhoria contínua dos processos de trabalho no âmbito da IN; (iv) desenvolver e zelar por uma metodologia de gestão por processos com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia interna; e (v) identificar processos críticos e definir prioridades de mapeamento e melhoria.

O presente manual formaliza a linguagem de mapeamento de processos a ser utilizada na IN e dá boas práticas, constituindo uma importante referência na implantação da Gestão de Processos Institucional. As regras e convenções deste manual devem ser seguidas por qualquer colaborador envolvido com mapeamento de processos dentro da organização.



1. CONCEITOS PRELIMINARES

Para o bom entendimento deste manual alguns conceitos fundamentais precisam ser formalizados. Recomenda-se a leitura deste capítulo mesmo por pessoas com experiência em gestão de processos, visto que os termos utilizados neste documento podem possuir um significado distinto do conhecido pelo leitor².

1.1. O QUE É UMA ATIVIDADE?

Atividade³ é a ação realizada por um agente específico em um momento específico do tempo com o objetivo de gerar ou transformar uma informação, produto ou serviço. O conceito de Atividade está ligado à **pontualidade da ação**. O envio de um e-mail é uma atividade, assim como a escrita de uma Nota Técnica. Apesar de serem ações bem distintas e que requerem níveis diferentes de esforço, ambas são ações pontuais, executadas por somente **um** agente em **um** ponto do tempo, portanto são consideradas igualmente atividades.

1.2. O QUE É UM AGENTE?

Agente é a entidade responsável pela execução de uma atividade. Pode ser uma área organizacional (Ex: COREX), um grupo definido (Ex: gerentes da IN, líderes dos projetos), uma função (Ex: agente SEI) ou um cargo (Ex: Coordenador-Geral de Administração).

Pessoas (Ex: João Silva) **não são** consideradas agentes, já que elas não são responsáveis por tarefas *per si* quando não são representantes de alguma estrutura organizacional.

1.3. O QUE É UMA INSTRUÇÃO DE TRABALHO?

Uma Instrução de Trabalho é o detalhamento da forma pela qual uma tarefa deve ser realizada. Ela detalha como a atividade deve ser executada, a localização das informações e/ou recursos necessários para a execução da tarefa, o produto que deve ser gerado para que a tarefa seja considerada concluída e onde entregar o resultado gerado. Também pode conter informações de como proceder quando exceções comuns ocorrem, entre outras informações importantes para a execução da tarefa. Instruções de trabalho são uma característica de processos padronizados (ver seção 1.8).

1.4. O QUE É UM PROCESSO?

Na Gestão de Processos da IN, um processo é definido como um **fluxo de atividades executadas por um ou mais agentes de forma a gerar um produto recorrente** para a organização. Processos estão ligados diretamente à rotina de trabalho da instituição e aos **produtos** que ela entrega regularmente.

2 A literatura sobre Gestão de Processos é extensa e o significado dos termos usados variam de autor para autor, especialmente os termos “atividade”, “agente” e “processo crítico”.

3 Neste manual, a palavra “tarefa” é usada como sinônima de atividade.



Figura 1 - Exemplo diagramático de um processo

Na Figura 1, as caixas representam atividades, as setas representam o fluxo de execução das atividades, o texto entre chaves representa os agentes responsáveis por cada atividade e a elipse representa um produto gerado ao final do fluxo. A partir do momento em que o produto gerado é recorrente, o conjunto de todos esses elementos é considerado um processo. O processo não precisa necessariamente ter um fluxo único. Outra característica de processos é que eles são disparados por eventos específicos e seus produtos podem conduzir ao início de outro processo.

Os processos existem para gerar os produtos que a organização entrega regularmente aos seus clientes externos (no caso da IN, a sociedade) e a seus clientes internos (áreas da IN que utilizam produtos de processos gerados por outras áreas).

É importante notar, porém, que nem todos os produtos que a organização gera são frutos de processos. Projetos e ações de contingência também entregam produtos. O que difere os produtos entregues por projetos e ações de contingência dos produtos entregues por processos é que projetos entregam produtos únicos e ações de contingência não garantem a recorrência do produto, enquanto que processos entregam produtos recorrentes.

1.5. O QUE É UM PROCESSO FINALÍSTICO?

Uma parte dos produtos gerados por processos tem como objetivo atender aos anseios dos clientes externos da organização⁴. A IN (i) dá publicidade e gere o conhecimento de atos oficiais, (ii) oferece serviços eletrônicos e gráficos e (iii) preserva a memória da imprensa brasileira. A entrega desses produtos é a razão de existir da organização e está fundamentalmente ligada à sua missão definida no PEIN 2017-2019. Esses processos recebem o nome de **processos finalísticos**.

Em vários contextos eles podem ser considerados os processos mais importantes de qualquer organização. É por meio da qualidade dos produtos gerados por esses processos que a organização é percebida externamente. Se os produtos gerados por esses processos não satisfazem os seus clientes, a organização perde seu valor. No caso de instituições privadas, um baixo desempenho dos processos finalísticos faz com que ela entre em falência, nas instituições públicas, o mesmo resulta invariavelmente em uma má imagem para a organização, que pode levar, se nunca corrigida, à extinção ou à reestruturação do órgão.

Processos finalísticos compõem a **especialidade** da organização, e por isso são difíceis e arriscados de terceirizar.

É importante perceber que, em última instância, o que os clientes esperam de uma organização nada mais é do que **processos robustos** para os produtos que ele valoriza.

4 Imagine para que serviria a IN se ela não publicasse os atos oficiais, não oferecesse serviços gráficos, e não fomentasse a preservação da memória da imprensa brasileira.

1.6. O QUE É UM PROCESSO DE SUPORTE?

Os processos de suporte são aqueles que geram produtos para clientes internos, ou seja, outra área ou processo interno da própria organização. Incluem-se aqui produtos como a capacitação de servidores / colaboradores, o desenvolvimento de sistemas computacionais, a disponibilização de infraestrutura, a limpeza do local de trabalho e o pagamento de salários. Existem para apoiar e/ou viabilizar a operação dos processos finalísticos e outros processos de suporte. A existência de processos de suporte só é justificada a partir do momento em que ela consegue gerar valor para os processos finalísticos, ou seja, suportar a missão da organização.

Processos de suporte também são importantes, já que um mau desempenho pode prejudicar ou até impedir a operação de processos finalísticos e/ou outros processos de suporte. Os executores desses processos devem encarar as áreas internas da organização que utilizam os seus produtos como seus verdadeiros clientes, e entender que a sua qualidade e o seu valor para a organização são medidos pela capacidade que ela possui de entregar produtos adequados na **visão do cliente**, de forma análoga ao que acontece com os processos finalísticos.

Como os processos de suporte por definição não geram produtos que compõem a missão da organização, eles podem ser terceirizados a partir do momento em que se ganha em escala ou produtividade ao se contratar um fornecedor com melhor capacidade de entregar esses produtos para a sua organização.

1.7. O QUE É UM PROCESSO GERENCIAL?

Uma organização não possui apenas processos finalísticos e processos de suporte, ela possui também processos gerenciais. Processos gerenciais não apoiam diretamente os processos finalísticos, como os processos de suporte, e também não entregam produtos para os clientes da organização. O objetivo dos processos gerenciais é entregar produtos que ajudem a organização na tomada de decisões e a melhorar/controlar os seus processos. Incluem-se nessa definição os mais variados processos ligados à gestão: estabelecimento de metas e medição de desempenho, as várias formas de planejamento, levantamento de dados e *Business Intelligence*. A própria coleção de processos que compõem a Gestão de Processos (e também a gestão de projetos) são processos gerenciais.

Processos gerenciais são diferentes de processos finalísticos e de suporte no fato de que a organização não necessita deles para operar, porém dificilmente conseguiria melhorar seu desempenho de forma adequada sem a sua presença.

A existência de processos gerenciais não está associada somente à figura de gestores, ela pode ser encontrada tanto nos níveis estratégico e tático quanto operacional de uma organização. Um processo que contabiliza os relatórios de atividades recebidos mensalmente em uma determinada gerência técnica para revelar tendências é também um exemplo de processo gerencial.

1.8. O QUE É UM PROCESSO PADRONIZADO?

O fato de todas as organizações possuírem processos não significa necessariamente que eles sejam organizados. Um processo pode gerar o mesmo produto e ser realizado de maneira diferente a cada execução. Processos padronizados são aqueles que são executados da mesma maneira sempre, independentemente do agente que o executa e do momento em que é executado. Processos padronizados têm a sua forma de execução escrita, contendo a instrução de trabalho de cada tarefa. A padronização dos processos é um tema importante da Gestão de Processos. A padronização possui diversas vantagens:

1. Permite melhor integração entre etapas de um processo: para que processos longos que dependem de ações de diversas áreas organizacionais aconteçam de forma fluída, isto é, sem uma grande quantidade de retrabalho, é imprescindível que o processo esteja padronizado. Caso contrário, um protocolo de passagem de informação entre áreas não pode ser nunca acordado, já que a forma como o trabalho é realizado muda (ou pode mudar) a cada iteração.

2. Permite que a organização seja menos vulnerável a julgamentos incorretos. Uma organização que não tem seus processos padronizados delega informalmente a decisão de como proceder ao executor da tarefa. Isso significa que é a decisão do agente (e não da instituição) que irá prevalecer na hora de agir. A qualidade do produto entregue pelo processo dependerá essencialmente do agente que lidar com o processo. Isso permite que a instituição sofra as consequências de julgamentos incorretos e ações insensatas, visto que o cliente externo irá interpretar a decisão do agente como uma postura da instituição.

3. Possibilita controle por parte da organização. Uma organização só consegue controlar aquilo que conhece. Se o processo não está estabilizado, isto é, a cada execução o método empregado é diferente, a organização não tem controle sobre o trabalho. Isso traz consequências graves para o planejamento. É virtualmente impossível que ela consiga de forma objetiva programar o trabalho de seus servidores / colaboradores com precisão, rastrear e eliminar problemas no processo, dimensionar a quantidade de recursos necessários em cada processo e por consequência em cada área organizacional, aferir desempenho de forma justa, realizar planos de capacitação precisos, etc.

4. Elimina confusão do servidor. Servidores / colaboradores podem ficar inseguros quando devem realizar tarefas para as quais não há orientação da instituição sobre como realizá-las, ou quando não há informação de como a organização espera que a tarefa deva ser feita.

5. Torna viável estabelecer um alto padrão de qualidade. A qualidade dos produtos entregues por processos não padronizados é extremamente variável. Nesses casos, a qualidade do produto irá depender, essencialmente, da competência e da atitude do agente. Em organizações grandes e de essência burocrática, como são os órgãos públicos, é impossível estabelecer um alto padrão de qualidade sem antes estabilizar o processo, já que a qualidade a ser entregue não é precisa.

6. Aumenta a produtividade. A padronização do trabalho significa que um entre vários métodos de trabalho será escolhido para o processo. É de se esperar que a padronização ocorra em volta do melhor método – aquele que entrega a melhor relação produtividade x qualidade – entre todos os conhecidos. Esse método é chamado de *one best way* e não há motivos para imaginar que ele não seja o método escolhido. Dessa forma impede-se que os agentes ajam de forma menos produtiva do que a melhor forma conhecida pela instituição.

7. Mantém o conhecimento dentro da organização. Uma das grandes vantagens da padronização é a institucionalização do *know-how* da organização. Sem a padronização, a maneira de se realizar o trabalho fica dentro da cabeça das pessoas, e não com a instituição. Dessa forma quando há uma troca de servidores / colaboradores ou de gestores, há grande risco de parte do conhecimento da área se perder. Como a padronização exige que instruções de trabalho sejam escritas para o processo, o conhecimento da maneira de realização do trabalho fica retido no “papel”, que é de posse da organização. A posse desse conhecimento faz com que a instituição possa operar de forma independente das pessoas que executam as tarefas, institucionalizando a maneira de trabalho da organização.

1.9. O QUE É UM PROCESSO CRÍTICO?

Processos finalísticos ou de suporte cujo desempenho atual não é satisfatório a ponto de prejudicar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos ou entregar a qualidade mínima desejada pelos clientes externos são chamados de processos críticos. O conjunto de processos considerados críticos é dinâmico, e varia de acordo com o desempenho de cada processo e o impacto gerado na organização. A denominação de processo crítico também tem um viés relativo. Caso uma grande parcela dos processos de uma organização esteja com o desempenho abaixo do esperado, isso não significa que todos eles são críticos. Neste caso, apenas os mais comprometedores entre eles, de acordo com uma lógica de Pareto⁵, devem ser denominados **processos críticos**, já que essa denominação tem o objetivo de identificar quais processos devem ser priorizados em iniciativas de melhoria.

1.10. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Mapeamento de processos é o ato de descrever o funcionamento de um processo. O mapeamento pode ser feito de forma desestruturada, ou usando uma linguagem de mapeamento. A escolha da linguagem de mapeamento tem um papel fundamental no mapeamento, porque é a partir de sua escolha que se define quais dimensões do processo serão mapeadas. Exemplos de dimensões que podem ser mapeadas em um processo são: eventos, produtos do processo, agentes envolvidos, formulários utilizados, documentos gerados, banco de dados usados, recursos necessários, tempo padrão, entre outros. Minimamente, as linguagens de mapeamento de processos devem possuir elementos para caracterizar as Atividades (ou subprocessos) e a sua sequência de execução.

Linguagens que mapeiam mais dimensões não são necessariamente superiores a linguagens que mapeiam menos dimensões. O aumento de dimensões mapeadas vem com um custo. Se em excesso, podem poluir a representação do processo e diminuir consideravelmente a velocidade de mapeamento na busca de dados e informações. Ao se selecionar uma linguagem de mapeamento, é necessário buscar quais dimensões são necessárias de acordo com o objetivo do mapeamento. O mapeamento de dimensões desnecessárias não é recomendado.

As formas mais comuns de se mapear um processo que transforma informações ao invés de produtos físicos são as formas diagramáticas e textuais. A Figura 1 apresenta o esboço de um processo mapeado por meio de um diagrama. O uso de diagramas auxilia na visualização de dimensões importantes do processo, como suas atividades, eventos, resultados, fluxo e agentes envolvidos, além de possibilitar ver no mesmo recorte várias atividades encadeadas.

O mapeamento de processos pode ser usado com os seguintes objetivos:

- Documentar claramente processos existentes.
- Padronizar processos.
- Utilizar como suporte de treinamento e integração de novos servidores / colaboradores.
- Utilizar para avaliação de padrões e conformidades.
- Entender como um processo se comportará em diferentes situações ou em resposta a alguma mudança antecipada.
- Servir como base para a análise na identificação de oportunidades de melhoria.
- Desenhar um novo processo ou uma nova abordagem para um processo existente.
- Desenhar uma proposta de processo para um processo existente.

⁵ O Princípio de Pareto (também conhecido como regra do 80/20, lei dos poucos vitais ou princípio de escassez do fator) afirma que, para muitos eventos, aproximadamente 80% dos efeitos vêm de 20% das causas.

- Fornecer uma base para comunicação e discussão.
- Descrever requisitos para uma nova operação do negócio.
- Rastrear erros e corrigi-los em sua causa raiz.
- Institucionalizar o conhecimento de execução das operações da instituição.

Este manual tem como principal objetivo apresentar a linguagem de mapeamento a ser utilizada pela IN.

1.11. OUTROS CONCEITOS IMPORTANTES

- **CADEIA DE VALOR:** arranjo dos macroprocessos e seus processos de negócio em um diagrama de alto nível que identifica todos os produtos gerados para os clientes da organização.
- **GARGALO:** restrição de desempenho em uma atividade no processo que cria acúmulo de trabalho fazendo com que as atividades *a posteriori* permaneçam ociosas.
- **HANDOFF:** ponto de um processo em que um trabalho ou informação passa de um agente para outro.
- **MANUAL DE PROCEDIMENTO:** documento oficial da IN que formaliza um ou mais processos de trabalho e que devem ser seguidos de forma compulsória por todos os agentes envolvidos em sua execução.
- **SIPOC:** linguagem utilizada para sintetizar um processo para comunicação em alto nível. Seu nome advém do acrônimo em inglês *Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*. O SIPOC revela cinco informações sobre o processo:
 1. Fornecedores (*Suppliers*): os fornecedores das entradas utilizadas pelo processo;
 2. Entradas (*Inputs*): informações, recursos e serviços necessários para iniciar o processo;
 3. Processo (*Process*): a transformação que o processo realiza nas entradas;
 4. Saídas (*Outputs*): as informações, produtos e serviços gerados como resultados da transformação;
 5. Clientes (*Customers*): o público-alvo do produto do processo.



2. INTRODUÇÃO À LINGUAGEM DE MAPEAMENTO UTILIZADA NA IN

O objetivo principal da linguagem de mapeamento a ser utilizada na IN é apoiar as áreas de negócios a **padronizar e documentar** suas atividades, institucionalizando na IN o conhecimento de seus métodos, **prover subsídio para análises visando a melhoria**, e **comunicar** a forma de atuação da IN, facilitando a integração e a capacitação de servidores / colaboradores.

A linguagem de mapeamento a ser utilizada possui quatro **níveis de detalhamento**. Cada nível possui seu conjunto específico de dimensões mapeadas, um público-alvo e um propósito. Os níveis estão ligados entre si por uma relação de **desdobramento**, ou seja, níveis mais detalhados são oriundos de níveis menos detalhados e níveis menos detalhados são agregações de níveis mais detalhados. Nem todos os níveis de mapeamento de processos da IN são diagramáticos, e mesmo os níveis diagramáticos contêm informações mapeadas que não constam no diagrama⁶.

Os níveis são, do mais agregado para o mais detalhado:

- Macroprocesso.
- Processo de Negócio.
- Processo de Trabalho.
- Manual de Procedimento.



Figura 2 - Relação entre os níveis de detalhamento do mapeamento

Este capítulo introduz o leitor às principais características de cada um dos quatro níveis de detalhamento da linguagem de mapeamento de processos usada na IN, e a relação entre eles. Os níveis de processos de negócio, processos de trabalho e manuais de procedimento possuem regras de mapeamento próprias, que são detalhadas nos capítulos posteriores.

6 Permanecem para consulta em bancos de dados.

2.1. MACROPROCESSO

Macroprocessos são os conjuntos de valores entregues pelos **processos de negócio** da organização de forma extremamente agregada. Eles têm como objetivo comunicar em alto nível **os produtos** entregues pela organização, sem muito detalhe de como eles são gerados. Todos os produtos da organização devem ser categorizados em um macroprocesso estabelecido.

Quem define os macroprocessos da IN é a sua **Diretoria-Geral**, que o faz em consonância com a Missão da IN, estabelecida no Planejamento Estratégico dessa instituição para o triênio de 2017 a 2019, formalizado pela Portaria/IN Nº 290, de 8 de novembro de 2017, e em regulamentos correlatos. Atualmente os macroprocessos da organização são em número de 3 (três). Os três macroprocessos da IN são, em ordem alfabética:

- **MACROPROCESSOS DE SUPORTE.** Os processos de suporte são aqueles que geram produtos para clientes internos, ou seja, outra área ou processo interno da própria IN. Englobam todos os processos ligados a gerenciar, disciplinar e dar suporte às atividades internas da IN e são de iniciativa da própria IN. Contém os processos de Gestão Administrativa e Documental, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão de TIC e Logística.
- **MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS.** São processos relacionados à Missão Institucional da IN e que têm o objetivo de atender aos anseios dos seus clientes externos. Contém os processos de Memória da Imprensa, Publicação e Gestão do Conhecimento de Atos Oficiais e Serviços Eletrônicos e Gráficos.
- **MACROPROCESSOS GERENCIAIS.** Processos gerenciais não apoiam diretamente os processos finalísticos, como os processos de suporte, nem entregam produtos para os clientes da IN. O objetivo dos processos gerenciais é entregar produtos que ajudem a instituição na tomada de decisões e na melhoria e controle dos seus processos. Contém os processos de Gestão da Conformidade Legal e de Atuação, Planejamento e Gestão do Desenvolvimento Organizacional e Relações Institucionais.

A **Cadeia de Valor** é o diagrama que apresenta os macroprocessos e suas relações entre si. Ela pode ser representada de duas formas, uma mais sintética, contendo somente os macroprocessos da organização, conforme a Figura 3, e outra mais analítica, contendo também a representação dos **Blocos de Processos de Negócio**, conforme a Figura 4.

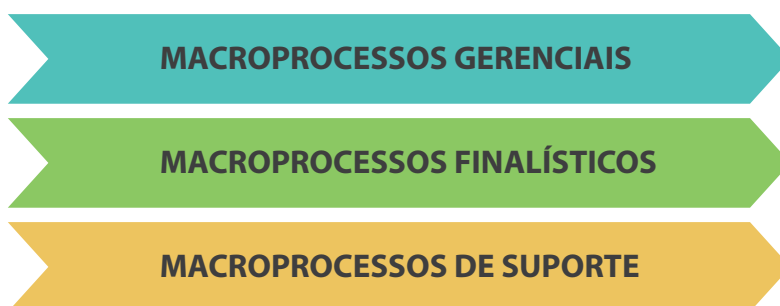


Figura 3 - Cadeia de Valor da IN (versão sintética)

A cadeia de valor tem grande serventia para comunicar o que faz a instituição ao público externo ou recém-chegado na organização, ao dar uma visão sistêmica da operação e dos processos/ produtos entregues pela IN. Além disso, auxilia também na tomada de decisão em alto nível, mas não possui informação suficiente para realizar análises ou inferir como os processos são feitos. Para isso, deve-se estudar os níveis de mapeamento mais baixos.



Figura 4 - Cadeia de Valor da IN (versão analítica)

Blocos de Processos de Negócio são agrupamentos temáticos dos Processos de Negócio com a finalidade de comunicar, na Cadeia de Valor, a atuação da IN de forma mais detalhada do que em sua versão sintética. Os blocos não são considerados um nível da Arquitetura de Processos da IN, e sua existência se resume à representação analítica na cadeia de valor. A cadeia de valor analítica preserva a relação de paralelismo dos Macroprocessos conforme visto na versão sintética e apresenta, adicionalmente, as relações de causalidade dentro dos blocos. Por exemplo: Gestão de Pessoas (no macroprocesso de Suporte) pode ocorrer tanto paralelamente aos blocos de Gestão Administrativa e Documental, Gestão Financeira, Logística e Gestão de TIC quanto após a ocorrência desses 3 blocos. Essa lógica é a mesma para todo o desenho.

Pela análise da Figura 3, é possível verificar que nem sempre a cadeia de valor possui uma sequência estabelecida de criação de valor, visto que os processos podem ocorrer em paralelo. Assim, no caso da IN, os **processos finalísticos** criam valor de forma paralela aos **processos de suporte** e aos **processos gerenciais** da instituição.

2.2. PROCESSO DE NEGÓCIO

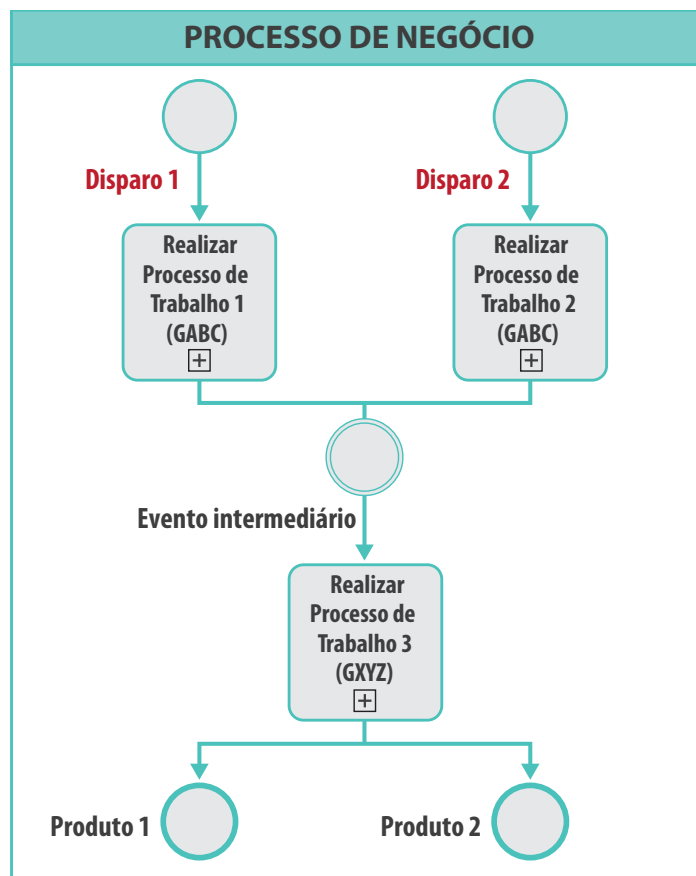
O processo de negócio é o conjunto completo⁷ de **processos de trabalho** necessários para entregar os produtos **finais** da organização. Neste nível já há informação de fluxo e a apresentação de um diagrama, mostrando como pacotes de trabalho são concatenados para gerar o produto final. Neste nível são apresentadas as relações entre os processos de trabalho do processo de negócio e a

7 Ponta-a-ponta, do começo ao fim.

especificação do disparo de cada processo de trabalho. Além do diagrama, outras informações são coletadas neste nível de mapeamento:

- Macroprocesso a qual pertence;
- Objetivos do processo;
- Relação do processo com fornecedores, suas entradas, saídas e clientes – SIPOC;
- A agregação de valor de cada processo de trabalho associado;
- Principal responsável pelo valor gerado.

Abaixo a figura traz um exemplo de processo de negócio mapeado conforme a metodologia usada na IN:



Área responsável pelo Desempenho do Processo de Negócio: GABC

MACROPROCESSO DE SUPORTE

S	I	P	O	C
Fornecedor 1 Fornecedor 2	Disparo 1 Disparo 2	O processo consiste em realizar o Processo de Trabalho 1 ou Processo de Trabalho 2 a partir do recebimento do disparo 1 ou disparo 2, respectivamente, conforme as regras do Regulamento 123. Ao fim de ambos os processos, dispara-se a execução do Processo de Trabalho 3, responsável por gerar os produtos 1 e 2.	Produto 1 Produto 2	Ciente 1 Ciente 2

Figura 5 - Exemplo de Processo de Negócio da IN

Este nível tem como propósito fazer a comunicação tática, possibilitar a **análise para a melhoria** ou mudança, identificar gargalos sistêmicos, identificar valor e estabelecer indicadores de desempenho. Seu principal público-alvo são os **tomadores de decisão da IN** (diretores, coordenadores e gerentes), além de profissionais ligados à gestão de processos que têm como objetivo a análise para a melhoria. Também pode ser usado para integração de servidores / colaboradores a setores específicos. Dá uma visão sistêmica da operação de um processo de negócio específico e dos produtos entregues pelos processos de trabalho que ele contém. Não possui informação suficiente para a execução do processo ou sua padronização. Para isso, deve-se estudar os níveis de mapeamento mais detalhados, a seguir.

O Capítulo 3 detalha como deve ser feito o mapeamento de um processo de negócio.

2.3. PROCESSO DE TRABALHO

Os processos de trabalho são o desdobramento dos processos de negócio; retratam o primeiro nível que realmente mostra como a tarefa é realizada. Eles identificam as atividades atômicas necessárias para a realização do processo e as dispõem em fluxo. Neste nível também são identificados, pela primeira vez, os atores que lidam com cada etapa específica. O processo de trabalho possui detalhe suficiente para a análise, treinamento e integração de servidores / colaboradores, padronização do fluxo, e o rastreamento de problemas endêmicos ao processo. Este nível também apresenta os diversos caminhos que um processo pode tomar para entregar seu produto. É o nível mais detalhado de diagramação. Neste nível, são mapeadas as atividades, seu fluxo, os atores, os *handoffs*, os eventos, os disparos, os produtos, as divisões e uniões de fluxos. Não possui informação suficiente para a execução do processo. Para isso, deve-se estudar o nível de Manual de Procedimentos.

Algumas informações coletadas neste nível não fazem parte do diagrama, e sim do banco de dados. São elas:

- Quem pode solicitar a execução do processo de trabalho.
- Prazos relacionados ao processo.
- Frequência média de execução.
- Periodicidade, se existir.

A figura a seguir exemplifica um processo de trabalho mapeado conforme a metodologia usada na IN.

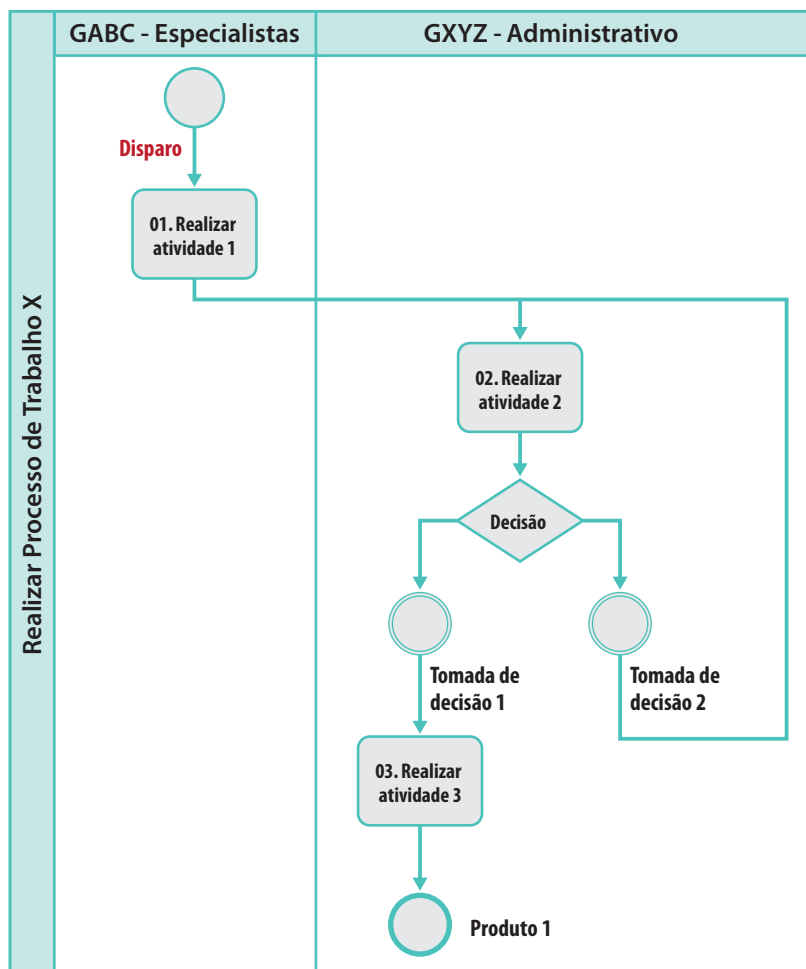


Figura 6 - Exemplo de Mapa de Processo de Trabalho

O Capítulo 4 detalha como deve ser realizado o mapeamento do processo de trabalho.

2.4. MANUAL DE PROCEDIMENTO

O Manual de Procedimentos - MPR é o nível mais baixo de detalhamento e o que possui a maior quantidade de informações mapeadas. Este nível não possui diagrama e consiste na descrição da execução de cada atividade de um grupo de processos de trabalho da organização. É útil para o executor da tarefa e sua chefia imediata, além de gerar uma gama de informações úteis para vários processos gerenciais, em todos os níveis. O Manual de Procedimento, além de ser um nível da arquitetura, é também um documento oficial da IN. É por meio da publicação do manual por uma área que se obtém a formalização do padrão de execução do trabalho, ou seja, a consumação da padronização do processo.

Um Manual de Procedimentos pode conter quantos processos de trabalho forem necessários, agrupados no mesmo manual por tema, por processos de trabalho relacionados, por compartilharem de um mesmo processo de negócio, por área executora, ou qualquer outro critério de agrupamento.

É importante comentar que o Manual de Procedimentos é o único documento a ser aprovado entre todos os documentos gerados na Gestão de Processos, e publicado em BPS. É a sua publicação que oficializa os processos de trabalho contidos nele, transformando-os em padrão de trabalho a ser adotado oficialmente.

A seguir, um exemplo de MPR da IN.



Figura 7 - Exemplo de Manual de Procedimento - MPR

O Capítulo 5 descreve como deve ser elaborado um Manual de Procedimentos.

2.5. DESDOBRAMENTO ENTRE OS NÍVEIS

Conforme explicitado anteriormente neste capítulo, cada nível de mapeamento está interligado aos demais por uma relação de desdobramento. A Figura 8 ilustra esta relação.

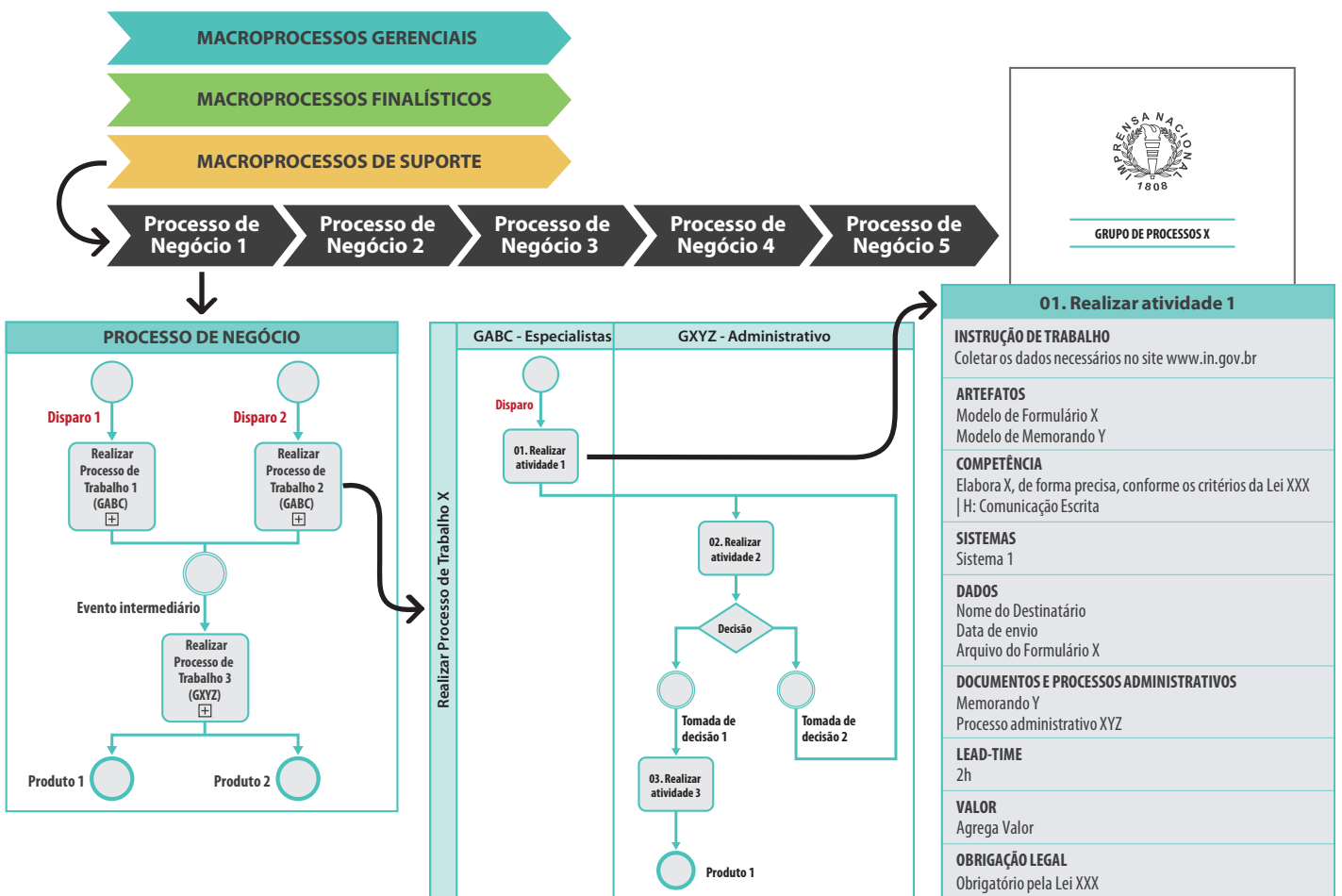


Figura 8 - Ilustração do desdobramento entre os níveis de detalhamento

Dessa forma, fica claro que cada atividade rotineira (Ex. “03. Realizar atividade 3”) pertence a um processo de trabalho (Ex. “Realizar Processo de Trabalho 2”), que por sua vez faz parte de um ou mais processos de negócio (Ex. “Processo de Negócio 1”), que se encaixa em um macroprocesso da IN (Ex. “Macroprocessos de Suporte”). A identificação desse desdobramento é importante para entender a arquitetura de processos da IN.

O desdobramento do processo entre seus níveis nem sempre é objetivo e direto. A Figura 9, por exemplo, mostra duas formas de se desdobrar o mesmo Processo de Negócio em Processos de Trabalho. Ambas as formas estão corretas, desde que o nível de detalhe apresentado seja inteligível e compartilhado por todos das áreas envolvidas. Cabe ressaltar que o nível de detalhe do mapeamento não exclui etapas do processo - apenas as agrupa de maneira diferente.

O desdobramento dos processos em vários níveis deve seguir convenções estabelecidas pela área mapeadora, principalmente no desdobramento de um processo de negócio em processos de trabalho. Deve haver coerência nos critérios utilizados. Exemplos de critérios que podem ser adotados são abrir um novo processo de trabalho a cada *handoff* entre gerências e quando o fluxo temporal entre as atividades variar (uma parte do processo ocorre diariamente, outra sob demanda ou outra atualmente).

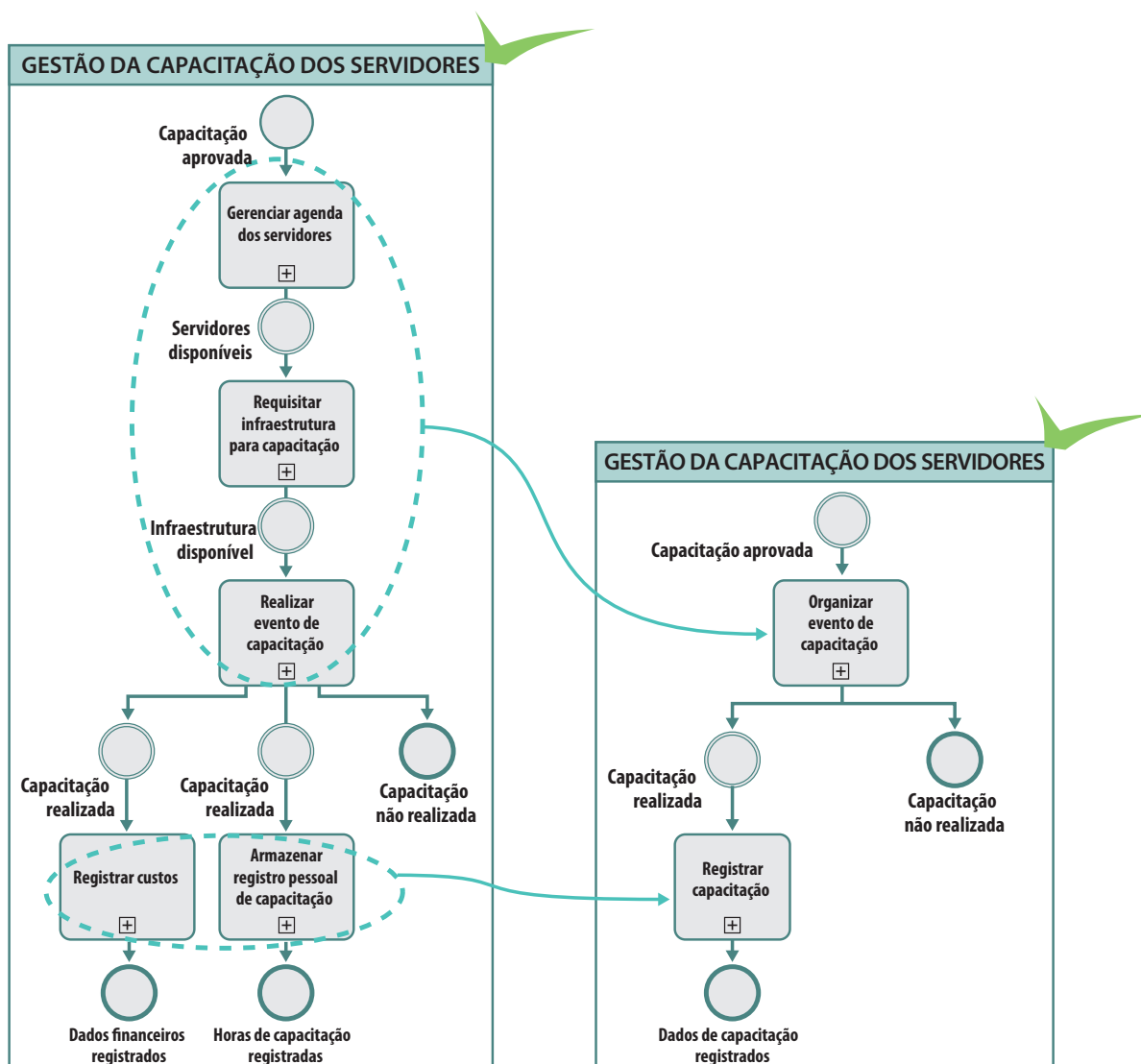


Figura 9 - Exemplo de desdobramento Processo de Negócio para Processo de Trabalho

Também é importante considerar se um processo de trabalho contém diferentes pacotes de trabalho que podem ser solicitados individualmente por processos “futuros”, não mapeados ou ainda não existentes. Tal situação pode ser exemplificada na Figura 10.

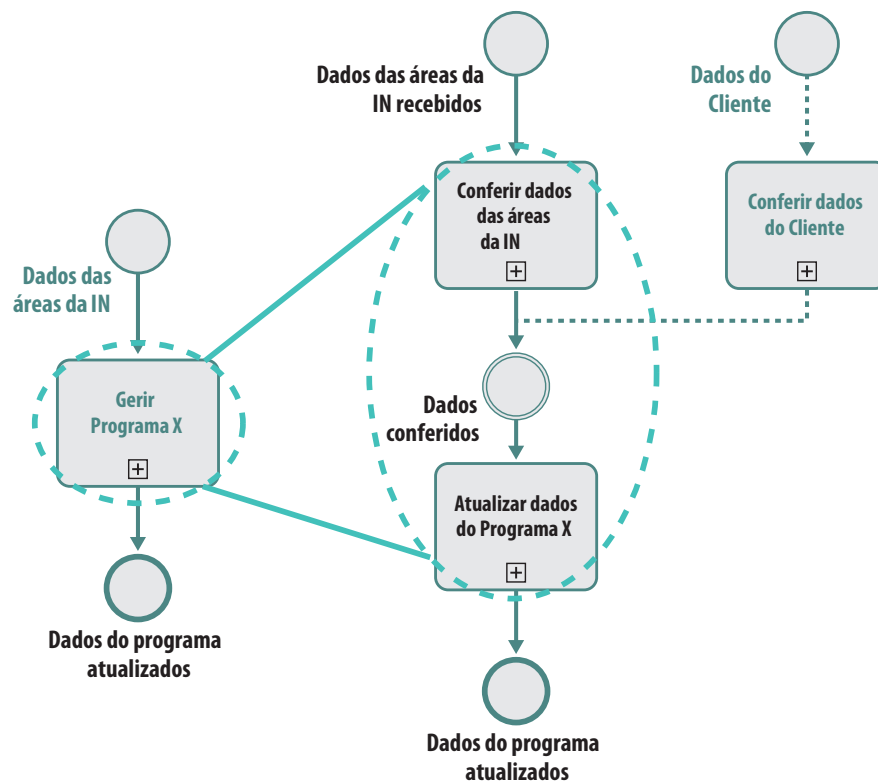


Figura 10 - Exemplo de quebra de Processos de Trabalho em virtude de expectativa de nova entrada

Na Figura 10, o processo a direita “Conferir dados do cliente” não é conhecido no momento do mapeamento dos outros processos de trabalho. O mapa a esquerda e ao centro são equivalentes, ou seja, duas formas de se mapear o mesmo processo de negócio. Se por acaso o mapeamento do processo de trabalho se desse da forma a esquerda, isso implicaria que no futuro, o processo de “Conferir dados do cliente” não poderia ser representado, sem retrabalhar o mapa gerado anteriormente, visto que um processo de trabalho é sempre ligado ao evento de início do próximo processo de trabalho. Se no momento do mapeamento do processo original a opção fosse pelo desenho da figura central, imaginando-se que o pacote de trabalho “Atualizar dados do Programa X” pudesse ser acionado por outro processo de trabalho desconhecido, esse retrabalho não ocorreria.

Via de regra, pode-se imaginar que, se várias fontes presentes ou futuras podem solicitar um pacote de trabalho individual, ele deve ser tratado de forma separada, isto é, desagregado de outros processos de trabalho e constante de um processo de trabalho próprio.

O mesmo cuidado deve ser tomado ao se desdobrar processos de trabalho em atividades. O critério adotado para a IN de detalhamento das atividades é o agrupamento de todas as atividades que podem ser feitas sem interrupção, como se exemplifica na Figura 11.

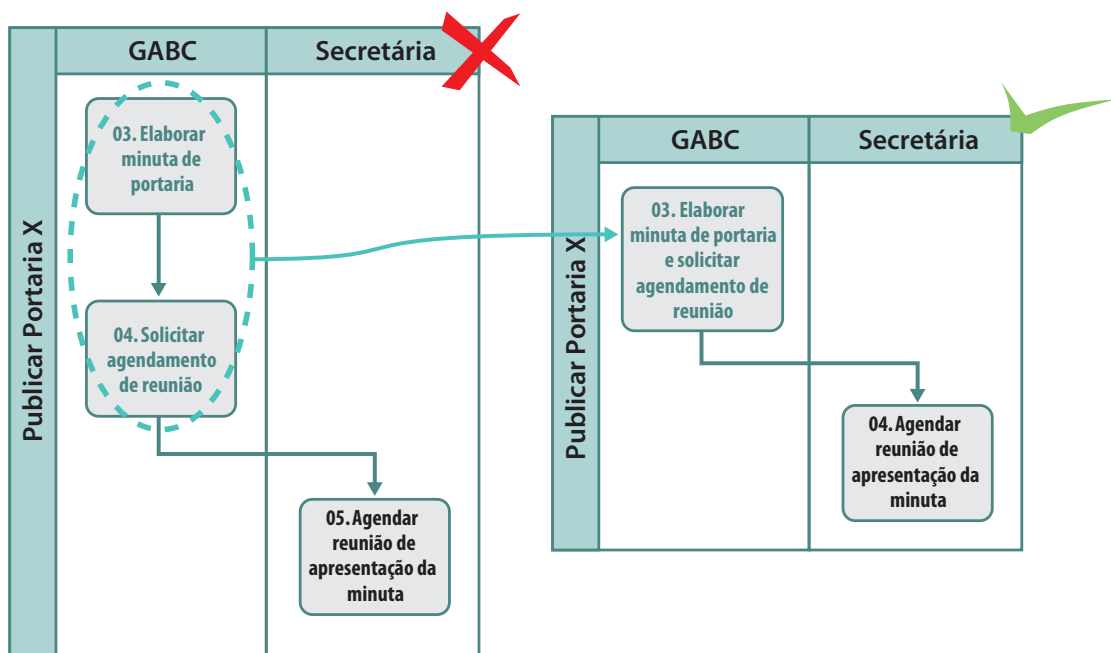


Figura 11 - Exemplo de desdobramento das atividades de um Processo de Trabalho

Na figura acima fica claro que as duas atividades agrupadas não possuem nenhum tipo de necessidade de serem feitas em momentos distintos. Se lembrarmos que o conceito de atividade usado é o de “qualquer ação feita por um agente em um momento específico do tempo”, o ato de elaborar uma minuta de portaria pode ser sucedido ininterruptamente pelo de solicitar o agendamento de uma reunião. O mesmo não poderia ser feito, por exemplo, entre uma atividade de “Solicitar agendamento de reunião” e “Realizar Reunião”. Essas atividades têm necessariamente um corte temporal entre elas e, portanto, são representadas em duas atividades distintas. A existência de *handoff* (mudança de agente) também implica a criação de outra atividade.

Um ponto importantíssimo no desdobramento dos processos de negócio em processos de trabalho ocorre quando há o paralelismo de atividades no processo. Não é possível representar dentro de um processo de trabalho atividades em paralelo. Caso isso ocorra, é mandatório que, no momento da divisão em fluxos paralelos, o mesmo se dê pela abertura de Processos de Trabalho distintos no nível do Processo de Negócio. Isso não significa que todas as aberturas de dois ou mais Processos de Trabalho de um mesmo antecessor no nível de Processos de Negócio significam necessariamente processos paralelos, significa somente que esse **pode** ser o caso.

Outro problema que merece atenção é a lógica do agrupamento de Processos de Trabalho em Manuais de Procedimento. Esse agrupamento deve ser feito visando ao máximo auxiliar a leitura do executor dos processos.

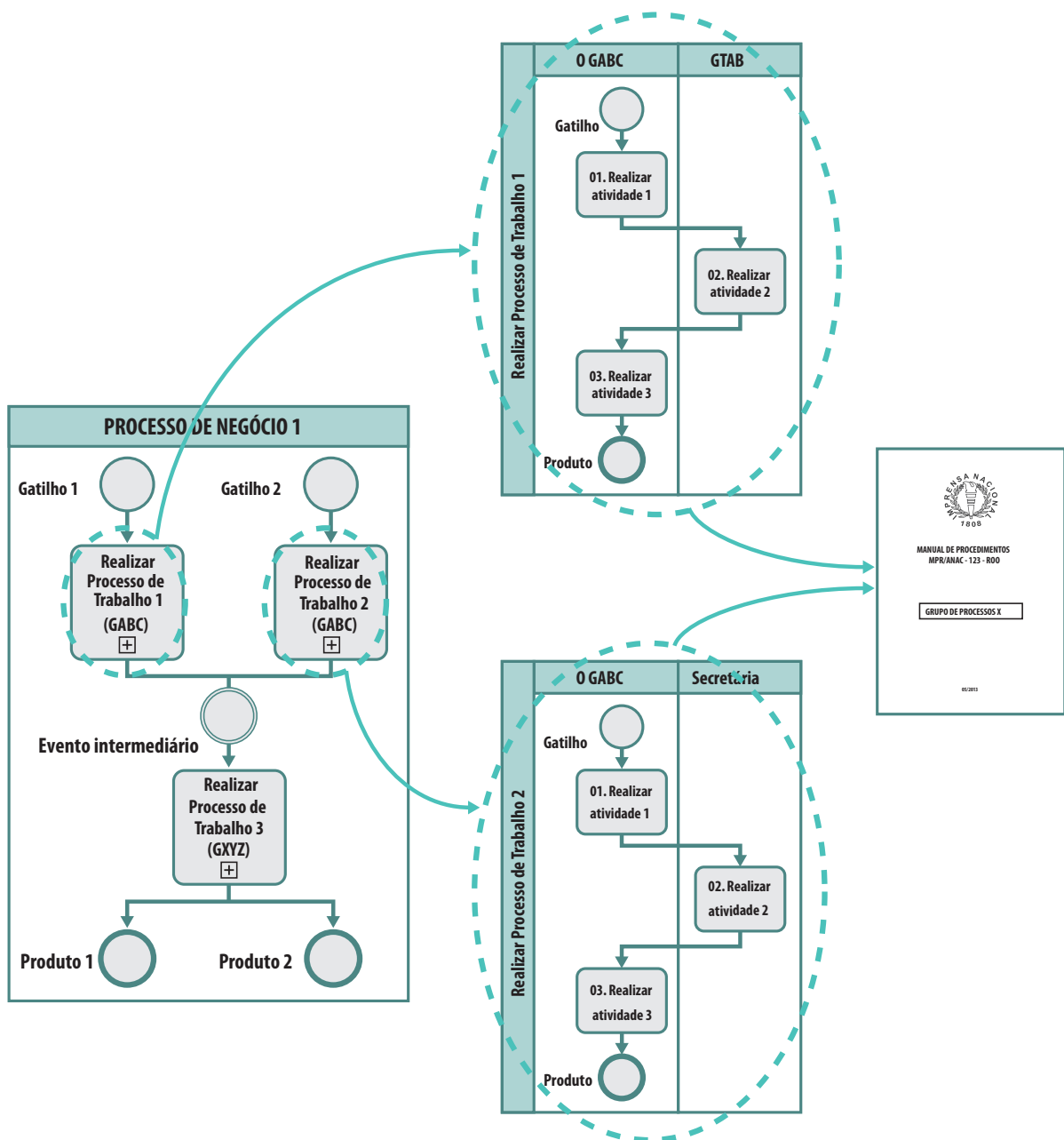


Figura 12 - Exemplo de desdobramento Processo de Trabalho para MPR

Estratégias comuns de se agrupar processos de trabalho em MPR, conforme mencionado anteriormente, são por tema comum, por processos de trabalho relacionados, por compartilharem de um mesmo processo de negócio, por área executora, ou qualquer outro critério de agrupamento. Cada processo de trabalho é publicado em somente um Manual de Procedimento. Como há processos de trabalho que fazem parte de mais de um Processo de Negócio, o agrupamento automático de todos os processos de trabalho de um processo de negócio em um MPR não pode ser sempre realizado.



3. PROCESSOS DE NEGÓCIO

Este capítulo apresenta os elementos a serem usados e as regras de modelagem do mapeamento de processos de negócio. Primeiramente ele introduz os elementos usados, ou seja, a relação exclusiva de itens que podem ser usados para o mapeamento deste nível, por último, apresenta as regras de modelagem, que são de três tipos: obrigatórias, recomendadas e opcionais

As regras obrigatórias devem ser seguidas sempre que um mapa for elaborado. Ele será considerado inválido e não será aceito como mapa oficial da IN caso não observe todas as regras de modelagem obrigatórias. Muitas dessas regras foram criadas para que o sistema computacional em uso possa interpretar sem ambivalências o diagrama⁸.

As regras recomendadas são regras que, se não adotadas, apesar de não impossibilitar a interpretação correta do mapa, podem trazer dificuldades desnecessárias a quem for usar a ferramenta de automação, ou na leitura do MPR. A decisão de não adoção dessas recomendações não invalida o mapa elaborado sem elas, apesar de provavelmente reduzir a produtividade da área mapeadora e/ou dos executores do processo.

Por último, as regras opcionais podem ser seguidas ou não pelas áreas mapeadoras, e a sua adoção não trará grandes consequências no trabalho. Mapas que não seguem as regras opcionais também são considerados válidos. O objetivo principal dessas regras é estabelecer um padrão estético.

A seção 3.2 apresenta as regras de modelagem sem especificar exatamente quais são obrigatórias, recomendadas ou opcionais. Ao final deste manual, no Anexo I, consta a tabela completa das regras apresentadas para os processos de negócio e a classificação de cada uma nesses critérios.

3.1. ELEMENTOS DE MODELAGEM

Os Processos de Negócio são representados por apenas cinco tipos de elementos: Eventos de Início, Setas de transição, Processos de Trabalho, Eventos Intermediários e Eventos de Fim. Este capítulo apresenta esses elementos.

Na Figura 13, o símbolo de cada elemento a ser usado no diagrama consta da coluna da esquerda, o título de cada elemento está na coluna do meio e o seu significado na coluna da direita. A diferença entre o evento de início e o evento de fim é a espessura do contorno. É vetado o uso de quaisquer outros elementos no mapeamento do processo de negócios que não sejam os contidos na tabela abaixo.






ELEMENTO	TÍTULO	SIGNIFICADO
	Evento de início	Simboliza o evento ou regra que propicia o início do fluxo do Processo de Negócio (disparo).
	Seta de transição	Conecta os elementos do fluxo
	Processo de Trabalho	Representa cada Processo de Trabalho que compõe o processo de negócio.
	Evento intermediário	O evento intermediário representa a relação (saída e entrada) entre dois Processos de Trabalho dentro de um Processo de Negócio.
	Evento de fim	Simboliza o evento ou produto obtido com um Processo de Trabalho caracterizado como um fim do fluxo do Processo de Negócio.

Figura 13 - Elementos de diagramação do Processo de Negócio

8 O próprio sistema irá recusar o cadastro de mapas se detectar regras obrigatórias fora do padrão.

3.2. REGRAS DE MODELAGEM

3.2.1. DIAGRAMA

Os elementos do Processo de Negócio devem ser representados em diagrama contidos em uma borda retangular, com o título na parte superior do mapa em caixa alta. O título não deve conter verbos no infinitivo. Todos os Processos de Trabalho devem ser dispostos verticalmente de forma que um processo anterior esteja acima de um posterior de maneira lógica, ou seja, todos os elementos a jusante devem estar abaixo daqueles à montante.

O Processo de Negócio representa graficamente a relação entre Processos de Trabalho. Os Processos de Trabalho são representados pela caixa apresentada na seção 3.1. Os títulos dos Processos de Trabalho são representados por seu verbo no infinitivo, sem numeração e sem ponto final após seu texto. As áreas organizacionais responsáveis pela execução dos Processos de Trabalho no desenho do Processo de Negócio devem ser representadas entre parênteses dentro da caixa, abaixo do seu título, não sendo permitida a utilização de pontos finais. O uso dos parênteses fica restrito ao nome da(s) área(s) responsável(is) pelo Processo de Trabalho, não podendo ser utilizado nesses diagramas para outras informações.

O diagrama deve ser simples e inteligível, não possuindo espaços em branco desnecessários e deve ser formatado para ser impresso no menor número de páginas possível. A fonte escolhida deve ser utilizada em todos os elementos do diagrama de forma padronizada e o texto interno dos processos de trabalho deve possuir somente a primeira letra de cada palavra maiúscula (excetuando-se artigos, conjunções e preposições). Deve-se observar o espaço destinado à caixa do processo de trabalho, de modo que os textos não extrapolem seu limite.

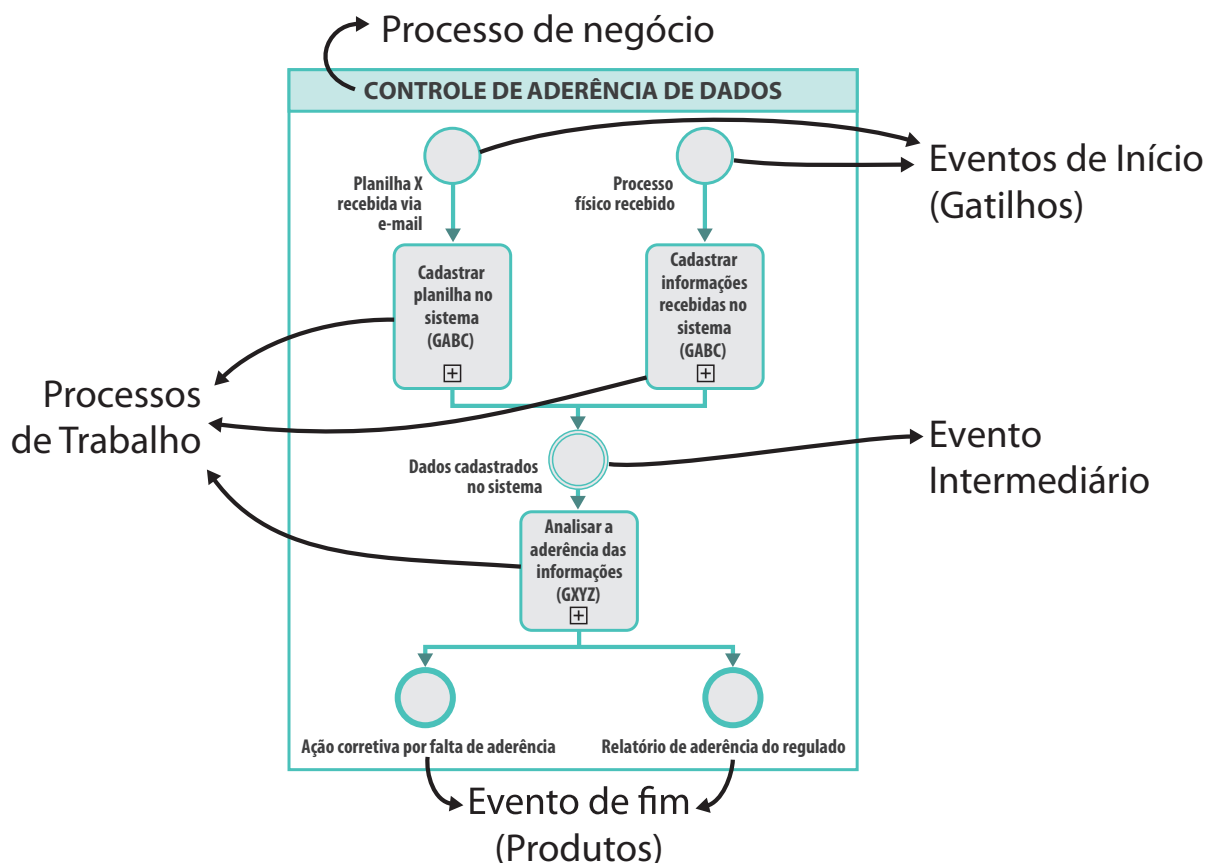


Figura 14 - Ilustração de Mapa de Processo de Negócio

3.2.2. EVENTOS

O mapeamento dos Processos de Negócio é iniciado por um ou mais eventos de início, nos quais se descreve o evento ou regra que serve como disparo para o início de um Processo de Trabalho deste Processo de Negócio. É importante ressaltar que não há elementos anteriores a um evento de início.

Neste nível de mapeamento são permitidos vários eventos de início, de fim e intermediários, já que um processo de trabalho pode ser iniciado por outro processo, por demanda ou por periodicidade definida, bem como ensejar o início de outro processo. Caso um Processo de Trabalho seja iniciado sob demanda ou por periodicidade, seu disparo será um evento de início. Já quando um Processo de Trabalho for iniciado por outro Processo de Trabalho, seu disparo será um evento intermediário, representado pelo **evento de início** do Processo de Trabalho sucessor. Da mesma forma, quando o produto ou evento ao fim de um Processo de Trabalho ensejar o início de outro Processo de Trabalho no fluxo do processo de negócio, esse deve ser sucedido por um evento intermediário. Não é incomum que o evento de fim do processo de trabalho antecessor seja o evento de início do processo de trabalho sucessor, conforme se observa na Figura 15, mesmo que escrito com grafias diferentes. Isso, porém, nem sempre é verdade, já que um processo de trabalho pode disparar outro processo ao finalizar uma atividade intermediária, antes de chegar ao seu evento de fim. Todos os processos de trabalho devem ser antecedidos por um disparo.

Todos os Processos de Trabalho devem ser sucedidos por eventos de fim, quando seu produto ou evento ao fim for representar um dos fins do fluxo do Processo de Negócio. Não é permitido que eventos de fim sejam sucedidos por outros elementos.

Todos os eventos devem ser obrigatoriamente descritos. Os eventos intermediários e os de fim são descritos com verbos no particípio passado que representem o disparo ou evento de início do Processo de Trabalho sucessor.

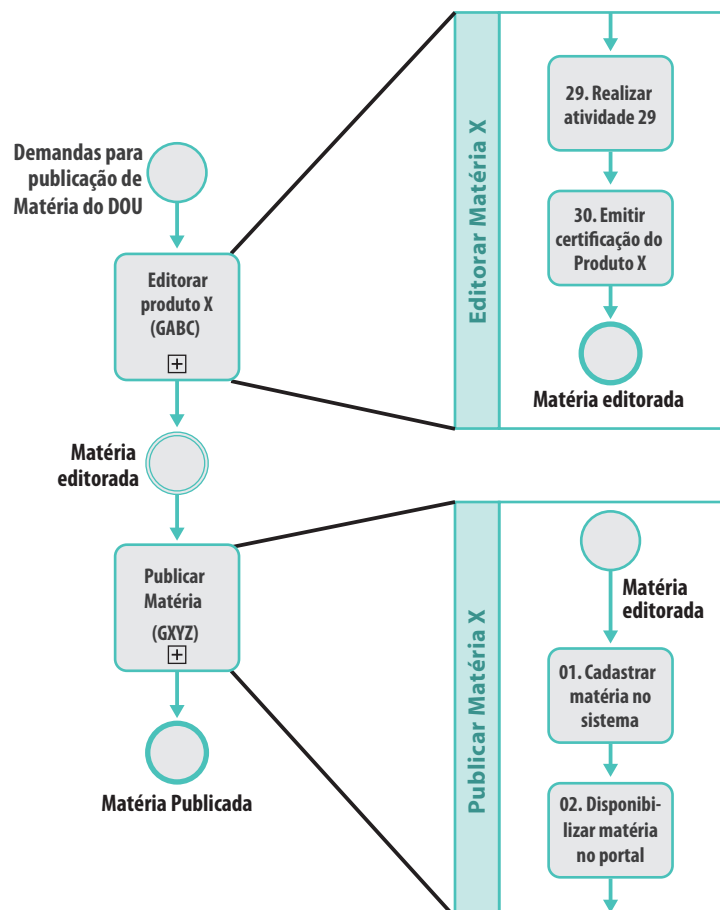
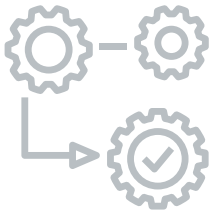


Figura 15 - Ilustração do papel do evento intermediário no mapeamento do Processo de Negócio

3.2.3. SETAS DE TRANSIÇÃO

As setas devem conectar os elementos por seu ponto superior e sair dos mesmos pelo ponto inferior. Ao se construir um diagrama, deve-se observar se não há setas quebradas (ligadas a nenhum elemento) ou sobrepostas desnecessariamente. Ademais, os Processos de Trabalho não podem ser numerados.

O *checklist* constante no Anexo I contém todas as regras que devem ser seguidas para o mapeamento de um processo de negócio, incluindo a especificação de quais são obrigatórias, recomendadas e opcionais.



4. PROCESSOS DE TRABALHO

Este capítulo apresenta os elementos a serem usados e as regras de modelagem do mapeamento de processos de trabalho. Primeiramente ele introduz os elementos usados, ou seja, a relação exclusiva de itens que podem ser usados para o mapeamento deste nível, por último, apresenta as regras de modelagem, que são de três tipos: obrigatórias, recomendadas e opcionais.

As regras obrigatórias devem ser seguidas sempre que um mapa for elaborado. Ele será considerado inválido e não será aceito como mapa oficial da IN caso não observe todas as regras de modelagem obrigatórias. Muitas dessas regras foram criadas para que o sistema computacional em uso possa interpretar sem ambivalências o diagrama⁹.

As regras recomendadas são regras que, se não adotadas, apesar de não impossibilitar a interpretação correta do mapa, podem trazer dificuldades desnecessárias a quem for usar a ferramenta de automação, ou na leitura do MPR. A decisão de não adoção dessas recomendações não invalida o mapa elaborado sem elas, apesar de provavelmente reduzir a produtividade da área mapeadora e/ou dos executores do processo.






Por último, as regras opcionais podem ser seguidas ou não pelas áreas mapeadoras, e a sua adoção não trará grandes consequências no trabalho. Mapas que não seguem as regras opcionais também são considerados válidos. O objetivo principal dessas regras é estabelecer um padrão estético.

A seção 4.2 apresenta as regras de modelagem sem especificar exatamente quais são obrigatórias, recomendadas ou opcionais. Ao final deste manual, no Anexo I, consta a tabela completa das regras apresentadas para os processos de negócio e a classificação de cada uma nesses critérios.

4.1. ELEMENTOS DE MODELAGEM

Os Processos de Trabalho são representados por apenas sete tipos de elementos: Eventos de Início, Setas de transição, Atividades, Decisão, Tomada de Decisão, Raias e Eventos de Fim. Este capítulo apresenta esses elementos.

Na Figura 16, o símbolo de cada elemento a ser usado no diagrama consta da coluna da esquerda, o título de cada elemento está na coluna do meio e o seu significado na coluna da direita. A diferença entre o evento de início e o evento de fim é a espessura do contorno. É vetado o uso de quaisquer outros elementos no mapeamento do processo de trabalho que não sejam os contidos na tabela abaixo.

ELEMENTO	TÍTULO	SIGNIFICADO
	Evento de início	Simboliza o evento ou regra que propicia o início do fluxo do processo.
	Seta de transição	Conecta os elementos do fluxo
	Atividade	Etapa de processamento do fluxo do processo; comporta verbos de ação no infinitivo.
	Decisão	Simboliza a ramificação de fluxo, isto é, que a partir de uma entrada haverá duas ou mais saídas que seguirão caminhos distintos no fluxo do processo de trabalho. Deverá conter uma pergunta.
	Tomada de decisão	O evento de tomada de decisão está presente em todas as saídas dos eventos de decisão e representa a escolha tomada no referido elemento.

9 O próprio sistema irá recusar o cadastro de mapas se detectar regras obrigatórias fora do padrão.



	Evento de fim	Simboliza o evento ou produto obtido com o processo.
	Raias	Cada raia representa a competência de atuação de um agente no processo. Em sua parte superior está disposto o nome do agente e em sua parte inferior se dispõem os demais elementos do fluxo. O objetivo das raias é simbolizar como o fluxo do processo passa o papel de um responsável para outro.

Figura 16 - Elementos de diagramação do Processo de Trabalho

4.2. REGRAS DE MODELAGEM

Abaixo serão apresentadas as regras de mapeamento do Processo de Trabalho da IN. O ANEXO II deste documento possui um *checklist* contendo a especificação de qual classe (obrigatória, recomendada ou opcional) a regra consiste.

4.2.1. DIAGRAMA

O fluxograma¹⁰ deve ser feito na vertical, com o título do processo na lateral esquerda do desenho iniciando-se com um verbo no infinitivo e com as primeiras letras de cada palavra maiúsculas (excetuando-se as preposições, artigos e conjunções). O fluxograma deve estar contido em um retângulo dividido em colunas (raias), cada uma representando um agente distinto que toma ação no processo.

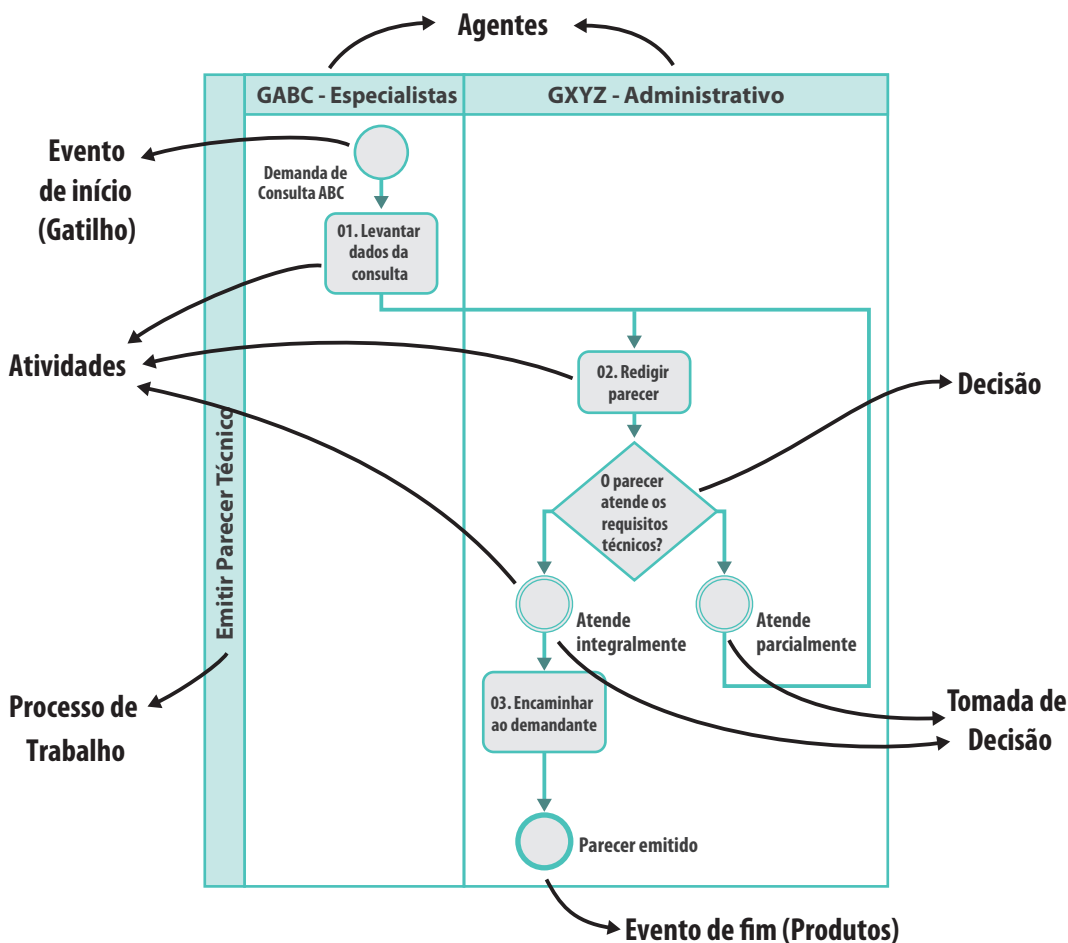


Figura 17 - Ilustração de Mapa de Processo de Trabalho

O diagrama deve ser simples e inteligível, não possuindo espaços em branco desnecessários e ser formatado para ser impresso no menor número de páginas possível. A fonte escolhida deve ser utilizada em todos os elementos do diagrama de forma padronizada.

4.2.2. RAIAS E AGENTES

Na estrutura do fluxograma, todos os elementos devem estar contidos nas raias. As raias são denominadas dessa forma como analogia às faixas de marcação de competições de natação. Todos os elementos do processo devem estar dentro das raias, e não sobre as linhas que as dividem.

No título de cada raia deve ser representado um agente, sem repeti-los. É importante notar que, quando em uma raia há referência a uma área inteira (Ex: DIRGE), isso significa que todos os colaboradores contidos na área são aptos realizar aquela tarefa, inclusive estagiários e secretárias. Na maioria dos casos, não é isso que se quer representar. Quando se quer representar que somente um subconjunto de colaboradores de uma área pode realizar determinadas etapas, deve-se criar um grupo (Ex: GTXY – Efetivos, ou GABC – Revisores). Caso queira-se representar um servidor ou representante de uma área que possua competência individual, a raia deve conter o cargo competente, como por exemplo: O GTXY.

As raias representam agentes individuais, e não grupos de agentes. Uma raia com “GTXY – Sistemas”, por exemplo, não significa que todos os colaboradores da GTXY – Sistemas irão realizá-la em conjunto, significa que um deles irá realizar uma demanda de cada vez.

Os agentes exógenos, aqueles que não pertencem à IN ou que não estão sob o controle dela (Ex: clientes, outros órgãos de governo) **não** são modelados. Para representar as atividades realizadas por esses agentes, deve-se inserir uma atividade passiva no agente interno responsável pela recepção do produto dessas etapas. Atividades passivas são aquelas onde o agente não executa a ação, mas aguarda o resultado de uma ação para proceder, e geralmente são representadas por verbos como “esperar”, “receber”. Com exceção do caso citado neste parágrafo, atividades passivas **não** devem ser mapeadas.

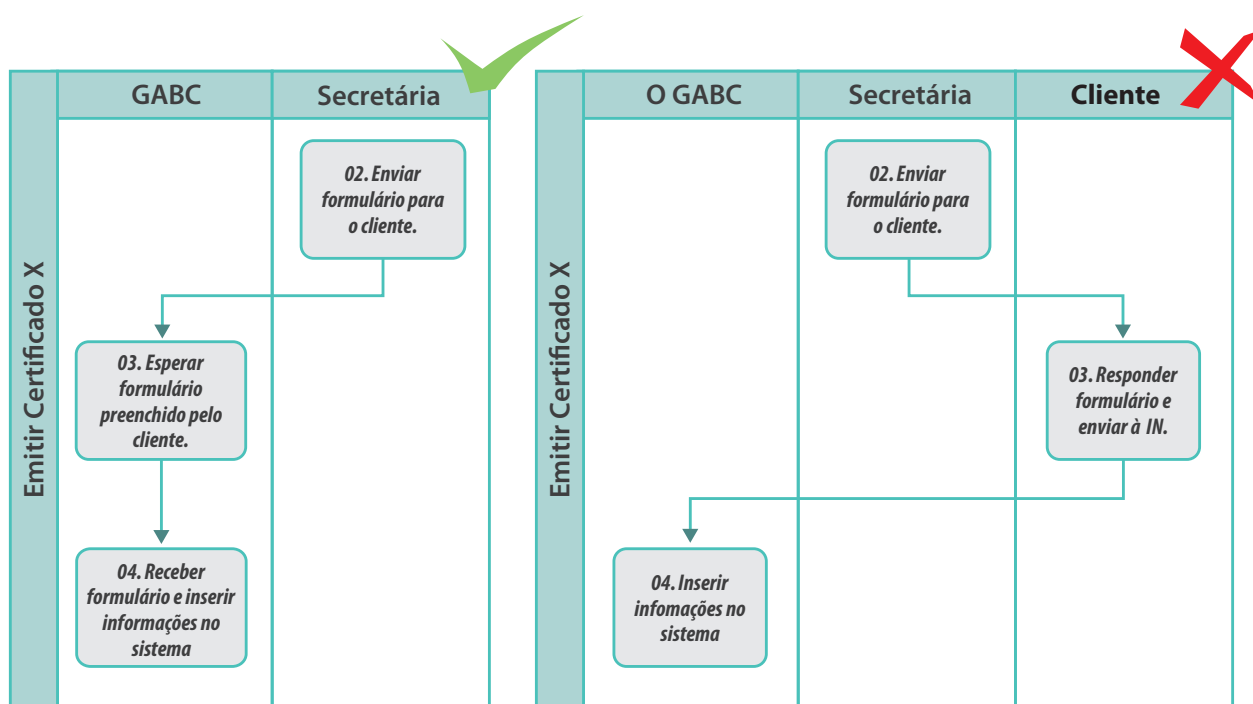


Figura 18 - Exemplo de fluxo com atribuições externas à IN

Denominam-se raias relacionais aquelas cuja identificação dos agentes depende do contexto, (Ex: chefe imediato, Ponto Focal de Capacitação), em contraposição a raias absolutas onde o agente é identificado independentemente do contexto (Ex: GABC). Ao se mapear as raias relacionais, apesar do nome, o conjunto de servidores / colaboradores que compõem o agente deve ser absoluto. Por exemplo, uma raia denominada “chefe imediato” seria inválida caso não houvesse uma lista completa de quais servidores / colaboradores poderiam ser inscritos como chefes imediatos.

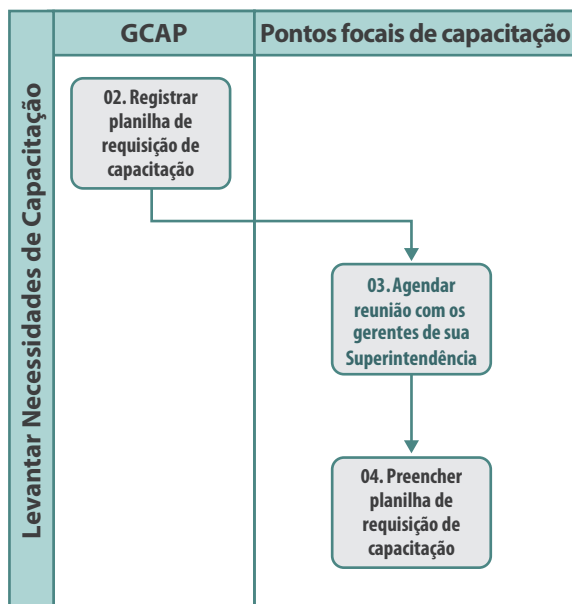


Figura 19 - Exemplo de fluxo com raia relativa

4.2.3. EVENTOS

O fluxo de um processo inicia-se com seu evento de início. O evento de início é o mecanismo que dispara a realização da primeira atividade do processo. Dessa forma, não deve haver qualquer elemento anterior ao evento de início. O evento de início deve ser sucedido por uma e apenas uma atividade, que deve estar em sua raia. Em cada fluxograma de Processo de Trabalho - PT deve haver apenas um evento de início, sendo permitido, porém, mais de um evento de fim. O evento de início deve ser obrigatoriamente descrito junto ao seu símbolo, podendo ser o dia ou a frequência com que o processo deve ser iniciado ou o insumo recebido para que a primeira atividade seja iniciada. Nos casos de insumo recebido, utiliza-se o participio passado para representar o disparo demanda (“relatório X recebido”, “ofício Y recebido”, “processo Z cadastrado” etc).

No caso de eventos de início iniciados por periodicidade, deve-se delimitar um ponto no tempo para marcar a frequência. Eventos periódicos como “Semanalmente” são inválidos, o correto seria “toda segunda-feira”, ou “toda quarta-feira”, assim como “Mensalmente” deve ser descrito como um ponto no tempo, como “todo 1º dia útil do mês”. Caso um ponto no tempo não seja especificado para eventos periódicos, o executor não tem a informação necessária de exatamente quando deve executar aquele processo.

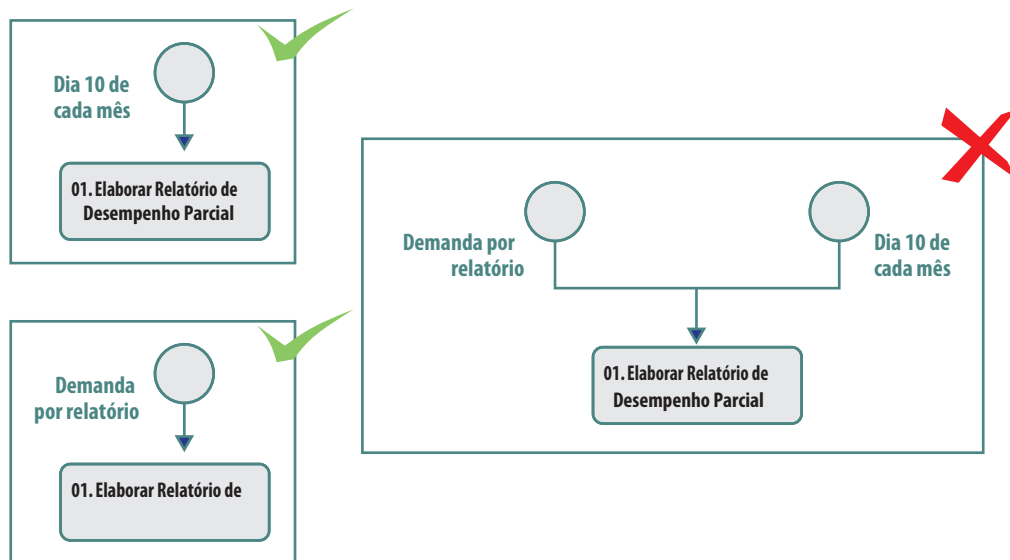


Figura 20 - Exemplos de aplicações para os Eventos de Início (em cada fluxograma de PT, deve haver apenas um evento de início)

Processos de trabalho somente são iniciados por seu evento de início. Não é possível um processo de trabalho disparar a execução de outro processo iniciando-o “pelo meio”. Dessa forma, caso uma parte do fluxo de trabalho seja disparado por outro processo de trabalho, esse fluxo precisa estar em um processo de trabalho separado.

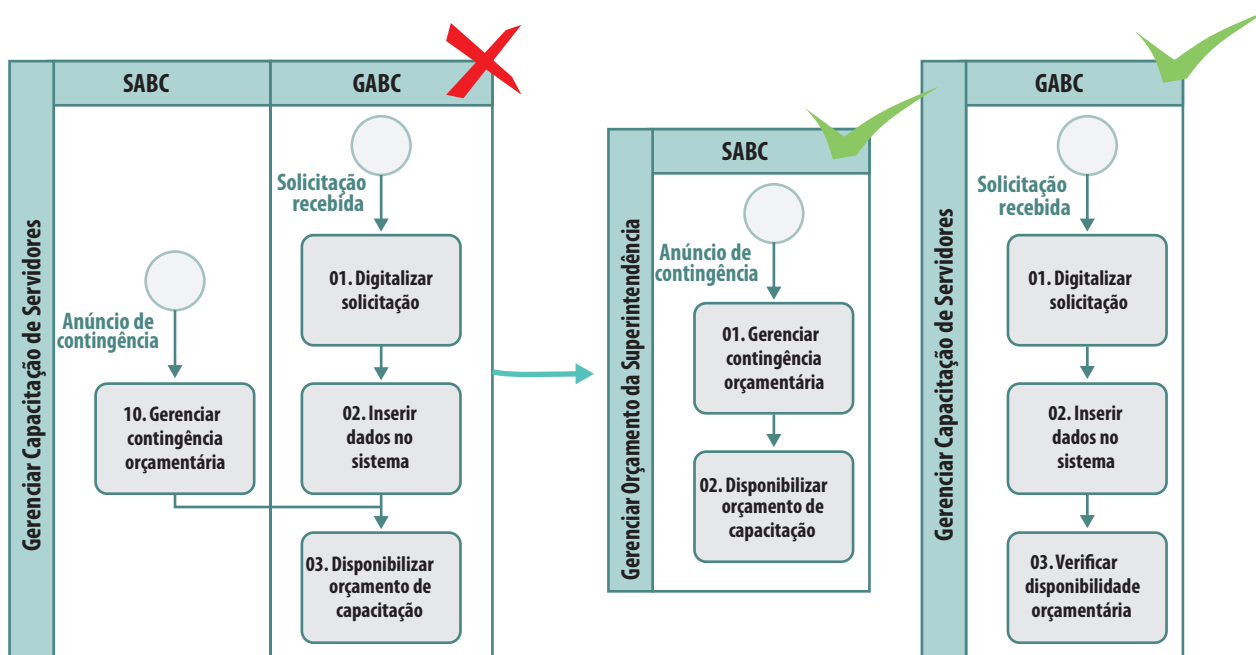


Figura 21 - Exemplo de situação em que os Eventos de Início ensejam a quebra entre Processos de Trabalho

O processo de trabalho encerra-se com o evento de fim, sob o qual deve ser descrito o produto ou evento obtido como resultado do processo de trabalho. O processo pode ser finalizado em mais de um evento de fim. Não pode haver elementos após os eventos de fim.

4.2.4. ATIVIDADES E HANDOFFS

As atividades do processo devem ser dispostas verticalmente de forma que uma atividade anterior esteja sempre acima de sua atividade posterior (exceção de refluxos), ou seja, todos os elementos a jusante devem estar abaixo daqueles a montante.

As atividades devem ser numeradas sequencialmente com dois dígitos seguidos de um ponto. Após a numeração, devem conter um título escrito no infinitivo que representa a ação executada naquela atividade, com a primeira letra da ação em maiúscula e sem ponto final. A primeira atividade do processo (a que sucede o evento de início) deve ser sempre numerada como "01". O conjunto de numerações das atividades deve seguir uma seqüência sem omissões e a numeração deve ser única para cada atividade.

A utilização de poucos verbos em cada atividade facilita a leitura posterior. Sendo assim, escolher um verbo adequado, que represente corretamente o que é feito, tornará o fluxo mais compreensível. Há verbos, entretanto, que carecem de esclarecimentos maiores por serem muito vagos como "processar", "avaliar", "analisar", entre outros. Nesses casos, identificar o objeto da oração e detalhar bem a instrução de trabalho dessa atividade no manual de procedimentos correspondente é determinante para a compreensão do processo. (Exemplo: "Analisar o Ofício de Comunicação de Auditoria").

Ao inserir o texto na caixa da atividade, o mesmo não pode extrapolar o espaço destinado à caixa da atividade.

As atividades representam ações propriamente ditas, não sendo permitida a descrição de ações passivas, tais quais esperar e receber, exceto quando a atividade depender de um executor externo (conforme Figura 18). Da mesma forma, não se deve descrever atividades de handoff, ou seja, atividades de passagem de um agente para outro, como "enviar" e "encaminhar", visto que esse papel já é representado pela seta de transição na mudança de raia.

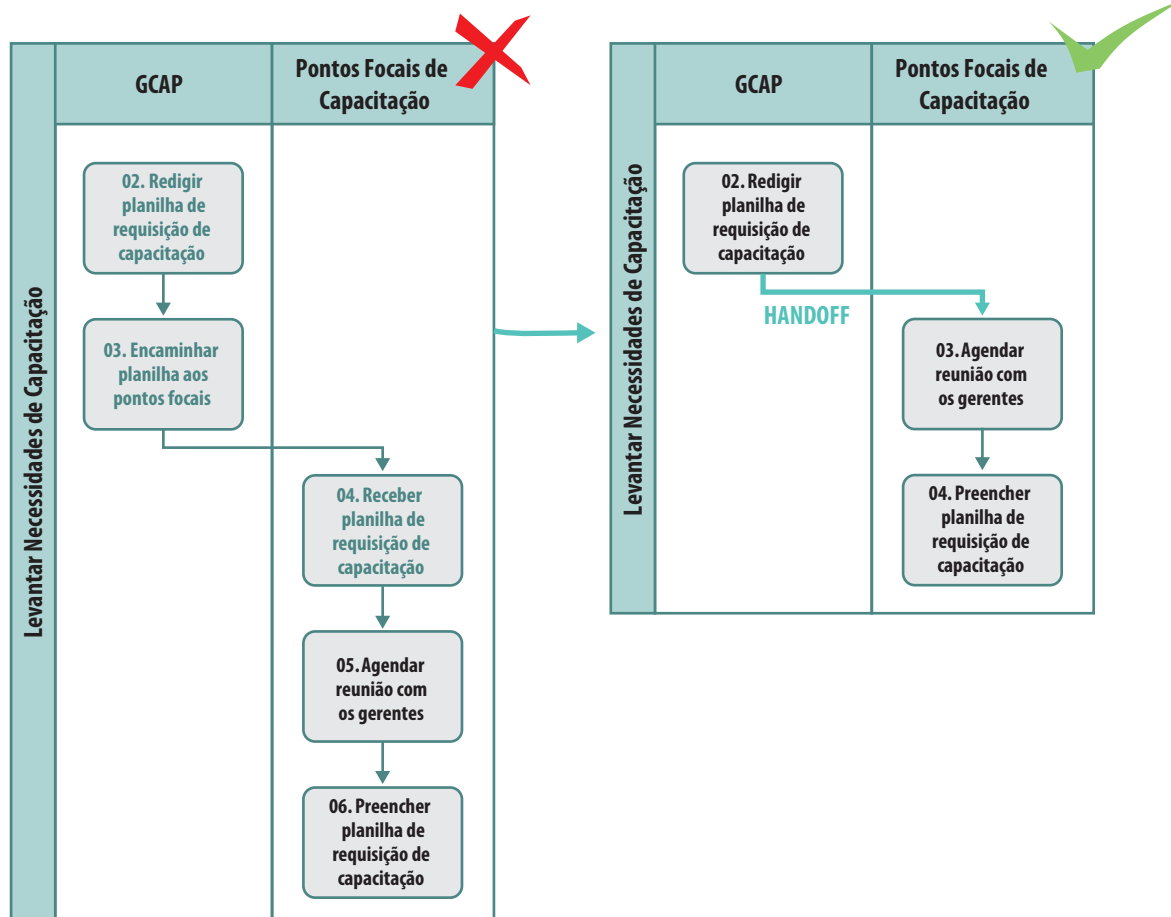


Figura 22 - Exemplo de fluxo com handoff

Quando há *handoff* entre atividades sequenciais de um mesmo agente (ou seja, retratados na mesma raia), o desenho não consegue demonstrar essa passagem a não ser que haja especialização dos papéis. Como não é permitido criar duas raia para o mesmo agente e o *handoff* é representado pela seta de transição entre raia, recomenda-se diferenciar o agente. Isso ocorre quando há dentro de um grupo, por exemplo, um colaborador responsável por elaborar um documento e outro responsável por revisá-lo. Nomear a raia com um único nome do grupo (agente) não permitirá a visualização da passagem do trabalho. A solução, nesse caso concreto, seria criar raia com especialização dos papéis, como, por exemplo, GABC - Elaboração e outra GABC - Revisão. Dessa forma, ficaria claro que, mesmo estando na mesma gerência e pertencendo a um mesmo grupo, há uma subdivisão interna de tarefas.

Todas as ações em sequência sem lapso temporal e que não necessitem de elementos de decisão entre elas, ou seja, aquelas que são realizadas por um mesmo agente num mesmo intervalo de tempo sem divisões de fluxo, deverão ser representadas em um só elemento de atividade, conforme Figura 11. Ações com lapso temporal obrigatório (como “marcar reunião” e “realizar reunião”), ou com decisões entre as ações, devem estar representadas em atividades diferentes.

É importante ressaltar que, no mapeamento do fluxo do processo, todas as atividades que acontecem na prática devem estar representadas, inclusive as atividades intermediárias realizadas por agentes administrativos.

4.2.5. DECISÕES, TOMADAS DE DECISÕES E REFLUXO

Em alguns pontos do fluxo pode ocorrer de o agente ter de decidir qual caminho tomar entre vários disponíveis para continuar a execução do processo. Nesse ponto, a atividade onde a decisão deve ser tomada deverá ser sucedida sempre por um elemento de Decisão, e os caminhos resultantes da decisão deverão ser simbolizados por ao menos dois eventos de tomada de decisão, que representam a divisão do fluxo. Todos os elementos de Decisão devem ser precedidos por atividades e sucedidos por elementos de Tomada de Decisão, assim como todos os elementos de tomada de decisão devem ser precedidos por elementos de Decisão.

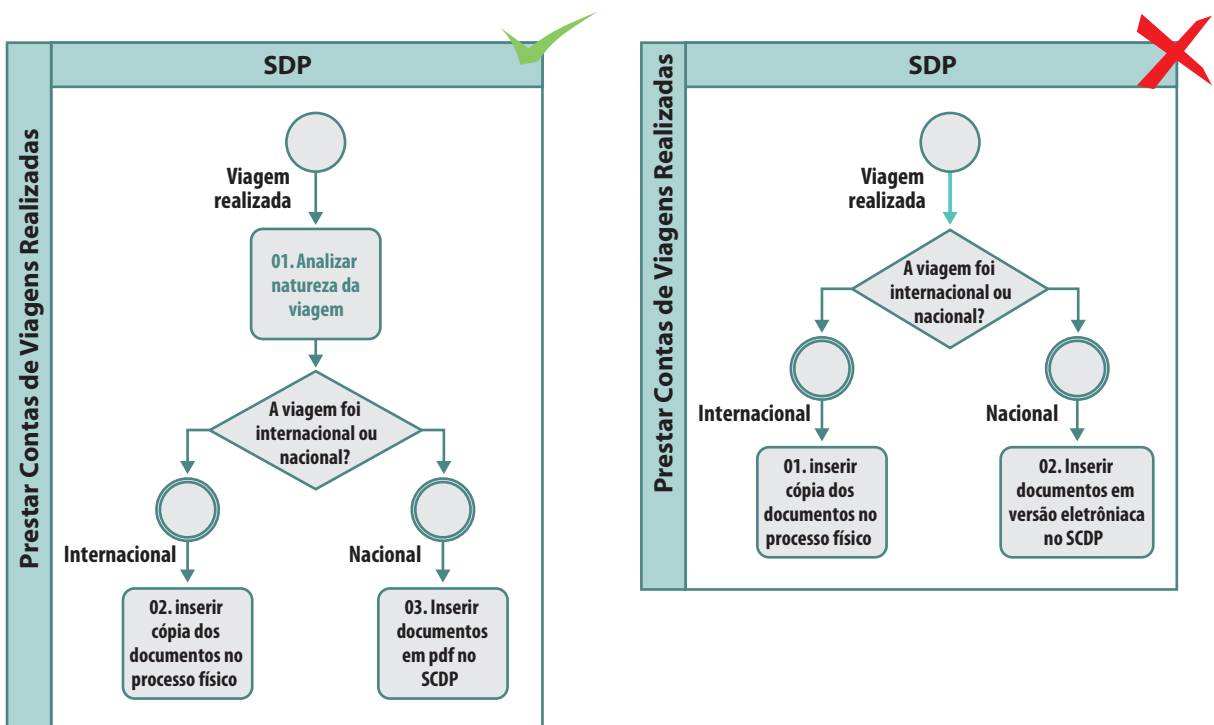


Figura 23 - Exemplo de fluxo com decisão com destaque à sua atividade percussora

Os eventos de decisão não devem ser numerados e todos os elementos de decisão devem possuir como conteúdo uma pergunta. Cada elemento de Tomada de Decisão deve possuir uma resposta à pergunta da Decisão. O usuário avança pelo fluxo que contiver a resposta correta, dado o contexto da execução do processo. As opções de escolha devem estar escritas abaixo dos elementos de tomada de decisão. Não pode haver elementos de tomada de decisão com respostas repetidas para o mesmo elemento de decisão.

Na ocorrência de decisões, não se prender a decisões do tipo “sim” ou “não” ao mapear as bifurcações do fluxo. Muitas vezes respostas mais complexas possibilitarão a consolidação de várias decisões num único ponto do mapa, facilitando o entendimento posterior.

Os elementos de Decisão servem também para possibilitar um retorno do fluxo a atividades anteriores. Caso haja essa necessidade, é necessário avaliar se o refluxo trata-se de um processo iterativo, de um controle de qualidade ou da captura de uma exceção. O primeiro caso, de retorno do fluxo iterativo, é exemplificado na Figura 24.

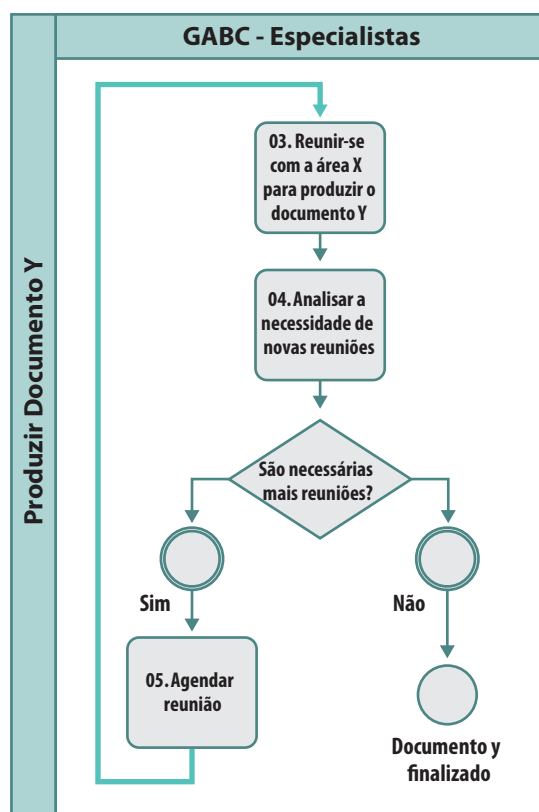


Figura 24 - Exemplo de fluxo com decisão ocasionando iteração

Veja pela análise da Figura 24 que a natureza do refluxo não é um **controle de qualidade**, ou seja, a decisão não trata de verificar se os produtos entregues em etapas anteriores tiveram uma qualidade mínima esperada, retornando o trabalho para ser refeito em caso negativo. O refluxo é iterativo porque a etapa “03. Reunir-se com a área X para produzir o documento Y” pode precisar ser executada várias vezes, refinando-se, até chegar a um resultado. Esse tipo de refluxo deve ser sempre mapeado.

Já os controles de qualidade que identificam retrabalhos não devem ter seu refluxo mapeado no diagrama. O mesmo ocorre com a captura de exceções, que são identificações de situações inesperadas e/ou não previstas no fluxograma, ou seja, “problemas de percurso”. Um exemplo de exceção são demandas recebidas para processamento pela IN que não se destinava de fato a ela. A Figura 25 retrata ambos os casos.

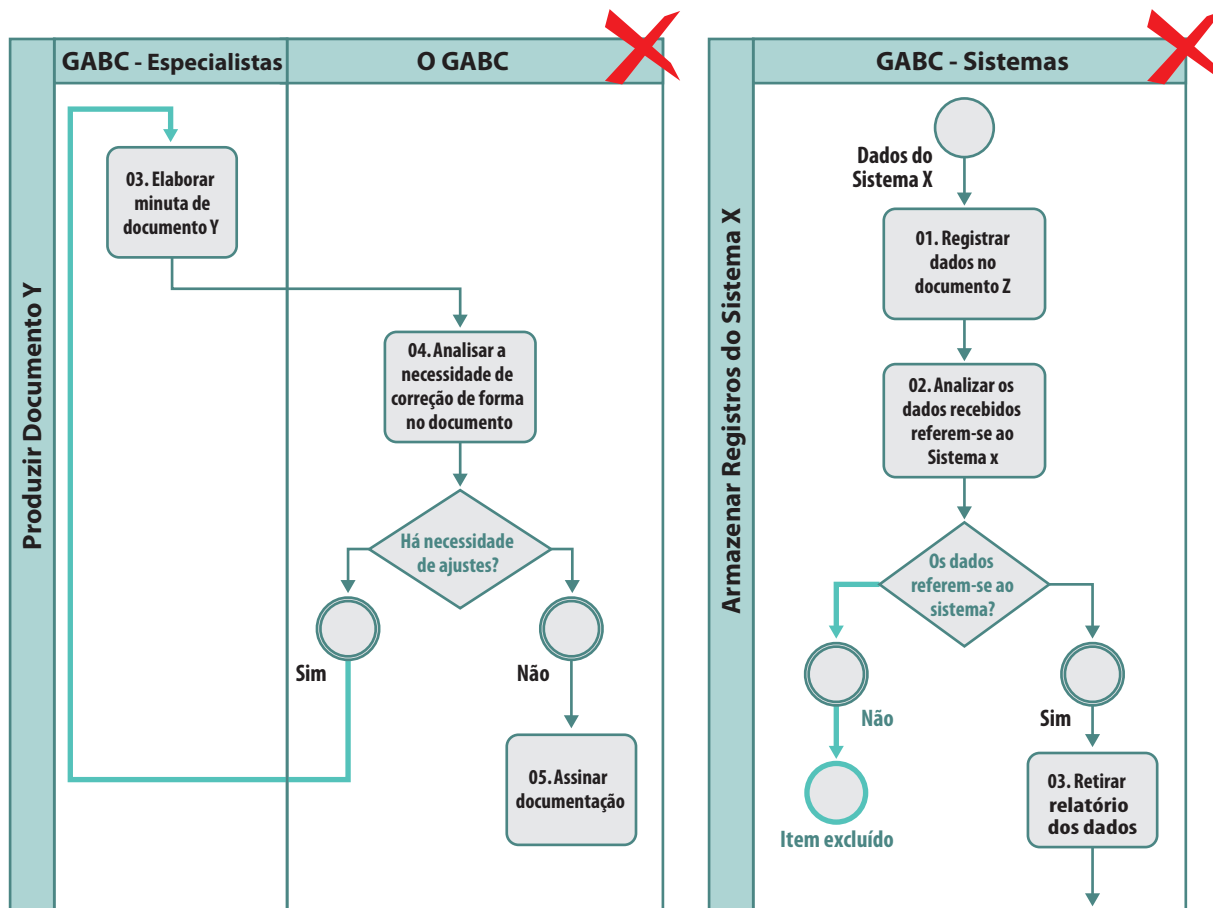


Figura 25 - Exemplos de fluxos com Controle de Qualidade e Captura de Exceção

Controles de qualidade não necessitam ser mapeados porque o sistema computacional usado na IN permite que todas as etapas possam devolver a execução para qualquer etapa anterior, de forma que, na prática, qualquer atividade, ao detectar problemas de qualidade, pode disparar um retrabalho. Como esse comportamento universal já é internalizado na ferramenta, não é necessário descrever controles de qualidade pontuais. A captura de exceção não deve ser mapeada por princípio de modelagem e pelo objetivo do mapeamento. Caso desejássemos mapear todas as exceções possíveis a um fluxo, este ficaria preenchido por atividades pouco usadas e faria com que o mapeamento e a leitura do diagrama se tornassem difícil e enfadonha¹¹.

Nos casos de separação do fluxograma em dois ou mais caminhos por ocasião de uma decisão, deve-se seguir a numeração das atividades em um dos caminhos até o evento de fim, retomando-se a sequência no outro lado da ramificação. Quando os dois caminhos da ramificação confluem para uma mesma atividade, a numeração em um deles deve seguir até a atividade antes da atividade em comum, retomando-se a sequência no outro lado.

Mais uma vez é importante lembrar que, apesar de ser possível haver ramificações do fluxo no mapeamento do Processo de Trabalho, não é possível representar fluxos paralelos dentro do mesmo mapa. Lembre-se que o paralelismo é feito apenas no nível do processo de negócio. Em caso de caminhos paralelos, deve-se separar o Processo de Trabalho em dois.

11 A forma mais correta de se mapear exceções é tratá-la como mais uma dimensão das atividades, medindo sua robustez a falhas. A inclusão desse tipo de dimensão na linguagem de mapeamento utilizada na IN está sendo estudada e pode constar de revisões deste manual.

4.2.6. SETAS

As setas do fluxo conectam os elementos e mostram a sequência do fluxo. Como regra as setas deverão sair dos elementos da sua face inferior e entrar neles por sua face superior. Quando se tratar de elementos de decisão as setas devem sair pelas laterais da figura. Não deve também haver setas quebradas, isto é, ligadas a lugar nenhum, nem setas emaranhadas/sobrepostas desnecessariamente.

Cabe ressaltar que não podem ser utilizados no mapa outros elementos não previstos pela modelagem (atividades, decisões, tomadas de decisão, setas, raias, eventos de início e eventos de fim).

O *checklist* constante no ANEXO II contém todas as regras que devem ser seguidas para o mapeamento de um processo de trabalho, incluindo a especificação de quais são obrigatórias, recomendadas e opcionais.



5. MANUAL DE PROCEDIMENTOS

O Manual de Procedimentos apresenta a instrução de trabalho e outras informações das atividades de um ou mais Processos de Trabalho e formaliza-os na organização.

5.1. INTRODUÇÃO DO MANUAL

No mapeamento do MPR deve ser inserida uma introdução que apresente, de maneira breve, os processos que compõem o manual e quaisquer outras explicações necessárias antes da especificação das instruções de trabalho, de forma que um leitor não familiarizado com o assunto consiga compreender sobre o que se trata o MPR.

Cada área aprovadora de MPR na IN (todas as áreas ligadas diretamente à diretoria, ou a quem elas delegarem) podem criar campos extras de informações para constar na parte introdutória do documento manual aprovado por elas, contendo, por exemplo, políticas e diretrizes, se necessário. Além disso, cada processo de trabalho contido no MPR deve ser brevemente descrito.

5.2. INSTRUÇÃO DE TRABALHO

Cada atividade de cada processo de trabalho deve ter a sua instrução de trabalho descrita da maneira mais detalhada e clara possível. A descrição da instrução de trabalho é a principal informação contida no manual, e é ela, juntamente com o fluxo do processo do trabalho, que de fato padroniza a tarefa. Deve-se garantir que ela contenha, no mínimo:

- informações sobre onde encontrar todos os recursos necessários para se realizar a tarefa (informações, materiais, serviços),
- o passo-a-passo de como realizar a tarefa,
- qual deve ser o resultado gerado para que a tarefa possa ser considerada concluída,
- a qualidade mínima aceitável do resultado gerado, e por último,
- onde depositar o resultado, se existente,
- o prazo da atividade, se existir.

A seguir é apresentada a descrição da tarefa “Elaborar Ofício de Aviso de Auditoria” conforme as orientações apresentadas.

“O modelo de Ofício de Aviso de Auditoria deve ser preenchido com os dados da empresa que será auditada. Para verificar se os dados da empresa estão corretos ou se carecem de alteração, é necessário consultar, no site da Receita Federal (<http://www.receita.fazenda.gov.br>), o nome empresarial, CNPJ e endereço corretos para envio de correspondência. Nesse ofício devem constar os nomes dos servidores / colaboradores que foram designados para compor a equipe de auditoria.

A atividade protocolar de envio é de responsabilidade da secretária da gerência, cabendo porém aos servidores / colaboradores da área de Controle certificar-se que o envio do ofício seja realizado no mínimo 30 dias antes do início da auditoria.

Além disso, nessa fase do processo, a equipe de Controle deve criar uma pasta para cada auditado na rede interna da IN depositar ali o modelo preenchido”.

Figura 26 - Exemplo de Instrução de Trabalho

Informações sobre a etapa a seguir não devem constar da instrução de trabalho. Caso a atividade seja precursora de uma decisão, a instrução de trabalho também não deve conter informações sobre a pergunta que deve ser respondida em seguida. Tanto a pergunta quanto a resposta, e informações sobre o próximo passo serão dispostos automaticamente ao final da Instrução de Trabalho pelo sistema computacional a ser usado. Como exemplo, na Figura 22, a instrução de Trabalho para a atividade “01. Abrir processo de prestação de contas” terá, ao final da sua instrução o seguinte texto inserido automaticamente:

“Ao finalizar esta atividade, caso a resposta para a pergunta “A viagem foi internacional ou nacional?” seja “Internacional”, siga para a etapa “02. Inserir cópia dos documentos no processo físico”. Caso a resposta seja “Nacional”, siga para a etapa “03. Inserir documentos no SCDP”

Figura 27 - Exemplo do texto gerado pela Decisão e Tomada de Decisão dentro da Instrução de Trabalho

É comum encontrar instruções de trabalho com menos informações do que as necessárias para realmente capturar como se deve fazer a tarefa. Isso ocorre principalmente devido ao fato da pessoa que descreve o processo já ter todo o *know-how* tão implícito dentro de sua cabeça que para ela uma frase basta para entender o que deve ser feito naquela tarefa. Isso deve ser evitado a qualquer custo, já que a instrução de trabalho é feita exatamente para descrever como a tarefa deve ser feita para alguém **que não conhece o trabalho**. Uma forma de saber se a instrução está clara e contém todos os elementos necessários é pedir que uma pessoa que não conheça a atividade a leia e diga se, **somente com a informação presente ali**, ela conseguiria realizar a tarefa.

5.3. CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

Para algumas atividades mais complexas o executor necessita de competência prévia em ferramentas ou conceitos específicos. Nestes casos, para cada atividade, mapeia-se também o conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes** que uma pessoa necessita ter para realizar aquela atividade¹². Conhecimentos, habilidades e atitudes são termos técnicos da Gestão por Competências, cuja definição é da forma como se segue:

- **Conhecimento:** é o “saber”; tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico e o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa. O conhecer não é definitivo, ou seja, é uma busca constante em aprender.
- **Habilidade:** ligada ao prático, à capacidade técnica, à vivência, ao domínio do conhecimento. Requer uma demonstração de um talento particular na prática: é o chamado “saber-fazer”, relacionado à prática do trabalho mental. Uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado.
- **Atitude:** representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano. É o chamado “saber-ser”, relacionado a aspectos éticos, de cooperação, solidariedade e participação.

As habilidades e atitudes que podem ser associadas a atividades são formadas por um banco de dados já pré-estabelecido pela Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP), e não podem ser

12 O teste citado no parágrafo anterior para descobrir se a instrução de trabalho está clara deve ser realizado, portanto, por pessoas que possuem a competência necessária.

cadastrados novos elementos deste tipo. O conhecimento pode ter novos elementos cadastrados a partir da necessidade apresentada no mapeamento. Podem ser associados no máximo cinco conhecimentos, três habilidades e três atitudes a uma determinada atividade.

5.4. ARTEFATOS

Atividades podem também necessitar usar modelos, formulários, métodos, regras, material de instrução, orientativos ou informativos que precisem ser consultados ou preenchidos durante a execução da atividade (Ex: formulário de solicitação de PCDP, manual de redação da presidência ou este próprio manual). A esses objetos dá-se o nome de **artefatos**, e eles devem ser anexados juntos a(s) atividades(s) que os usam no MPR.

Quando um MPR é aprovado, ele aprova, entre outros, as instruções de trabalho, as competências, o fluxo, os responsáveis por cada etapa, além da necessidade de uso/consulta de artefatos, **mas ele não aprova o artefato em si**, que não é publicado junto com o manual. Isso é muito útil, primeiro porque permite que o mesmo artefato seja associado a diferentes processos, e segundo porque ele permite que o artefato seja atualizado sem que seja necessário aprovar uma nova versão do MPR. De fato, é recomendável que a maioria do conteúdo técnico de uma etapa, que não implique em um “passo-a-passo” de como realizar a tarefa, não conste na instrução de trabalho, e sim em artefatos. Não é necessário incluir na Instrução de Trabalho informações referentes à localização do artefato, já que o sistema de controle de processos apresentará um *link* das atividades para a sua versão mais recente.

5.5. DOCUMENTOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Atividades podem movimentar processos e documentos administrativos. A indicação dos documentos a serem elaborados em cada atividade, seus tipos documentais, em quais processos administrativos eles devem ser anexados, em qual ordem e por quem deve ser assinado também são dimensões mapeadas no MPR. Dessa forma, o MPR inclui a instrução processual dos processos administrativos dentro do processo de trabalho.

5.6. LEAD-TIME, AGREGAÇÃO DE VALOR E OBRIGAÇÃO LEGAL

Todas as atividades devem ter o apontamento de seu *lead-time* e a do *lead-time* entre ele e a(s) atividades(s) imediatamente antecessora(s). O *lead-time* da atividade é o tempo **nominal** da atividade descontando quaisquer desperdícios de tempo, e ele deve ser informado em horas ou frações de horas (15 minutos devem ser expressos como 0,25 horas, por exemplo).

O *lead-time* entre a atividade e a(s) sua(s) atividade(s) antecessora(s) é o tempo **nominal** da seta de transição entre ambos. É o tempo desperdiçado entre a finalização da última etapa e o efetivo início da realização da próxima. Quando uma atividade é finalizada, a próxima poucas vezes é iniciada imediatamente. Na imensa maioria dos casos entre duas atividades, há um tempo para trâmite, espera ou recebimento, que geralmente é muito superior ao tempo despendido dentro das atividades. Esse tempo também deve ser capturado e, como o *lead-time* da atividade, ele deve ser informado em horas ou fração de horas.

Por definição o *lead-time* entre uma Decisão e a Tomada de Decisão é sempre zero¹³.

13 Decisões e tomadas de decisões não representam atividades e portanto não são consideradas etapas. A decisão, na verdade, é trabalhada na atividade imediatamente anterior à decisão; portanto, esses elementos do mapa não tomam tempos para si.

O tempo é dito nominal porque ele não é necessariamente o tempo real. O tempo real da atividade depende do tipo da solicitação da demanda, da competência do agente e de circunstâncias como a disponibilidade de recursos e tempo. O tempo nominal coletado no *lead-time* nada mais é do que uma referência, cujo propósito é servir de base para **comparações** entre diferentes propostas de mapas de um mesmo processo, sendo seu uso então associado ao estabelecimento de um padrão para medição.

O *lead-time* deve capturar a essência do trabalho ou do trâmite realizado, e se preocupar em atribuir o **mesmo valor** às atividades de mesma natureza. O padrão nominal pode ser qualquer, desde que seja o mesmo para todas as atividades. Como exemplo, a atividade de preencher formulários pode ser padronizada como gastando 6 minutos (0,10 hora) ou 9 minutos (0,15 hora). O valor escolhido não importa desde que todas as atividades de mesma natureza – preenchimento de formulário e atividades similares – contenham o mesmo valor. A única preocupação do padrão é que os valores relativos entre atividades de natureza distintas mantenham ordem compatível com a realidade. Como exemplo, uma análise de nota técnica ou atividade semelhante pode ser padronizado como 30 minutos (0,5 hora), 45 minutos (0,75 hora) ou 60 minutos (1 hora), desde que esse valor seja superior a atividades obviamente menos demoradas, como a instauração de um processo administrativo, e inferior a atividades obviamente mais demoradas, como a elaboração da própria nota técnica.

Dessa forma, foi estabelecido um padrão de tempos nominais, tanto para atividades quanto para trâmites, de tal forma a garantir que o mesmo padrão seja usado em todas as atividades e setas de transição da IN pelas áreas mapeadoras. Este padrão pode ser encontrado no Anexo IV. Caso uma atividade seja semelhante à descrita no anexo citado, o valor do tempo padrão deve ser utilizado. Caso a atividade não possa ser identificada em uma das categorias ali listadas, deve-se procurar o EP para o cadastro de um novo padrão. É importante salientar que versões mais atualizadas do Anexo IV podem existir dentro do sistema de Gestão de Processos. Vale à pena consultar o EP para obter a informação do documento mais atualizado sempre que possível.

Além do *lead-time*, as atividades devem ter apontadas se agregam ou não valor e se são legalmente necessárias. O apontamento desses dados, assim como dos *lead-times*, é importante para a análise e melhoria.

Agregação de valor é um termo técnico que classifica as atividades de um processo. Para entender esse conceito é importante lembrarmos que o processo tem como objetivo entregar um produto para a organização. Durante a execução desse processo, várias atividades são realizadas, e nem todas são necessárias - de forma absoluta - para que o produto seja entregue. Muitas dessas atividades são meramente controles, trâmites e verificações. Essas atividades poderiam deixar de ser realizadas no futuro se as circunstâncias ao redor do processo melhorassem, dizendo de outra forma, elas não são fundamentais na **construção** do produto. As únicas atividades que não podem nunca ser retiradas de um processo são aquelas que efetivamente transformam a informação que compõem o resultado final. Vejamos um processo fictício de cadastro de clientes para ilustrar melhor esse conceito. Suponhamos que o evento de início desse processo é a solicitação recebida de um cliente, e o evento de fim (produto) é a publicação aprovando o cadastro. Suponha que o fluxo de atividades seja linear e composto das seguintes atividades, com os agentes executores de cada atividade em parênteses:

1. Analisar a documentação no Protocolo e Selecionar Coordenação / Gerência destino (Gerência de Comunicação Administrativa – GECSA - Protocolo)
2. Enviar documentação para a Coordenação responsável (Gerente GECSA).
3. Enviar documentação para a gerência técnica responsável (Coordenador).
4. Selecionar especialista responsável por fazer o parecer (Gerente Técnico).
5. **Analisar documentação e fazer parecer (Especialista).**

6. Verificar confiabilidade do parecer (Gerente Técnico).
7. Verificar confiabilidade do parecer (Coordenador).
- 8. Elaborar e assinar portaria de aprovação (Coordenador).**
- 9. Publicar portaria no site da IN.**

De todas as atividades listadas acima, somente três (destacadas em negrito) podem ser consideradas de Agregação de Valor. Isso significa que, para compor o resultado, essas são as únicas atividades que, de fato, **nunca** poderão ser eliminadas, visto que sem elas, não há produto. Todas as outras atividades existem ou para trâmite, ou como controle de qualidade. Essas outras atividades somente existem por conta da estrutura atual do trabalho, ou porque a qualidade do trabalho precisa ser aferida. Pode-se pensar em outras formas de trabalho que reduzam ou eliminem essas atividades, como fazer toda a tramitação correr direto para o especialista responsável ou uma forma de análise que já garanta qualidade na fonte, não sendo necessário checar a sua confiabilidade. Essas atividades que não são consideradas de Agregação de Valor podem ser repensadas e descartadas se a organização criar as condições para isso.

Dessa forma, a definição técnica de agregação de valor é tudo aquilo que o seu **cliente está disposto a esperar que você faça, sempre**. Note que, por definição, qualquer atividade de controle (inclusive de qualidade) não agrega valor, visto que ela poderia ser eliminada no futuro se a qualidade na fonte fosse garantida.

Obrigação legal é o apontamento da atividade que identifica se ela é necessária por força de lei ou determinação da administração federal que escapa do controle da IN. Por exemplo, a nomeação de pessoas para cargos comissionados precisa ser publicada no DOU, e essa é uma atividade que consiste em uma obrigação legal que o processo de "*alteração de cargo comissionado*" não pode deixar de realizar. A sinalização se a atividade é obrigação legal ou não também deve ser indicada para cada etapa. Seu intuito é sinalizar para os analistas envolvidos com a melhoria do processo quais atividades não podem ser eliminadas do fluxo, além das de agregação de valor.

Tanto os *lead-times*, quanto o apontamento da agregação de valor e obrigação legal constam em campos próprios no sistema, e não devem constar da instrução de trabalho.

5.7. AGENTES E DISPARO DE OUTROS PROCESSOS

Cada atividade pode também disparar outro processo de trabalho para execução. Caso esse seja o caso, o referido disparo deve estar sinalizado na etapa. Note que o disparo de um processo de trabalho não significa a passagem do controle da execução do processo atual para o processo disparado. O processo disparado é cadastrado de forma independente do processo que a atividade executa e deverá ser executado em outro momento, inclusive por outro agente, se for o caso.

Os processos de trabalho disparados por uma atividade são somente processos de trabalho dentro do mesmo processo de negócio.

Casos os agentes usados no mapa sejam novos, isto é, não tenham sido usados em outros processos anteriores, eles também devem ser cadastrados e as pessoas que os compõem também devem ser especificadas, exceção de áreas organizacionais, que já possuem a relação das pessoas ali inseridas.

5.8. SISTEMAS, ARQUIVOS E DADOS

Por último, a atividade também pode conter dados que são úteis para a execução automatizada do processo. São três os tipos de informações com esse objetivo que devem ser definidos dentro da atividade: sistemas, arquivos e dados.

Muitas atividades podem necessitar usar **sistemas ou bancos de dados** para serem realizadas. Neste caso, deve-se associá-los em sua respectiva atividade. Os sistemas disponíveis para associação constam em um banco de dados pré-cadastrado, e o cadastro de novos sistemas devem ser pedidos ao EP¹⁴. Existem quatro categorias de sistemas que podem ser especificados nas atividades. Destes, três são sistemas que podem ser acessados durante a execução da etapa por meio de *links* que são formados durante o cadastro do sistema, e um, mais sofisticado, cria um elo verdadeiro entre a etapa e uma camada da aplicação-alvo de tal forma que se consiga inserir informações sem que seja sequer necessário acessar o sistema. As categorias de sistemas são, conforme segue:

- **Banco de dados em formato de arquivo.** Arquivos usados em pastas de redes que contêm informações permanentes de alguma área, como por exemplo, planilhas no formato Excel ou bancos de dados no formato Access. Ao cadastrar sistemas deste tipo, é incluído um *link* na atividade para o local do arquivo de tal forma que a pessoa que executa a atividade possa acessá-lo.
- **Aplicações executáveis.** Sistemas locais usados em pastas de redes que contêm informações permanentes de alguma área, como por exemplo, os Sistemas de Apoio. Ao cadastrá-lo, inclui-se um *link* para o local do programa de tal forma que a pessoa que executa a atividade possa acessá-lo.
- **Aplicações web.** Endereços da intranet ou internet que podem ser acessados via navegador. Ao cadastrá-lo, inclui-se um *link* para o endereço eletrônico de tal forma que a pessoa que executa a etapa possa acessá-lo. Caso a aplicação *web* possua subaplicações ou telas específicas que podem ser acessadas por meio de endereços digitados em sua barra, é possível criar *links* específicos para essas telas.
- **Protocolo SOAP.** Código que permite que a atividade opere uma funcionalidade da aplicação alvo sem acessá-la. A aplicação alvo deve possuir interface SOAP. Permite que, durante a execução de uma atividade, uma tela específica abra para inserir dados na aplicação sem precisar navegar dentro dela. É a forma mais sofisticada e recomendada de ligação entre sistemas entre as quatro, mas isso depende da disponibilização da interface pela aplicação-alvo.

Para que não haja problemas no uso dos dois primeiros itens da lista acima, é importante que os arquivos do banco de dados ou das aplicações sejam sempre mantidos no mesmo local. Caso haja a remoção, o *link* ficará “quebrado” e a aplicação não poderá ser acessada. Neste caso, é importante que o EP seja notificado para que a correção do *link* possa ser feita.

Além do uso de sistemas, atividades executadas podem gerar como resultados **arquivos e dados**. A especificação dos dados que devem ser incluídos nas atividades – campos que aceitam textos como números e datas – para que elas possam ser consideradas concluídas pode ser obrigatória ou opcional para o executor da tarefa. De forma análoga, para a conclusão de atividades pode ser necessário que arquivos sejam anexados ao final da execução da etapa. No mapeamento, pode-se especificar quais arquivos e dados necessitam ser enviados ao final de cada atividade, incluindo qual tipo de arquivo (doc, pdf, ppt), de dados, e se o envio é opcional ou não.

Os dados fazem com que cada execução do processo contenha seu próprio conjunto de informações específicas que podem ser consultados *a posteriori*, montando um banco de dados pesquisável do conteúdo gerado pelas execuções.

14 O procedimento de cadastro de novos sistemas dura poucos minutos.

5.9. ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Todas as informações relacionadas ao MPR, aos processos de trabalho e aos processos de negócio devem ser documentadas em sistema específico disponibilizado pelo EP, cujas funcionalidades serão explicadas em manual específico. Cabe apenas, no presente momento, esclarecer que tudo o que for realizado no tocante ao mapeamento de processos na IN deve ser cadastrado nesse sistema. Os manuais de procedimentos da IN só serão considerados válidos pelo EP caso estejam no repositório de dados do sistema disponibilizado.

Por último, é necessário determinar quais processos compõem um MPR. A lógica utilizada por uma área técnica no agrupamento dos seus processos de trabalho deve ser constante. Pode ser o tema aos quais os processos se relacionam (ex. Manual de Procedimentos de Capacitação), áreas organizacionais (ex. Manual de Procedimentos da Gerência de Recrutamento e Seleção), o processo de negócio a que se relacionam - que muitas vezes pode coincidir com a divisão por temas (ex. Manual de Procedimentos para Tratamento de Denúncias Recebidas) -, as entregas relacionadas etc. Conforme citado anteriormente, a necessidade é de coerência no critério de escolha de quais processos de trabalho compõem os MPR. Após todas as informações inseridas no sistema, o documento do MPR é gerado automaticamente.

É importante também salientar que processos devem ser padronizados e documentados, mas isso não significa que eles devam permanecer inalterados. Os procedimentos devem ser melhorados com frequência e essas melhorias documentadas através da atualização dos respectivos manuais.

Por último, como exemplo, na atividade cuja instrução de trabalho está contida na Figura 26 “modelo de Ofício de Aviso de Auditoria” é um artefato, não há sistemas necessários à execução da atividade e o documento gerado é o ofício preenchido. O tempo que a atividade leva para ser executada (*Lead Time*) deve ser preenchido no sistema em campo específico com o valor de 0,25 horas (15 minutos), conforme classificação no item 3 do Anexo IV. A atividade agrega valor e não é obrigação legal.

O *checklist* constante no Anexo III contém todas as regras que devem ser seguidas para a criação de um MPR, incluindo a especificação de quais são obrigatórias, recomendadas e opcionais.



6. BOAS PRÁTICAS DE MAPEAMENTO

Este capítulo contém práticas recomendadas aos responsáveis pela elaboração de mapas, em formato de tópicos. A origem das recomendações é a coleção de lições aprendidas sobre o tema por mapeadores da ANAC, que gentilmente assessoraram a IN na implementação do EP desta Casa.

A maioria das boas práticas contidas neste capítulo são relativas à obtenção de informações para o mapeamento de processos. Em processos que lidam quase que exclusivamente com informação, como é o caso dos processos da ANAC, que nos assessorou e nos forneceu as boas práticas de seu dia a dia, e que seguiremos neste manual, a entrevista é a técnica mais utilizada para possibilitar a um colaborador conhecer os processos de trabalho e de negócio de outra área, bem como desenhá-los.

Nesse sentido, abaixo são descritas boas práticas que podem auxiliar um entrevistador na condução dos seus trabalhos, divididas em “Preparação para a Entrevista”, “Condução da Entrevista” e “Consolidação dos Resultados da Entrevista”. Parte delas só poderá ser utilizada em entrevistas para desenho de processos de trabalho, e quase todas para mapeamentos de processos existentes e não propostas de mapas futuros.

6.1. PREPARAÇÃO PARA A ENTREVISTA

1. A utilização de um projetor e de um software de mapeamento (como Visio e Bizagi) muito auxilia o mapeador. Além disso, agendar a entrevista em uma sala de reuniões permite o que o diálogo flua sem constrangimentos.
2. Como a entrevista também pode ser utilizada para descrição de tarefas para a elaboração do Manual de Procedimentos é importante utilizar a mesma rotina de preparação da entrevista de processo de trabalho e processos de negócio (utilizar projetor, software de mapeamento e sala de reuniões), dispor de sistemas dedicados para esse fim e softwares de edição de texto.
3. É importante inteirar-se dos outros processos e normas ligados ao tema, bem como de outros mapas já elaborados antes da realização da entrevista. Essa recomendação é importante para impedir o mapeamento duplicado de atividades limítrofes entre dois processos correlatos, ou seja, observar se o escopo do mapa que será desenhado não possui intersecção com outros mapas já identificados.
4. Ao selecionar o entrevistado, utilizar como critério a proximidade do colaborador com o processo que será desenhado, já que somente o executor das etapas será capaz de explicá-las corretamente e sem omissões. Caso um único entrevistado não conheça a totalidade do processo, os outros envolvidos devem ser convocados a participar da entrevista. Exemplo: Quando há handoff de uma gerência a outra, dificilmente um único entrevistado conseguirá descrever as atividades que não ocorrem sob a alçada do setor onde está lotado, fazendo-se necessário convidar, além dele, outro colaborador. Porém, quando há atividades burocráticas e handoffs que ocorrem dentro da própria gerência, um único entrevistado poderá ser capaz de descrever o fluxograma, sequência e tarefas envolvidas, sendo possível esclarecer alguns pontos específicos com outros colaboradores em momento posterior.
5. Reuniões com muitos participantes tendem a ser pouco produtivas. Recomenda-se que estejam presentes até 3 (três) executores do processo a ser mapeado.
6. No caso de entrevistas para elaboração de Manuais de Procedimento, é fortemente recomendado, que o entrevistador inclua, além dos executores do processo, os

gestores envolvidos, já que a aprovação e a publicação do documento dependerá de seu consentimento.

6.2. CONDUÇÃO DA ENTREVISTA

1. A colaboração do entrevistado é o ponto mais importante para que o mapeamento seja elaborado corretamente. Sendo assim, para evitar que a entrevista siga sem ruído e para que as expectativas sejam alinhadas, deve-se explicar, ao início:
 - 1.1. O que será feito durante a reunião (o que é um mapa¹⁵, o que ele representa e quais as dimensões¹⁶ mapeadas);
 - 1.2. o que será feito após a reunião (explicar brevemente os passos gerais de elaboração, ajuste e aprovação do mapa);
 - 1.3. por que o mapa está sendo desenhado (para compor um manual de procedimentos, fundamentar uma melhoria, padronizar rotinas de trabalho por exemplo);
 - 1.4. a dinâmica - sequência dos acontecimentos - da reunião para que não se perca o foco.
2. Antes de iniciar o desenho é importante solicitar ao entrevistado que explique com suas próprias palavras como ocorre o processo, sem método específico. Identificar, durante o discurso, os eventos de início e de fim do processo a ser mapeado.
3. Utilizando-se dos recursos reservados para a entrevista (como notebook, projetor, software para mapeamento e sala de reuniões), realizar o desenho do fluxo durante o encontro. Deixar esta etapa para depois pode resultar em omissões significativas que gerarão retrabalho e novas reuniões. Além disso, desenhar durante a entrevista possibilita ao entrevistado contribuir de maneira mais efetiva na construção do fluxo.
4. É comum que o colaborador responsável pela execução do processo pule etapas ao descrevê-lo por realizá-lo rotineiramente e somente um ouvinte atento conseguirá perceber essas omissões. Por esse motivo, deve-se avaliar a lógica do fluxograma enquanto suas atividades são descritas pelo entrevistado para observar se há coerência entre elas e a forma de executá-las, além da sequência do fluxograma.
5. Algumas vezes pode haver dificuldade do entrevistado em descrever processos pela noção subjetiva de que ele é excessivamente despadronizado e/ou circunstancial. Nestes casos, o ideal é pedir que ele descreva então um processo concreto específico (como por exemplo, o último processo realizado), para que a fluidez volte, o entrevistado tenha um pouco mais de clareza e menos resistência.

15 O Mapa do Processo é uma representação gráfica, sequencial e detalhada do processo que apresenta informações operacionais e administrativas das atividades de um processo, com o objetivo de analisar todos os seus parâmetros, sejam eles controláveis ou não. Enquanto o fluxograma tem por objetivo obter uma descrição das diversas etapas do processo, em ordem sequencial, o mapa do processo busca apresentar informações relacionadas a cada atividade de um processo, voltadas aos seus aspectos de entrada, processamento e saída para análise e, conseqüentemente, propostas de otimização. (Disponível em: < <http://www.blogdaqualidade.com.br/mapa-do-processo/>>. Acesso em: 07/08/18)

16 Exemplos de dimensões que podem ser mapeadas em um processo são: eventos, produtos do processo, agentes envolvidos, formulários utilizados, documentos gerados, banco de dados usados, recursos necessários, tempo padrão, entre outros. Minimamente, as linguagens de mapeamento de processos devem possuir elementos para caracterizar as Atividades (ou subprocessos) e a sua sequência de execução (pg. 24). A linguagem de mapeamento a ser utilizada possui quatro **níveis de detalhamento** (Macroprocessos, Processos de Negócio, Processos de Trabalho e Manual de Procedimentos). Cada nível possui seu conjunto específico de dimensões mapeadas, um público-alvo e um propósito (pg. 17).

6. Não são importantes durante a reunião a estética, o formato, a numeração (se existir) e a ortografia das redações dos mapas. Preocupar-se excessivamente com a forma do mapa no momento da entrevista pode fazer com que a reunião perca a fluidez em função do tempo empregado nos ajustes do desenho. Esses ajustes devem ser feitos após a entrevista.
7. Alguns entrevistados acreditam que processos longos significam processos “importantes” e, portanto, tendem a descrever suas ações em mais atividades do que de fato são necessárias. Quando isso ocorrer, é importante esclarecer que a relação entre extensão do fluxo e relevância do processo não existe e que, além disso, geralmente processos mais eficientes possuem fluxogramas menos extensos.
8. Eventualmente, os entrevistados utilizam a reunião para demonstrar sua insatisfação ou descontentamento diante do cenário atual, fazer conjecturas sobre o futuro ou ainda descrever o processo como deveria ser e não como de fato ocorre. Essas discussões devem ser guardadas para outros momentos, já que não auxiliam na construção do mapa de como o processo ocorre hoje, devendo ser este o foco da entrevista. Cabe ressaltar ainda que, quanto maior o cargo do entrevistado, em função da variedade de processos sob sua alçada, maior a probabilidade de o fluxo ser descrito como deveria ser e/ou como está regulamentado, ao invés de como ele realmente é executado.
9. É comum, principalmente na primeira vez em que os processos estão sendo mapeados e ainda não estão padronizados, encontrar pequenas oportunidades de melhoria que não necessitam de grandes esforços para serem realizadas (como uma tramitação mais eficiente ou dispensa de etapas burocráticas, por exemplo). Nestes casos, a melhoria pode ser realizada já durante o mapeamento, desde que haja consentimento do entrevistado e o compromisso de executar o processo com as alterações sugeridas.
10. Ter acesso a arquivos e/ou documentos gerados e consultados durante a execução de uma etapa pode facilitar o entendimento do entrevistador, principalmente quando ele estiver pouco familiarizado com o processo. Visualizar estes documentos durante o detalhamento da etapa é mais eficaz que ao início da entrevista ou do desenho do processo.
11. Quando a reunião for agendada para o desenho do processo de trabalho, detalhar excessivamente a forma como ocorre cada etapa pode fazer com que a reunião seja menos produtiva. O ideal é guardar estas contribuições para as reuniões destinadas à construção de Manuais de Procedimentos, já que se tratam de instruções de trabalho.
12. Em caso de dissenso sobre a redação do título da etapa ou da instrução de trabalho, deve-se dar prioridade à vontade do entrevistado, sem entrar em conflito desnecessário, já que é ele que executa a tarefa e, portanto, está mais familiarizado com o processo.
13. Mapas muito lineares podem significar que algumas decisões não foram retratadas. É interessante revisá-lo com o entrevistado caso isso ocorra para identificar omissões.
14. Mapas com mais de 15 atividades sequenciais geralmente são muito longos para serem entendidos de forma sistêmica. Recomenda-se sempre que possível dividi-lo em dois ou mais mapas.
15. Reservar um tempo da entrevista, ao final, para revisar o mapa na presença do entrevistado pode evitar retrabalho no futuro. Além disso, deixar agendada a próxima reunião (caso o trabalho não tenha sido concluído) auxilia na continuidade do trabalho fazendo com que discussões já realizadas não se percam ou sejam repetidas.

16. Em reuniões de continuidade de desenho, convocar os mesmos participantes das reuniões anteriores dá celeridade aos encontros, já que pontos já abordados não serão objeto de discussão.

6.3. CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA

1. Na revisão, deve-se observar a coerência textual, a correção gramatical, a compreensão da lógica do fluxo, a posição das setas (se estão sobrepostas dificultando o entendimento). Guiar-se pelos checklists contidos nos anexos.
2. Algumas dúvidas acerca dos fluxos ou MPR, quando for o caso, poderão surgir na fase de consolidação de resultados. Não é necessário agendar outra reunião para sanar pequenos pontos que são facilmente solucionáveis com uma conversa telefônica ou pessoalmente. Isso facilitará a conclusão dos trabalhos.



ANEXOS

ANEXO I – CHECKLIST DE REGRAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

NÚMERO	CHECKLIST DIAGRAMÁTICO (FORMA)	CLASSIFICAÇÃO
GERAIS		
1	Todos os elementos do diagrama estão contidos em uma borda retangular.	RECOMENDADA
2	O título está na parte superior do mapa em caixa alta.	RECOMENDADA
3	O título não é um verbo no infinitivo.	RECOMENDADA
4	Todos os fluxos terminam em um ou mais eventos de fim.	OBRIGATÓRIA
5	Todas as caixas a jusante estão abaixo das caixas a montante.	OPCIONAL
6	Os fluxos se unem na parte superior dos elementos.	OPCIONAL
7	Os fluxos começam por eventos de início.	OBRIGATÓRIA
8	Antes de cada processo de trabalho há um evento de início ou um evento intermediário.	OBRIGATÓRIA
9	O evento anterior a cada processo de trabalho é o evento de início do processo de trabalho.	OBRIGATÓRIA
10	Não foram usados outros elementos não previstos pela modelagem (processos de trabalho, setas, caixa de borda retangular, eventos de início, eventos intermediários e eventos de fim).	OBRIGATÓRIA
11	O diagrama não possui espaços em branco desnecessário e está formatado para ser impresso no menor número de páginas possíveis.	OPCIONAL
SETAS		
12	Não há setas quebradas (ligadas a lugar nenhum).	OBRIGATÓRIA
13	Não há setas emaranhadas / sobrepostas desnecessariamente.	OPCIONAL
BORDAS		
14	Todos os elementos se encontram dentro da borda da caixa retangular.	RECOMENDADA
TEXTO		

15	Não há erros ortográficos.	RECOMENDADA
16	Todos os textos contêm o título do processo de trabalho e as áreas organizacionais que compõem as suas raias dentro de parênteses após o título.	OBRIGATÓRIA
17	Só áreas organizacionais estão dentro dos parênteses nos processos de trabalho.	OBRIGATÓRIA
18	Os processos de trabalho não estão numerados	RECOMENDADA
19	Não há textos atravessando os limites das caixas de processo de trabalho.	RECOMENDADA
20	Não há pontos finais nos processos de trabalho.	OPCIONAL
21	Todos os elementos possuem o mesmo tamanho e tipo de fonte.	OPCIONAL
22	O texto interno dos processos de trabalho possui somente a primeira letra de cada palavra em maiúscula (exceção de artigos, conjunções e preposições)	OPCIONAL
23	Não há elementos sucessivos ao evento de fim.	OBRIGATÓRIA
24	Não há elementos anteriores ao evento de início.	OBRIGATÓRIA
CHECKLIST DE CONTEÚDO (MÉRITO)		
25	Os eventos de fim de processos de trabalho que não levam a outro processo de trabalho também foram descritos.	OBRIGATÓRIA

ANEXO II – CHECKLIST DE REGRAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO

NÚMERO	CHECKLIST DIAGRAMÁTICO (FORMA)	CLASSIFICAÇÃO
GERAIS		
1	O diagrama possui título na lateral esquerda do desenho	RECOMENDADA
2	O título do diagrama inicia-se por um verbo no infinitivo, com as primeiras letras de cada palavra em maiúscula (exceção de preposições, artigos e conjunções)	RECOMENDADA
3	Todos os fluxos iniciam-se em um, e somente um, evento de início	OBRIGATÓRIA
4	Todos os fluxos terminam em um ou mais eventos de fim	OBRIGATÓRIA

5	Todos os elementos a jusante estão abaixo das caixas à montante ¹⁷	OPCIONAL
6	Os fluxos se unem na parte superior dos elementos	OPCIONAL
7	A 1ª atividade do processo está na mesma raia do evento de início	OBRIGATÓRIA
8	O elemento sucessor a um evento de início é uma atividade	OBRIGATÓRIA
9	O evento de início está ligado apenas a uma atividade	OBRIGATÓRIA
10	Não foram usados outros elementos não previstos pela modelagem (atividades, decisão, tomada de decisão, setas, raias, evento de início e eventos de fim)	OBRIGATÓRIA
11	Um ponto no tempo foi especificado para eventos de início periódicos ¹⁸	OBRIGATÓRIA
12	O diagrama não possui espaços em branco desnecessários e está formatado para ser impresso no menor número de páginas possíveis	OPCIONAL
NUMERAÇÃO		
13	Todas as atividades estão numeradas com dois dígitos seguidos de um ponto (Ex: "03.")	RECOMENDADA
14	Somente as atividades são numeradas	RECOMENDADA
15	A 1ª atividade está numerada com "01."	RECOMENDADA
16	O conjunto de numerações das atividades segue uma sequência sem omissões.	RECOMENDADA
17	A numeração deve ser única para cada atividade	OBRIGATÓRIA
18	Nos casos de separação de fluxo (decisão), segue-se a numeração em um dos caminhos até o evento de fim, retomando-se a sequência no outro lado da ramificação.	OPCIONAL
19	Quando os dois caminhos da ramificação confluírem para uma mesma atividade, segue-se a numeração em um deles até a atividade antes da atividade em comum, retomando-se a sequência no outro lado.	OPCIONAL
SETAS		
20	Não há setas quebradas (ligadas a lugar nenhum)	OBRIGATÓRIA
21	Não há setas emaranhadas/sobrepostas desnecessariamente	OPCIONAL

17 O artefato no GFT foi revisado e esta pergunta agora figura como "Os elementos estão posicionados no sentido vertical?"

18 No artefato do GFT há, atualmente, este item.

RAIAS		
22	Todos os elementos se encontram dentro das raias	OBRIGATÓRIA
23	Não há elementos em cima de raias	OBRIGATÓRIA
24	As raias contêm nomes de grupos, áreas organizacionais ou cargos	OBRIGATÓRIA
25	Não há raias repetidas	OBRIGATÓRIA
DECISÃO		
26	Todos os elementos de decisão são precedidos por atividades e sucedidos por elementos de tomada de decisão	OBRIGATÓRIA
27	Todos os elementos de tomada de decisão são precedidos por elementos de decisão	OBRIGATÓRIA
28	Os fluxos estão se dividindo pelas laterais dos elementos de decisão	OPCIONAL
29	Há somente separação de fluxo a partir de um elemento de decisão	OBRIGATÓRIA
30	Todos os elementos de decisão possuem uma pergunta terminada em um ponto de interrogação	RECOMENDADA
31	Não há elementos de tomada de decisão sem texto	OBRIGATÓRIA
32	Não há elementos de tomada de decisão com texto repetido para o mesmo elemento de decisão	OBRIGATÓRIA
TEXTO		
33	Não há erros ortográficos	RECOMENDADA
34	Todos os textos das atividades iniciam-se em verbos no infinitivo	RECOMENDADA
35	Não há textos idênticos em mais de um elemento dentro de uma mesma raia	OBRIGATÓRIA
36	Os textos dos elementos de atividades e decisão estão escritos dentro dos símbolos	OPCIONAL
37	Não há textos atravessando os limites das caixas de atividades	OPCIONAL
38	Eventos de início e de fim estão escritos na voz passiva	OBRIGATÓRIA
39	Não há pontos finais nos textos de nenhum dos elementos	OPCIONAL
40	Todos os elementos possuem o mesmo tamanho e tipo de fonte.	OPCIONAL
41	O texto interno dos elementos possui somente a primeira letra da frase em maiúscula (exceção de siglas e nomes próprios)	OPCIONAL
42	Não há elementos sucessivos ao evento de fim	OBRIGATÓRIA

43	Os textos dos eventos de início, fim e tomada de decisão estão escritos abaixo do símbolo	OPCIONAL
44	Não há elementos anteriores ao evento de início	OBRIGATÓRIA
CHECKLIST DE CONTEÚDO (MÉRITO)		
45	Não foram descritas atividades de <i>handoff</i> , com exceção de recuperação de controle de atividades executadas fora do escopo de controle	OBRIGATÓRIA
46	Não foram descritas atividades passivas (esperar, receber), à exceção de recuperação de controle de atividades externas	OBRIGATÓRIA
47	Não foram esquecidas passagens intermediárias de informação para agentes administrativos	OBRIGATÓRIA
48	Não há ações em sequência com lapso temporal obrigatório (Ex. marcar uma reunião e depois realizá-la) representadas em um só elemento de atividade	OBRIGATÓRIA
49	Todas as ações em sequência sem lapso temporal obrigatório estão representadas em um só elemento de atividade	OBRIGATÓRIA
50	Refluxos originados por captura de exceção não foram mapeados	OBRIGATÓRIA
51	Refluxos originados por atividades de controle de qualidade não foram mapeados	OBRIGATÓRIA

ANEXO III – CHECKLIST DE REGRAS DE MAPEAMENTO DO MANUAL DE PROCEDIMENTO

NÚMERO	CHECKLIST DE CONTEÚDO	CLASSIFICAÇÃO
1	A Instrução de Trabalho contém, minimamente, informações sobre onde encontrar todos os recursos necessários para se realizar a tarefa	OBRIGATÓRIA
2	A Instrução de Trabalho contém o passo-a-passo de como realizar a tarefa	OBRIGATÓRIA
3	A Instrução de trabalho contém o resultado gerado para que a tarefa possa ser considerada concluída	OBRIGATÓRIA
4	A Instrução de Trabalho contém os parâmetros de qualidade mínima aceitável para o resultado gerado	OBRIGATÓRIA
5	A Instrução de Trabalho contém a informação de onde depositar o resultado da atividade, se existente	OBRIGATÓRIA

6	A Instrução de Trabalho está escrita sem erros ortográficos, de forma impessoal e no modo imperativo	OBRIGATÓRIA
7	Não foram esquecidas etapas intermediárias	OBRIGATÓRIA
8	Todos os artefatos necessários foram ligados às atividades	OBRIGATÓRIA
9	Não foram cadastrados artefatos duplicados na base de dados	OBRIGATÓRIA
10	Os artefatos do tipo formulário contêm informações claras do que deve ser preenchido em cada campo	OBRIGATÓRIA
11	Todas as competências foram ligadas as atividades	OBRIGATÓRIA
12	Não foram ligadas competências desnecessárias às atividades?	OBRIGATÓRIA
13	Não foram cadastradas competências e conhecimentos duplicados na base de dados	OBRIGATÓRIA
14	Os <i>lead-times</i> estão especificados em horas ou frações de horas	OBRIGATÓRIA
15	Os <i>lead-times</i> estão especificados de acordo com a classificação da atividade ou do trâmite do documento do Anexo IV	OBRIGATÓRIA
16	A agregação de valor foi sinalizada em cada atividade	OBRIGATÓRIA
17	A obrigação legal foi sinalizada em cada atividade	OBRIGATÓRIA
18	Os colaboradores que compõem cada agente foram especificados	OBRIGATÓRIA
19	Os dados necessários para a conclusão da atividade foram especificados	OBRIGATÓRIA
20	Os tipos de dados necessários para a conclusão da atividade estão corretos, caso existam	OBRIGATÓRIA
21	A informação se o envio dos dados é opcional foi informada corretamente	OBRIGATÓRIA
22	Os documentos e processos administrativos necessários para a conclusão da atividade foram especificados	OBRIGATÓRIA
23	Os tipos de documentos e processos administrativos necessários para a conclusão da atividade estão corretos, caso existam	OBRIGATÓRIA
24	A ordem de anexação dos documentos em cada processo administrativo está correta?	OBRIGATÓRIA
25	Os documentos administrativos foram dispostos nos processos administrativos corretos?	OBRIGATÓRIA
26	A informação de prazo do processo foi cadastrada corretamente?	OBRIGATÓRIA
27	A definição de mensagem de término de cada etapa foi indicada corretamente?	OBRIGATÓRIA

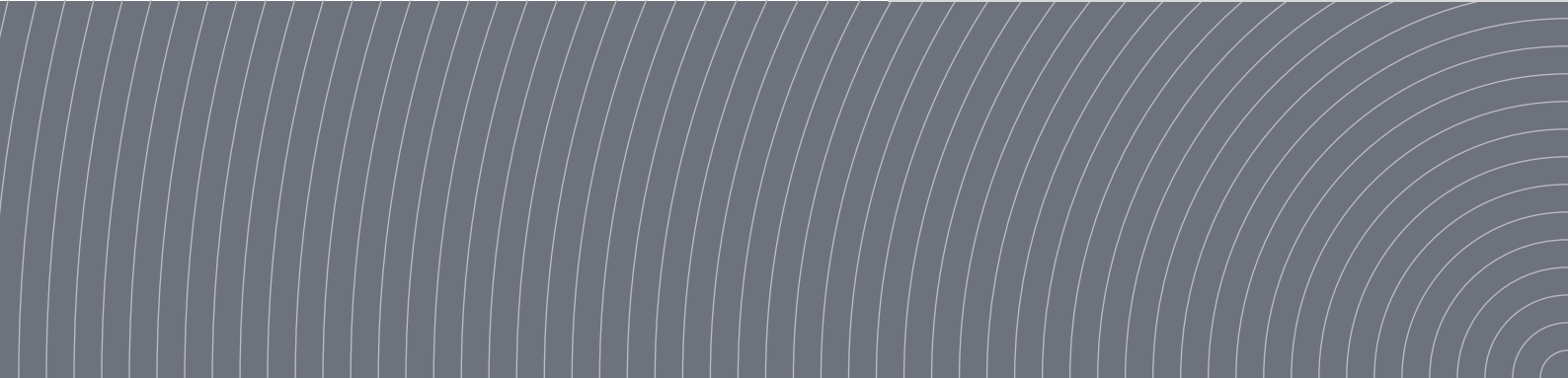
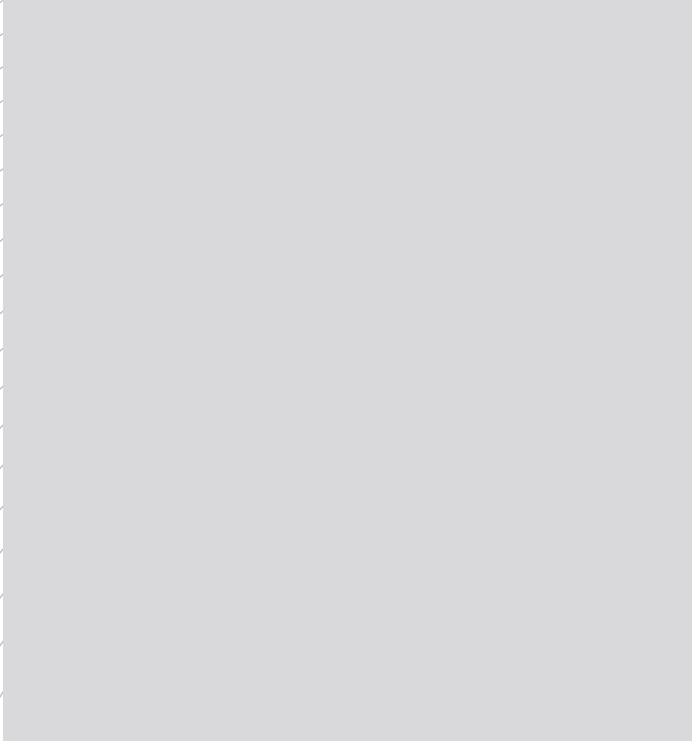
28	A informação do prazo das etapas foi cadastrada corretamente?	OBRIGATÓRIA
29	Os processos de trabalho foram dispostos no MPR na ordem cronológica mais lógica ou sensata	OBRIGATÓRIA
30	Os possíveis solicitantes do processo foram cadastrado corretamente?	OBRIGATÓRIA
31	A informação se o envio dos arquivos é opcional foi informada corretamente	OBRIGATÓRIA
32	Os processos disparados pela atividade foram especificados	OBRIGATÓRIA
33	A informação se o disparo é de múltiplas demandas foi informada corretamente	OBRIGATÓRIA
34	A informação se o disparo é opcional foi informada corretamente	OBRIGATÓRIA
35	As instruções de trabalho, os artefatos, os sistemas, os conhecimentos, habilidades e atitudes, os <i>lead-times</i> , a agregação de valor, a obrigação legal, os dados, disparo e documentos foram cadastrados no sistema computacional do ESPROC em seus campos corretos	OBRIGATÓRIA
36	O mapa do processo está idêntico ao disposto no MPR?	OBRIGATÓRIA
37	A frequência estimada de execução do processo está sinalizada no sistema?	OBRIGATÓRIA

ANEXO IV – PADRÃO DE REFERÊNCIA PARA ALOCAÇÃO DE LEAD TIME EM ATIVIDADES E SETAS DE TRANSIÇÃO

LEAD-TIMES NOMINAIS PADRÃO DE ATIVIDADES				
#	AÇÃO PADRÃO	EXEMPLO	MÚLTIPLO	TEMPO APROXIMADO POR UNIDADE DO MÚLTIPLO
1	Escrita de material técnico que exija reflexão	Minuta de Norma, Nota Técnica, CEF, Diagrama "TO BE"	10 páginas ou 20 slides	32 dias úteis (páginas), 8 horas (slides)
2	Escrita de material técnico que seja descrição de algo que já existe	Diagrama de mapa "AS IS", MPR "AS IS", relatório de inspeção	5 páginas ou 20 slides	4 horas

3	Preenchimento de formulário ou análogo	Notas Técnicas padronizadas, PCDP, inscrição em curso, cadastro de qualquer espécie	1 página ou 1 tela	0,25 hora
4	Realização de apresentação a um grupo de pessoas	-	1 apresentação	2 horas
5	Reuniões	-	1 reunião	2,5 horas
6	Escrita de email, comunicação oral	Marcar reunião	1 email ou 1 comunicação	0,15 hora
7	Análise subjetiva de material técnico	Análise de minuta de norma, nota técnica	10 páginas	32 horas
8	Análise objetiva de material técnico	-	5 páginas	2 horas
9	Análise de formulários	PCDP, inscrição em curso, cadastro de qualquer espécie	1 página ou 1 tela	0,05 hora
10	Padronização de forma e estilo	Diagramas, redação de minutas, formato de documentos	1 página ou 1 tela	0,25 hora
11	Busca de informação em cadastro informatizado	SEI	1 busca	0,10 hora
12	Busca de dados ou informações arquivadas em papel	Armário com processos administrativos	1 busca	0,20 hora
13	Leitura de tela e/ou recebimento de documentos	Abrir cadastros, demandas, solicitações	1 tela ou documento	0,05 hora
LEAD-TIMES NOMINAIS PADRÃO ENTRE ATIVIDADES				
#	AÇÃO PADRÃO	EXEMPLO	MÚLTIPLO	TEMPO PADRÃO POR UNIDADE DO MÚLTIPLO
14	Documento aguardando ser aberto ou enviado (prazo de resposta imediato)	Email aguardando ser aberto, processo aguardando ser recebido no SEI, email aguardando lote de envio, SEI aguardando lote de envio, documento físico aguardando lote de envio	frequência de envio	frequência de envio /2
15	Documento físico tramitando entre localidades	Malote entre BSB e RJ	1 protocolo visitado	80 horas

16	Compromisso esperando acontecer (data mais próxima com pessoas pareadas)	-	1 compromisso	15 horas
17	Compromisso esperando acontecer (data mais próxima com superiores)	-	1 nível hierárquico superior	32 horas
18	Encontrar uma pessoa para comunicação simultânea	Lync, conversa oral, telefone	1 pessoa	2 horas
19	Esperar a liberação de recursos patrimoniais	-	1 liberação	15 minutos
20	Viagem esperando ser realizada	-	1 viagem	4 horas
21	Documento esperando ser processado (com prazo definido)	-	1 documento	prazo médio
22	Usuário retornando à estação de trabalho para realizar atividade	-	1 usuário	0,05 hora





Esta obra foi impressa pela Imprensa Nacional
SIG, Quadra 6, Lote 800
70610-460 – Brasília-DF

