



**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Sul-rio-grandense

# Mapeamento de Processos

Instituto Federal Sul-rio-grandense

IF Sul

Flávio Luís Barbosa Nunes

Reitor

Ana Paula Nogueira e Silva

Diretora de Desenvolvimento Institucional

Mônica Zanol Remde

Coordenadora de Gestão Estratégica

Elaboração:

Priscila Mendes Pereira

Revisão:

Ana Paula Nogueira e Silva

Mônica Zanol Remde

Coordenadoria de Gestão Estratégica (CGE)  
Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI)  
Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul)

## Lista de Siglas

**BPM** - Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management*)

**BPMN** - Notação de modelagem de processos de negócios (*Business Process Model and Notation*)

**PDI** - Plano de Desenvolvimento Institucional

## Sumário

<b>1. Introdução</b>	<b>4</b>
<b>2. Diretrizes do IFSul</b>	<b>4</b>
2.1 Missão, Visão e Valores	4
2.2 Cadeia de Valor	5
<b>3. Definições</b>	<b>6</b>
3.1 Processo	6
3.2 Mapeamento de processos	6
<b>4. Metodologia</b>	<b>7</b>
4.1 Instrumentos	7
4.1.1 Formulário de identificação de processo	7
4.1.2 Bizagi	8
4.1.3 Ficha de entrega	9
4.2 Modelagem de processos	10
4.2.1 Notações	11
4.2.1.1 Atividades	11
4.2.1.2 Pool e Lanes	12
4.2.1.3 Gateways	12
4.2.1.4 Eventos	12
4.2.1.5 Data Objects	13
4.3 Processo modelado	13
<b>5. Considerações finais</b>	<b>17</b>
<b>Referências</b>	<b>17</b>

# 1. Introdução

A criação de um manual de mapeamento de processos do IFSul faz parte da etapa de Estruturação do Projeto Estratégico "Programa de gerenciamento de processos", o qual está alinhado ao planejamento estratégico do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024 do IFSul. O planejamento estratégico contempla o que está disposto no Decreto nº 9.235, em relação ao estabelecimento da missão, dos objetivos e das metas da instituição sendo, portanto, um dos elementos do PDI.

Neste sentido, este manual foi elaborado com o objetivo de ser um documento orientativo inicial para o mapeamento de processos do IFSul, destinado às gestoras e aos gestores de processos e àquelas/es que realizam atividades de mapeamento de processos na instituição.

Mais informações a respeito do Programa de Gerenciamento de Processos e do repositório de processos mapeados no IFSul estão disponíveis em: <http://www.ifsul.edu.br/desenvolvimento-institucional>

## 2. Diretrizes do IFSul

A missão, a visão e os valores do IFSul são as diretrizes de atuação da instituição que visam zelar pela execução da sua política educacional.

### 2.1 Missão, Visão e Valores

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2020-2024, as diretrizes institucionais estão assim definidas:

#### **Missão**

*"Implementar processos educativos, públicos e gratuitos de ensino, pesquisa e extensão que possibilitem a formação integral mediante o conhecimento humanístico, científico e tecnológico e que ampliem as possibilidades de inclusão e desenvolvimento social".*

#### **Visão**

*"Ser reconhecido nacionalmente como instituição pública, inclusiva e gratuita, referência na educação profissional, científica e tecnológica, promovendo a inovação e o desenvolvimento regional e atuando como agente de transformação social."*

#### **Valores**

- *Justiça social, equidade e desenvolvimento sustentável;*
  - *Pluralidade;*
  - *Excelência;*
  - *Formação integral;*
  - *Diálogo de saberes;*
- *Democratização do conhecimento;*
- *Gestão democrática e participativa.*

## 2.2 Cadeia de Valor

A cadeia de valor é uma representação visual das atividades desempenhadas em uma organização. Ela apresenta a missão, a visão e os valores dessa organização e também os seus macroprocessos, os quais são distribuídos em: Finalísticos, Gerenciais e de Apoio.

A cadeia de valor do IFSul traz o valor público da Instituição, em termos de produtos e resultados gerados, preservados ou entregues no seu exercício e a capacidade de continuidade em exercícios futuros.



Figura 1: Cadeia de Valor do IFSul

Fonte: Própria

## 3. Definições

### 3.1 Processo

Processo é um conjunto de atividades que transforma insumos em um ou mais produtos ou serviços para os clientes (MUNIZ JUNIOR et al., 2010). No caso de organizações que prestam serviços públicos, esse conjunto de atividades visa a entrega de serviços às/aos cidadãs/cidadãos.

Existem vários conceitos de processo mas, na maioria das definições, identifica-se a referência ao sequenciamento lógico de atividades e tarefas voltado para um resultado. Processos devem gerar resultados e agregação de valor (ENAP, 2021).

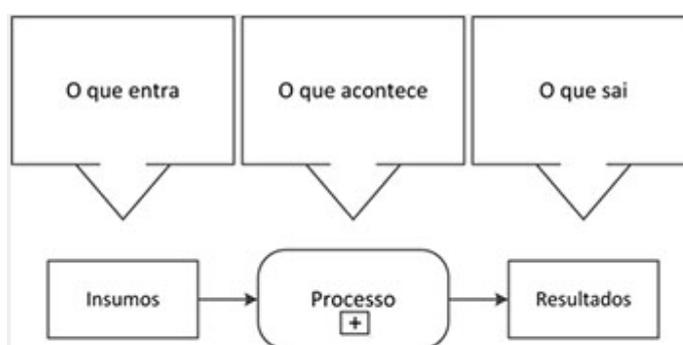


Figura 2: Conceito básico de processo.  
Fonte: Campos (2014).

Um processo, portanto, é uma sequência de atividades com um objetivo específico. Isso quer dizer que, ao realizar todos os passos de um determinado processo, teremos um resultado (CAMPOS, 2014).

### 3.2 Mapeamento de processos

De acordo com o ENAP (2021), o mapeamento de processos é uma técnica geral utilizada pelas organizações para entender, de forma clara e simples, como uma unidade está operando, representando cada passo de operação dessa unidade em termos de entradas, saídas e ações.

O processo de mapeamento envolve a documentação das etapas do processo em uma representação gráfica, que ilustra o fluxo de trabalho, as/os responsáveis por cada atividade, as entradas, as saídas e os pontos críticos.

Por meio da análise do fluxograma é possível identificar as atividades que agregam ou não agregam valor, bem como a possibilidade de simplificar as etapas do processo.

## 4. Metodologia

A metodologia sugerida pelo IFSul, conforme apresentada na figura 3, visa orientar as/os gestoras/es de processos da instituição na realização do mapeamento dos processos das unidades administrativas pelas/os quais são responsáveis.

O objetivo do mapeamento é promover a melhoria do desempenho institucional e a entrega de melhores serviços para a sociedade, por meio da simplificação e a otimização dos respectivos processos, além de proporcionar, a todas/os servidoras/os da instituição, o entendimento dos fluxos dos processos de trabalho, facilitando o desenvolvimento e aprimoramento das suas atividades.

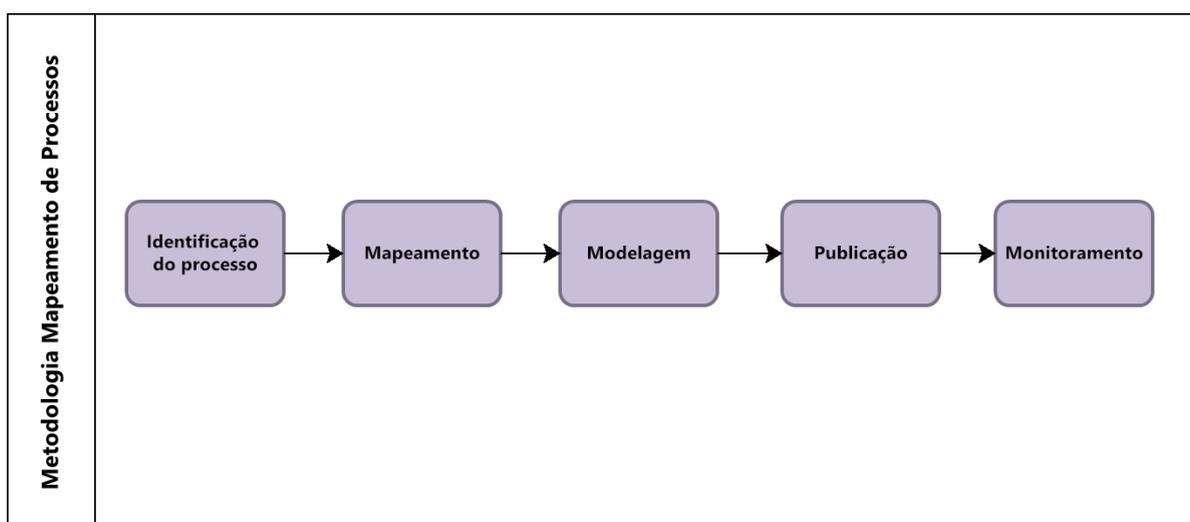


Figura 3: Metodologia de mapeamento de processos no IFSul

Fonte: Própria

### 4.1 Instrumentos

#### 4.1.1 Formulário de identificação de processo

Este formulário é o primeiro instrumento que dará início ao processo de mapeamento de processos. Deverá ser preenchido pela área onde será

realizado o mapeamento e dará subsídio para a avaliação do processo identificado. É um documento prévio, podendo inclusive, durante os procedimentos de mapeamento, ser alterado à medida que o desenvolvimento do trabalho possa indicar outras etapas e envolvidos.

Formulário de identificação de processo - PGP				
Este formulário deverá ser preenchido pela área onde será realizado o mapeamento e dará subsídio para a avaliação do processo identificado, assim, podendo ser compreendido como um processo, efetivamente, um subprocesso ou uma tarefa. Este formulário é apenas um documento prévio, podendo inclusive, durante os procedimentos de mapeamento, ter outra área identificada como responsável do processo e, dessa forma, deve ser atualizado até o envio para a DDI.				
Informações Gerais do Processo				
Identificação				
Descrição				
Entrega				
Dono do processo				
Limites do Processo				
Quem inicia o processo?		Como inicia?		
Onde termina?		Como termina?		
Detalhamento das etapas				
O que recebe?	Quem recebe? Usuário/unidade administrativa	O que é feito?	Para quem?	Observações
Usuária/o ou Interface com outros processos				
Normas relacionadas ao processo				
Tipo	Nº/ano	Descrição (resumo do conteúdo)	Onde encontra (se for o caso)	

Figura 4: Formulário de identificação de processo  
Fonte: Própria

#### 4.1.2 Bizagi

Após a identificação do processo a ser mapeado, deverá ser realizada a sua modelagem com o *software Bizagi BPM*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt>.

A Bizagi é uma empresa de software de gerenciamento de processos de negócios (BPM) que fornece uma plataforma para projetar, executar e otimizar processos de negócios. O *software* possui várias ferramentas para modelagem de processos, automação de fluxo de trabalho e análises.

#### 4.1.3 Ficha de entrega

Após realizar o mapeamento e a modelagem do processo, a próxima etapa será o preenchimento da ficha de entrega, que incluirá uma análise do processo mapeado, indicando as alterações e/ou melhorias, caso tenham sido realizadas, durante os procedimentos de mapeamento.

No espaço de "análise do processo mapeado", o/a gestor/a do processo deverá informar as alterações e/ou melhorias que tenham sido realizadas durante os procedimentos de mapeamento. Além disso, poderá citar as potenciais alterações/melhorias no fluxo das atividades, as quais serão implementadas futuramente após uma maior investigação para obter uma melhor estratégia e solução no aperfeiçoamento do processo.

No quadro "detalhamento das etapas" da ficha, as etapas poderão ter tido alterações em relação à análise preliminar do processo e, por isso, deverão estar informadas e atualizadas neste campo da ficha.

Ficha de Entrega - PGP				
Esta ficha deverá ser preenchida pelo/a gestor/a (dona/o) do processo da unidade administrativa após a realização do mapeamento e modelagem do processo.				
Informações Gerais do Processo				
Identificação				
Descrição				
Entrega				
Dono do processo				
Análise do processo mapeado				
Limites do Processo				
Quem inicia o processo?		Como inicia?		
Onde termina?		Como termina?		
Detalhamento das etapas				
O que recebe?	Quem recebe? Usuário/unidade administrativa	O que é feito?	Para quem?	Observações
Usuária/o ou Interface com outros processos				
N/A				
Normas relacionadas ao processo				
Tipo	Nº/ano	Descrição (resumo do conteúdo)	Onde encontrar (se for o caso)	

Figura 5: Ficha de entrega

Fonte: Própria

A ficha de entrega é o último documento a ser preenchido pelo/a Gestor/a de Processos e fará parte da documentação<sup>2</sup> a ser encaminhada à CGE/DDI para análise e publicação do mapeamento do processo.

## 4.2 Modelagem de processos

Por meio da modelagem de processos é possível representar os processos da instituição, possibilitando obter uma visão das atividades executadas, mostrando como o trabalho é realizado em uma determinada

<sup>2</sup>Modelagem do processo e ficha de entrega.

unidade. Essa modelagem pode resultar em um diagrama simples como, por exemplo, um fluxograma, porém, em casos de processos com nível de complexidade maior é necessário um modelo gráfico mais completo.

Conforme mencionado, os processos do IFSul serão modelados por meio do software *Bizagi*, utilizando-se do fluxograma para a representação gráfica dos processos mapeados.

### 4.2.1 Notações

Há diferentes notações que podem ser utilizadas na modelagem de processos. Entretanto, será apresentada e utilizada a notação *Business Process Modeling Notation* (BPMN), a qual tem sido amplamente utilizada em âmbito acadêmico e pelas organizações que realizam a gestão de processos.

O objetivo principal da notação BPMN é ser facilmente compreendida pelas pessoas, a fim de facilitar a explicitação dos processos de negócio modelados na notação (BPMN).

A seguir, são apresentados os elementos mais básicos de notações para a modelagem de processos:

- Atividades;
- Pool e Lanes;
- Gateways;
- Eventos; e
- Data Objects.

#### 4.2.1.1 Atividades

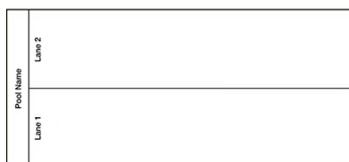


Como já mencionado anteriormente, um processo é uma sequência de atividades com um objetivo específico. Para transformar as entradas em saídas é necessário realizar trabalho, e este trabalho é chamado de atividade. Desta forma, as atividades em um processo nada mais são do que uma sequência de passos.



A flecha é um objeto de conexão entre as atividades e é utilizada para mostrar a ordem em que elas são processadas.

#### 4.2.1.2 Pool e Lanes



Os elementos - Pool e Lane - vão indicar, respectivamente, o processo e os agentes que desempenham as atividades desse processo.

O Pool é um retângulo que representa o processo em si. Dentro desse retângulo, adiciona-se retângulos menores - Lanes -, que representam um agente, os quais são definidos pelo/a modelador/a do processo. Sugere-se que seja utilizado o nome de um departamento, coordenação, unidade ou então, o cargo do(s) agente(s), como será utilizado no exemplo deste processo.

#### 4.2.1.3 Gateways



Os *gateways* servem para realizar divisões ou junções de fluxo. Um dos *gateways* que serão utilizados neste manual irá representar condições de fluxo exclusivas, na quais apenas um dos caminhos criados a partir do *gateway* será possível de ser seguido, de acordo com a resposta a uma informação a ser prestada.

#### 4.2.1.4 Eventos



Os dois principais tipos de eventos são os eventos de início e os eventos de fim. O círculo com borda fina representa o evento de início do processo e o círculo com borda grossa representa o fim do processo.

#### 4.2.1.5 Data Objects



Os *data objects* descrevem visualmente as informações que são utilizadas e produzidas ao longo do processo, ilustrando o que o próximo processo recebe para continuar trabalhando. Ao analisar um modelo, podemos saber o que é feito, em que ordem e quais são os resultados gerados neste trabalho.

### 4.3 Processo modelado

Para exemplificar e ilustrar as notações anteriormente apresentadas, modelamos o processo de “mapeamento de processos”, desenho apresentado na figura 6.

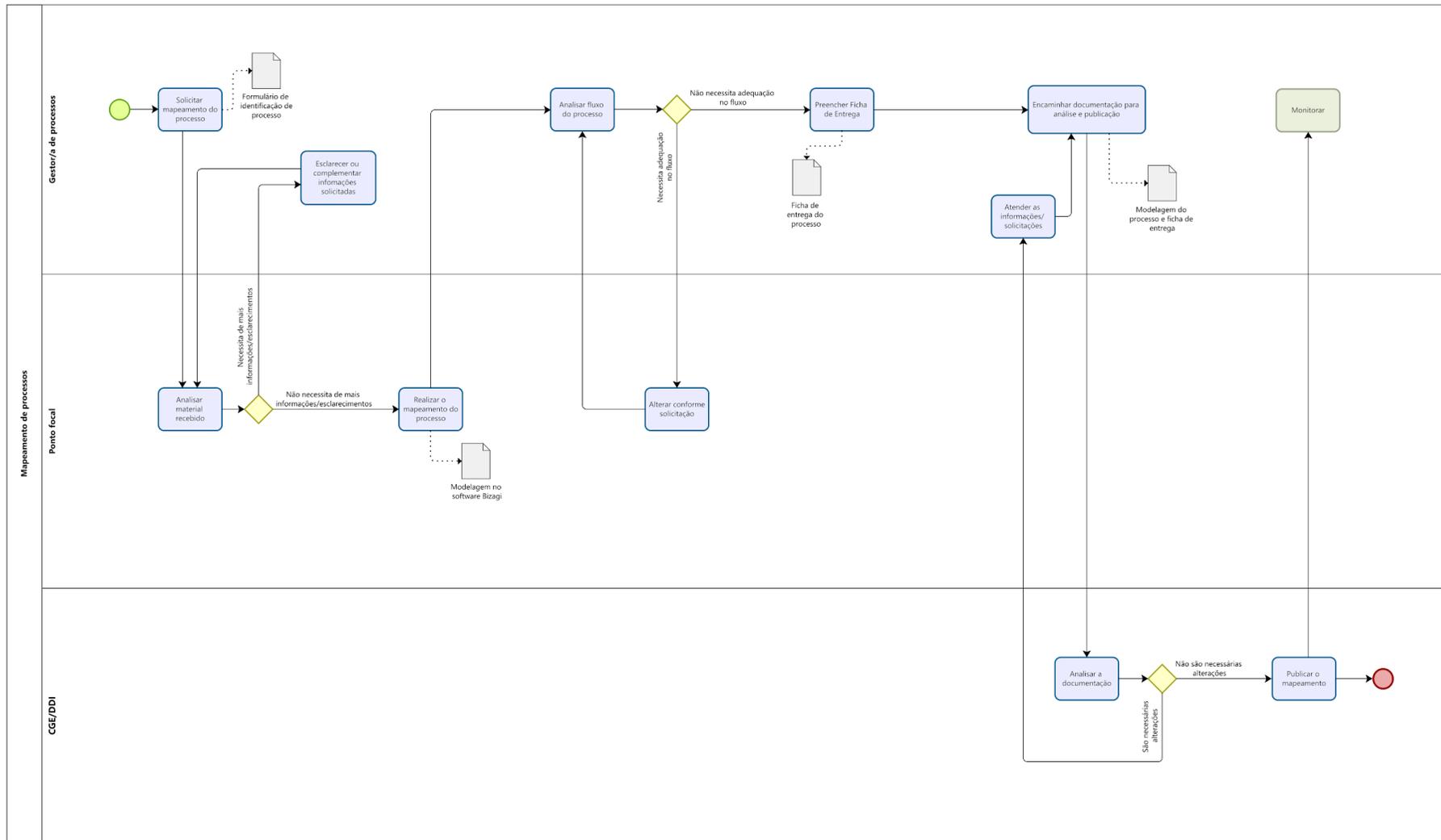


Figura 6: Modelagem do processo "mapeamento de processos".  
 Fonte: Própria.

## Processo: "Mapeamento de processos"

### Atividades principais do processo:

- Solicitação de mapeamento do processo;
  - Mapeamento do processo;
  - Modelagem do processo; e
  - Publicação do processo mapeado.
- A.** Para iniciar, modelamos as atividades principais do processo utilizando a notação  e indicando o fluxo das atividades com as flechas .
- B.** Adicionamos o *pool* "Mapeamento de processos" ao desenho, que identifica o processo que está sendo modelado;
- C.** Adicionamos, ao desenho, os *lanes* que identificam as/os agentes do processo:  
Gestor/a de processos; e  
Ponto Focal;  
CGE/DDI.
- D.** A primeira atividade do processo é a "Solicitação de mapeamento do processo", por isso adiciona-se, antes dessa atividade, o círculo que representa o evento de início do processo  Essa atividade inicia-se com o/a Gestor/a de Processos, por meio do preenchimento do Formulário de identificação de processo. Adiciona-se, então, um *data object* para representar o formulário .
- E.** O Ponto Focal irá analisar o material enviado pelo/a Gestor/a de Processos; Adiciona-se um *gateway* pois há uma decisão que impacta no fluxo seguinte do processo .
- F.** Na atividade de realização do mapeamento do processo, pelo Ponto Focal, adiciona-se um *data object* que ilustra a realização da modelagem do processo no *software* Bizagi;
- G.** A/O Gestor/a de Processos irá analisar a modelagem e, caso necessite adequação no fluxo do processo, o Ponto Focal deverá fazer as alterações conforme a solicitação. Caso não necessite, o processo segue para a próxima atividade que é o preenchimento da Ficha de Entrega, pelo/a Gestor/a de Processos. Obs.: Aqui nesta etapa adicionamos um *gateway*, conforme passo **E**;

- H. Após preenchimento da Ficha de Entrega, o/a Gestor/a de Processos irá encaminhar a documentação para análise do mapeamento pela CGE/DDI. Adiciona-se um *data object* para indicar quais documentos estão sendo encaminhados: modelagem do processo e ficha de entrega;
- I. Na análise da documentação, podem ser necessárias alterações, por isso adiciona-se um *gateway* de decisão e, caso existam alterações a serem feitas, o processo retorna para o/a Gestor/a de Processos atender às solicitações. Caso esteja tudo certo, o processo segue para a publicação do mapeamento;
- J. Adicionamos a notação que indica a finalização do processo 
- K. O processo deve continuar sendo monitorado pelo/a Gestor/a de Processos e, caso sejam implementadas melhorias e/ou alterações posteriores, estas devem ser atualizadas e informadas ao Ponto Focal e à CGE/DDI, seguindo o fluxo previsto.

## 5. Considerações finais

A realização do mapeamento dos processos não é o fim, mas sim um meio para que as gestoras e os gestores identifiquem, de maneira estruturada, os processos sob sua responsabilidade e que, a partir da análise do mapeamento, viabilizem e implementem soluções para otimizar os fluxos de trabalho.

O mapeamento de processos é uma atividade dinâmica e contínua que deve ser revisada e atualizada periodicamente para garantir que a instituição esteja sempre buscando a melhoria em seus processos e a entrega de serviços de qualidade para a sociedade.

O objetivo deste manual é servir como um documento orientativo inicial para o mapeamento de processos do IFSul. Desta forma, conforme esta atividade for se desenvolvendo, este manual poderá ter revisões e atualizações futuras para incremento de informações gerais e técnicas que se mostrem necessárias e pertinentes às atividades de mapeamento de processos na instituição.

## Referências

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). **Curso de Análise e Melhoria de Processos**. 2021.

Muniz Junior, Jorge *et al.* **Administração de Produção**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2010.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**. Editora: Editora Brasport. Edição: 2ª (2014).

Sugestões para o aperfeiçoamento deste manual podem ser encaminhadas à Coordenadoria de Gestão Estratégica: [cge@ifsul.edu.br](mailto:cge@ifsul.edu.br).