

# SUGED

Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Secretaria de Estado de Administração - SAD

## MAPEAMENTO DE FLUXOS E PROCESSOS EM GESTÃO DE PESSOAS

## 2024 Secretaria de Estado de Administração do Mato Grosso do Sul

Permitida a reprodução total ou parcial desta obra desde que sem fins lucrativos e citada a fonte.

#### Frederico Felini

Secretário de Estado de Administração

#### Lea Maria de Souza Ribeiro

Superintendente de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGED)

#### Salma Helene Kalache Araújo

Coordenadoria de Gestão da Vida Funcional (COGEF)

#### Rutiane de Moraes Sabino

Coordenadoria de Gestão da Política de Pessoal (COGEPE)

Equipe

Andréa Vanessa Milbradt Cristiane Roskosz Nayara Souza Nascimento Silvia Gomes do Prado

## APRESENTAÇÃO

O presente documento apresenta a Metodologia de Gestão Estratégica destinada aos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado do Mato Grosso do Sul, desenvolvida pela Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Suged), para que as organizações da Administração Pública Estadual adotem boas práticas de gestão, com o propósito de oferecer melhores serviços à sociedade.

O objetivo é orientar e disseminar o conhecimento sobre a Gestão por Processos, detalhando os principais conceitos, etapas, atividades e produtos gerados, além de promover a transformação organizacional, através da otimização dos procedimentos e métodos utilizados no âmbito do Poder Executivo Estadual.

## SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	5
1.1 - CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO POR PROCESSOS	5
1.1.1 - O que é Gestão por Processos	5
1.1.2 - O que é um processo	5
1.1.3 - Categorias de processos organizacionais	6
1.1.4 - Ciclo de gestão de processos	7
1.1.5 - Hierarquia/Arquitetura de processos	8
2 - METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS	8
2.1 - Definição da cadeia de valor	9
2.1.1 - Process Analysis Model Canvas (PAMC)	10
2.2 - Coleta de informação e priorização	13
2.2.1 - Nível de complexidade e importância	13
2.2.2 - Identificação dos riscos	14
2.2.3 - Formulário de descrição dos processos	15
2.3 - Desenhos dos processos	16
2.4 - Redesenho e otimização dos processo	16
3 - NOTAÇÃO BPMN 2.0	17
3.1 - Identificando as etapas do fluxograma	19
3.2 - Como usar esses componentes	20
4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
5 - GLOSSÁRIO	21
6 - ANEXO 1	22
7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23





#### 1. INTRODUÇÃO

#### 1.1 - CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO POR PROCESSOS

#### 1.1.1 - O OUE É GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos é uma abordagem disciplinar que visa melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Sua implementação contínua proporciona um modelo de gestão integrada com foco em resultados, facilita a disseminação do conhecimento institucional, otimiza recursos materiais humanos e financeiros, identifica competências necessárias e orienta a revisão da estrutura organizacional para melhor operacionalização dos processos.

#### 1.1.2 - O QUE É UM PROCESSO

Toda organização realiza atividades que, em conjunto, formam processos para atingir seus objetivos e missão institucional. Segundo o Guia BPM CBOK (Corpo Comum de Conhecimento sobre *Business Process Management*): "um processo é um conjunto de atividades realizadas por humanos ou máquinas para alcançar resultados". Engloba mapeamento das atividades executadas, análise, implantação de melhorias, criação de indicadores de desempenho e monitoramento dos resultados obtidos.

Tem como propósito trazer à tona informações pertinentes de como os processos são executados, possibilitando uma melhor tomada de decisão e visão do negócio como um todo.

Esses processos transformam insumos (entradas) em serviços ou produtos (saídas) por meio de atividades inter-relacionadas. O conceito destaca que os processos seguem uma sequência lógica com início e fim bem definidos, gerando resultados para os servidores e usuários do serviço público.

No contexto da Gestão por Processos ou *Business Process Management (BPM)*, o objetivo principal é otimizar e aprimorar os processos de negócios de uma organização. A BPM busca identificar, analisar, modelar, executar, monitorar e otimizar os processos de forma contínua, visando melhorar a eficiência operacional, a qualidade dos produtos ou serviços, a satisfação dos clientes e a competitividade no mercado.





Além disso, a BPM visa promover a inovação, a agilidade, a transparência e a integração entre os diversos setores, garantindo uma visão holística e orientada a resultados. Desse modo, o objetivo da BPM é garantir a excelência operacional, a adaptação às mudanças do serviço público e a maximização do valor entregue pela organização.

Com base nos conceitos mencionados, um processo organizacional deve:

- Ter suas fronteiras (início e fim) e seu objetivo claramente definidos;
- Especificar o que é transformado durante sua execução;
- Determinar como e quando (em que circunstâncias) uma atividade ocorre;
- Produzir um resultado específico;
- Conhecer os recursos necessários para a execução da atividade;
- Ser gerenciável, com um responsável definido e problemas identificados e monitorados;
- Ser eficaz nas relações com usuários e fornecedores, com requisitos claramente definidos:
- Ser mensurável, possuindo pontos de controle e medidas de eficácia/eficiência;
- Ser alterável, com mecanismos de *feedback* para melhorias:
- Permitir o acompanhamento ao longo de sua execução.

#### 1.1.3 - CATEGORIAS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Os processos organizacionais podem ser classificados em três tipos:

- **1. Processos de suporte:** como o próprio nome sugere, dão suporte aos processos finalísticos, sendo necessários para subsidiar a execução dos mesmos. Embora falhas não sejam percebidas imediatamente pelo usuário, podem impactar no produto ou serviço final em termos de prazo e custo, sendo provedores de recursos aos demais processos da organização.
- **2. Processos finalísticos:** são processos associados às atividades-fim da instituição ou diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos clientes externos. No setor público, são orientados para provimento de produtos e serviços para a sociedade e estão mais relacionados com o negócio para o qual o órgão ou entidade atua.
- **3. Processos gerenciais ou de gestão:** fornecem diretrizes para os processos finalísticos e de suporte, mantendo-os alinhados entre si e, principalmente, alinhados à missão e às metas estratégicas da instituição. Incluem ações de medição e ajuste do desempenho da organização.





#### 1.1.4 - CICLO DE GESTÃO DE PROCESSOS

O ciclo de gestão de processos, de acordo com o Guia BPM CBOK, é caracterizado como um ciclo de vida de atividades integradas que visam garantir a eficácia dos processos de negócio em relação à estratégia organizacional e ao foco no servidor. Esse ciclo é composto por diversas etapas interligadas que formam um processo de *feedback* contínuo para assegurar a melhoria e a adaptação dos processos às necessidades da organização.

O ciclo de gestão de processos inicia com a identificação e mapeamento dos mesmos existentes na organização. Em seguida, são definidos os objetivos e indicadores de desempenho para cada processo, permitindo a mensuração e monitoramento da eficácia e eficiência de cada etapa.

Após a definição dos objetivos, os processos são executados e monitorados de acordo com as metas estabelecidas, permitindo a identificação de possíveis desvios e oportunidades de melhoria. A análise dos resultados obtidos é essencial para a tomada de decisões baseadas em dados e evidências, garantindo êxito nas ações corretivas e preventivas.

Por fim, o ciclo de gestão de processos inclui a revisão e o aprimoramento constante, com base nos *feedbacks* recebidos e na evolução das práticas de gestão. Essa abordagem cíclica e interativa visa garantir a adaptação às mudanças do ambiente e a manutenção da competitividade da organização.

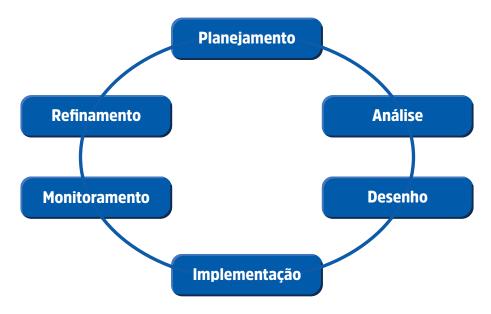


Figura 1 - Desenho do Ciclo de Gestão de Processos.





#### 1.1.5 - HIERARQUIA/ARQUITETURA DE PROCESSOS

Uma organização pode ser vista como um conjunto de processos, que podem ser agrupados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos e atividades. A análise da cadeia de valor permite identificar os macroprocessos que agregam valor à organização, tanto os finalísticos/primários quanto os de suporte e gerenciais, visando a satisfação dos servidores e o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Abaixo demonstra-se a lógica da hierarquia de processos:

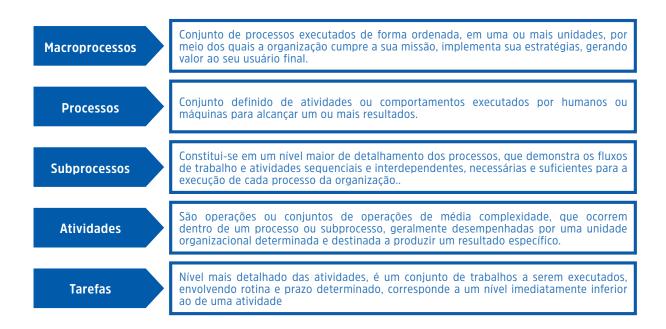


Figura 2 – Desenho da Hierarquia da Cadeia de Valor.

#### 2. - METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS

O Projeto de Mapeamento de Fluxos e Processos em Gestão de Pessoas utilizará como base a metodologia *Business Process Model and Notation (BPMN)*, na qual um conjunto completo de ferramentas e práticas permite às organizações alcançar a excelência em seus processos de gestão de pessoas.

O propósito da notação BPMN é mostrar de forma clara e padronizada os fluxos de informação e de trabalho, facilitando a compreensão e a comunicação entre todos os envolvidos no processo.





O grande valor dessa metodologia está em permitir uma visualização completa dos processos. Com isso, é possível identificar problemas, duplicações de tarefas e atividades desnecessárias, promovendo melhorias e correções. Ela oferece uma visão detalhada das interações internas e externas dos processos, possibilitando uma otimização eficiente a partir da identificação, desenho, execução, documentação, mediação de desempenho, monitoramento e controle para, enfim, alcançar os fluxos ideais, redesenhando-os e otimizando os processos de gestão de pessoas do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul.

Com a representação gráfica, proposta pela BPMN, permite-se identificar problemas, falhas e gargalos nos processos, promovendo melhorias e correções necessárias. Além disso, a notação padronizada facilita a documentação, garantindo que eles sejam registrados de maneira consistente para referência futura.

A metodologia proposta para o desenvolvimento do Projeto de Mapeamento de Fluxos e Processos em Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Estado do Mato Grosso do Sul é introduzida pela identificação da cadeia de valor para seu público-alvo, obtendo boas práticas e definindo soluções para os problemas reais, direcionadas para alcançar as metas.



#### 2.1 - DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALOR

No centro da cadeia de valor está a Missão da organização, definindo seu propósito e norteando suas ações.

Conforme Araújo (2017) apud Kotler e Armstrong (2007), a Missão representa a ambição da empresa em um panorama mais amplo, determinando o foco das decisões e da alocação de recursos no presente, priorizando aquilo que contribui para sua razão de ser.

Gerenciar a cadeia de valor de forma eficaz se torna um diferencial estratégico crucial para o alcance dos resultados institucionais. Através da identificação e eliminação de atividades que não agregam valor à sociedade e à missão da organização, organizações constroem um caminho sólido para o sucesso.





Pradella (2016) reforça essa ideia, destacando que trabalhar com uma estratégia baseada na cadeia de valor pode ser a chave para o sucesso ou fracasso da iniciativa de gestão por processos. Ao considerar todas as etapas do processo de trabalho da organização, empresas garantem uma visão holística e otimizada.

#### 2.1.1 - PROCESS ANALYSIS MODEL CANVAS (PAMC)

Para desvendar os segredos da cadeia de valor, a ferramenta *Process Analysis Model Canvas (PAMC)* se torna uma aliada poderosa. Desenvolvida pelo professor Wellington P. L. Silva, com base no *Business Model Canvas de Osterwalder* (2011), o PAMC se configura como uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite:

- •Desenvolver e esboçar a forma como a organização gera e entrega valor para seu público-alvo;
- •Identificar os principais processos que agregam valor à missão da organização.

Através de uma tempestade de ideias (*brainstorming*) envolvendo os principais tomadores de decisões (*stakeholders*) do processo, o PAMC é construído em nove blocos de análise, visualizados em uma única folha de papel, promovendo uma interação dinâmica e eficaz (Tabela 1).

Ao combinar o conhecimento da Missão com o poder da ferramenta PAMC, empresas transformam a cadeia de valor em um mapa do tesouro, guiando-as em direção ao sucesso e à realização de seus objetivos. Através da identificação de oportunidades e da eliminação de desperdícios, as organizações constroem um futuro promissor e sustentável, impactando positivamente a sociedade e alcançando patamares cada vez mais altos de excelência.





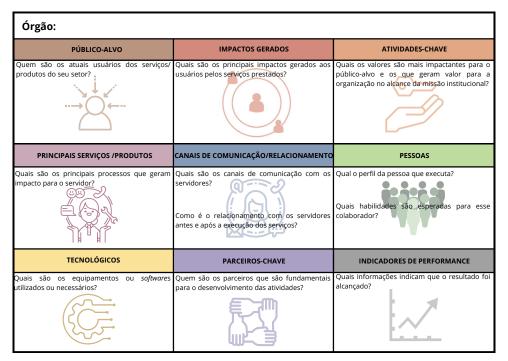


Tabela 1 - Quadro PMC - Canvas, personalizado ao Poder Executivo do Estado de MS

#### **COMO PREENCHER O QUADRO**

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

a) **Público-Alvo:** O primeiro passo na construção do PMC-Canvas é a identificação do Público-Alvo, ou seja, os indivíduos ou grupos aos quais a organização se destina. Essa etapa é crucial para garantir que os processos sejam direcionados para atender às necessidades e expectativas reais do público, maximizando a relevância e o impacto das ações da organização.

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

- •Quem são os atuais usuários dos serviços/produtos do seu Órgão?
- •Quais as características destes usuários?
- Quais são suas necessidades?
- •Quais são suas expectativas relacionadas ao atendimento de suas necessidade?





Ao responder a essas perguntas, a organização obtém uma visão clara do perfil do seu público-alvo, permitindo a construção de processos focados em atender às suas demandas de forma eficaz e satisfatória.

b) Impactos gerados ou valores gerados pela organização: Mapear as necessidades do público-alvo é fundamental para definir a estratégia do setor. Ao identificar os impactos e valores a serem gerados, a organização garante que suas ações estejam alinhadas com sua missão e visão.

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

- c) Atividades-Chave: são as atividades que mais contribuem para gerar o valor para o público-alvo, ou as que mais contribuem para o atendimento das necessidades e expectativas deste público, bem como as que mais impactam no alcance da missão institucional.
- d) Serviços/Produtos-Chave: são as entregas concretas que a organização oferece ao seu público-alvo como resultado das atividades-chave. Eles representam a materialização do valor gerado pela organização e a forma como ela atende às necessidades e expectativas do público.
- **e) Canais de Comunicação/Relacionamento:** são os meios pelos quais a organização se conecta com o seu público-alvo. Eles servem para divulgar informações, estabelecer um relacionamento duradouro, coletar *feedback* e garantir a comunicação transparente e eficaz.
- **f) Pessoas:** este quadro identifica o perfil da equipe necessária para executar as atividadeschave e garantir o sucesso dos processos. Ele inclui as habilidades, competências e conhecimentos que os membros da equipe devem possuir para realizar suas tarefas de forma eficaz.
- **g) Recursos Tecnológicos:** este quadro identifica quais são as ferramentas (hardware ou software) necessárias para atender às atividades-chave.
- **h) Parceiros-Chave:** Entidades internas e externas que contribuem de forma significativa para o alcance dos objetivos da organização.
- i) Indicadores de Performance: Ferramentas para acompanhar e avaliar os resultados das ações da organização e garantir a melhoria contínua dos serviços.





#### 2.2 - COLETA DE INFORMAÇÃO E PRIORIZAÇÃO

Para dar início à análise, utilizaremos a combinação do 5W2H e do MASP. A primeira etapa consiste em coletar informações detalhadas sobre as atividades e processos da organização, identificando os principais desafios e riscos. Essa coleta será realizada por meio da ferramenta MENTIMETER, de maneira interativa e integrativa com os participantes das oficinas, servidores dos RHs dos órgãos do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul.

A 5W2H fornece uma estrutura clara e lógica para o planejamento das ações, garantindo que todas as questões essenciais sejam abordadas, coletando informações de forma detalhada. Ela funciona respondendo a sete perguntas fundamentais, o que resulta em um plano de ação alinhado aos objetivos do projeto

	WHAT (O QUE)	O que é este processo? E o que precisa ser feito?
	WHY (POR QUE)	<ul><li>Por que este processo é necessário?</li><li>Quais problemas ele resolve?</li></ul>
5W	WHERE (ONDE)	• Onde este processo ocorre? Unidades/órgãos específicos em que as atividades passam.
	WHO (QUEM)	<ul> <li>Quem é responsável por este processo?</li> <li>Quem está envolvido nas diferentes etapas do processo?</li> <li>E quais as partes interessadas?</li> </ul>
	WHEN (QUANDO)	<ul> <li>Quais são os prazos ou cronogramas associados a este processo?</li> <li>Quando este processo é executado e qual sua frequência?</li> </ul>
2W	HOW (COMO)	<ul> <li>Como estes procedimentos e métodos são utilizados?</li> <li>Como as etapas estão conectadas? Passo a passo.</li> </ul>
	HOW MUCH (QUANTO)	<ul> <li>Quais recursos necessários (tempo, dinheiro, pessoas)?</li> <li>Quanto tempo leva para concluir o processo?</li> </ul>

Tabela 2 – Perguntas da metodologia 5W2H voltadas para o mapeamento de processos.

#### 2.2.1 - NÍVEL DE COMPLEXIDADE E IMPORTÂNCIA

Nesta fase, são reunidas informações sobre a complexidade e a importância do processo, considerando tanto a perspectiva dos participantes quanto a visão da equipe técnica. Isso inclui verificar o alinhamento do processo com a cadeia de valor e com a estratégia da organização.





VISÃO DOS SERVIDORES DO RHS DO MS			
GRAU DE	Qual o grau de complexidade da atividade/processo?		
COMPLEXIDADE	1- Baixa   2-Moderada   3-Alta		
GRAU DE IMPORTÂNCIA	O quanto o projeto é importante para o alcance da missão da organização?		
	1- Pouco importante   2-Indiferente   3-Muito Importante		
É UM PROCESSO CRÍTICO?	Agrega valor aos usuários/público-alvo?		
	1- Baixa   2-Moderada   3-Alta		

Tabela 3 – Perguntas sobre nível de complexidade e importância dos processos mapeados.

#### 2.2.2 - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Ainda com o objetivo de se identificar quais são os principais problemas e riscos que afetam a execução das atividades/processos, utiliza-se formulário próprio adaptado da metodologia Matriz GUT, combinada com as técnicas do MASP. Assim como na coleta de informações pelo 5W2H, o MENTIMETER estará presente nesta etapa.

A Matriz GUT é uma ferramenta para determinar a prioridade de problemas e tarefas, ajudando a otimizar as operações do processo. Ela é empregada na gestão para ordenar atividades com base em sua prioridade. A sigla GUT representa Gravidade, Urgência e Tendência, que são os critérios utilizados para definir a ordem de execução das tarefa.

QUESTÃO	DESCRIÇÃO
Problemas e riscos	Quais são os principais problemas deste processo?
Por que ocorre?	Por que este problema ocorre?
Qual o efeito ou consequência disso?	O que pode acontecer se o problema persistir?
	Ou se o risco se concretizar?
	Impacto legal, impacto no processo.
Qual a gravidade deste problema/risco?	POUCA GRAVIDADE
	MUITA GRAVIDADE
	EXTREMA GRAVIDADE
	BAIXA
Qual o grau da urgência deste problema/risco?	MODERADA
	ALTA
Qual a tendêndencia da não solução deste problema/risco?	VAI PIORAR EM LONGO PRAZO
	VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO
	VAI PIORAR EM CURTO PRAZO
Qual a provável solução?	Existe solução para este risco ou problema na sua opinião?

Tabela 4 – Identificação de riscos pela metodologia GUT.





#### 2.2.3 - FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

Ainda nas oficinas, será disponibilizado um formulário de descrição do processo, como documento oficial, no qual deve ser preenchido e assinado pelo gestor do RH e pelo responsável do tema em questão. A partir do formulário serão desenhados os fluxogramas dos processos de cada órgão do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul, a partir de suas singularidades. Tal documento será dividido em duas partes:

a) A primeira parte está reservada para o preenchimento dos dados de identificação relevantes de cada processo nos diferentes órgãos, sendo: objetivos, legislação e identificação do responsável pelo processo.

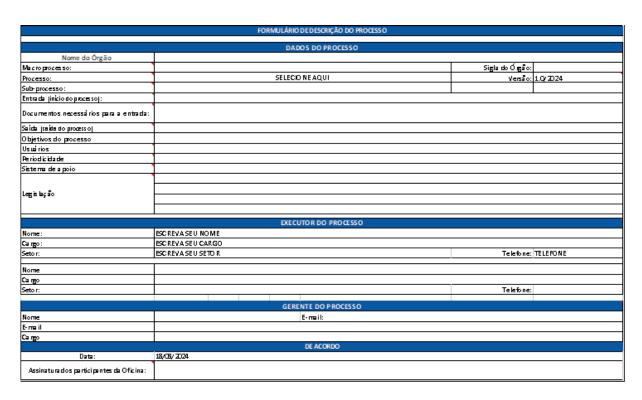


Figura 2 – Formulário dos dados de identificação do processo

b) Na segunda parte, o gestor de RH e o responsável devem descrever sobre o processo que está sendo citado, apresentar o passo a passo de como o processo é executado naquele órgão, além de apontar problemas e sugestões de melhorias.





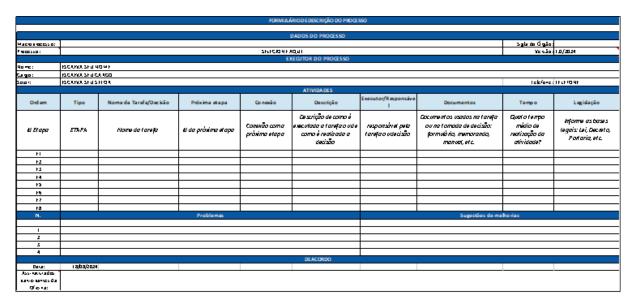


Figura 3 – Formulário de descrição do processo.

#### 2.3 - DESENHOS DOS PROCESSOS

Com o roteiro do processo completo, damos início à etapa de modelagem, que consiste em representar graficamente o fluxo das atividades. Para isso, utilizaremos o programa Microsoft Visio para desenhá-los com base nas informações coletadas nas oficinas e principalmente pelo formulário. Os desenhos serão feitos pela Suged e, posteriomente, aprovados individualmente pela gestão de cada órgão.

O Microsoft Visio é uma ferramenta de criação de diagramas e visualização amplamente utilizada para criar fluxogramas.

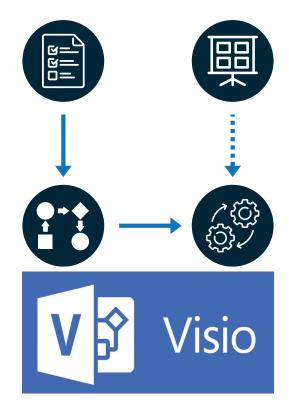
#### 2.4 - REDESENHO E OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS

De acordo com a cadeia de valor estabelecida para toda a instituição e com todas as informações geradas até agora, a próxima etapa consiste no estudo das melhorias e alterações necessárias nos processos, subprocessos e macroprocessos institucionais.





Após todas as informações obtidas durante os procedimentos anteriores da metodologia BPMN, serão redesenhados fluxogramas ideais pertinentes a cada tema, respeitando os fluxos de cada órgão do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul, observando etapas que podem ser eliminadas por excesso de burocracia ou duplicidade, padronizando os processos e facilitando o dia a dia do servidor, aumentando sua produtividade.



#### 3. NOTAÇÃO BPMN 2.0

A BPMN é uma técnica de fluxograma que mapeia todas as etapas de um processo de negócios do início ao fim, oferecendo uma representação visual clara e detalhada das atividades e fluxos de informações necessárias.

Diagramas são mais fáceis de entender do que textos narrativos, eles simplificam a comunicação e a colaboração, tornando o processo mais eficiente e resultando em um produto final de alta qualidade.

A plataforma escolhida para construir os fluxogramas do Projeto de Mapeamento de fluxos e processos em Gestão de Pessoas utiliza um conjunto de figuras que permite diagramar os processos de maneira clara e de fácil compreensão, sendo assim, seguem as figuras e suas definições:





#### **PROCESSOS** Descrição: Representam as atividades ou etapas que transformam entradas em saídas. São geralmente representados por retângulos. **Processo** Função: Mostrar como o trabalho é realizado e onde o valor é adicionado. Cada processo pode ser uma atividade de produção, serviço ou qualquer outra etapa importante do fluxo de trabalho. **ENTRADAS E SAÍDAS** Descrição: Representam os recursos, materiais, informações ou produtos que entram e saem de cada etapa do processo. Entradas e saídas são Início/Fim frequentemente indicadas por setas que conectam processos. Função: Identificar o que é necessário para iniciar e completar cada processo e o que é gerado ao final de cada etapa. **DECISÕES** Descrição: Pontos em que uma decisão é necessária, geralmente representados por diamantes. Decisão? Função: Indicar pontos onde o fluxo pode seguir diferentes caminhos dependendo das condições ou respostas. Isso ajuda a visualizar as alternativas e os critérios de decisão. CONECTORES Descrição: Linhas ou setas que conectam diferentes componentes do fluxograma. Função: Mostrar a direção do fluxo entre processos, entradas, saídas e decisões, e ajudar a visualizar a sequência das atividades. SUBPROCESSOS Descrição: Representam registros ou documentos associados a um processo, geralmente indicados por ícones de documentos ou folhas de papel. Subprocessos Função: Mostrar onde são criados, utilizados ou armazenados documentos e informações importantes no processo. **DOCUMENTOS** Descrição: Representam registros ou documentos associados a um processo, geralmente indicados por ícones de documentos ou folhas de papel. **Documentos** Função: Mostrar onde são criados, utilizados ou armazenados documentos e informações importantes no processo. ARMAZENAMENTO DE DADOS Descrição: Representado por cilindros ou caixas de armazenamento, indicando onde os dados ou materiais são armazenados. **Dados** Função: Mostrar os pontos onde os dados ou materiais são mantidos para uso futuro ou como parte do processo.

Tabela 5 - Conjunto de figuras de diagramação dos processos de acordo com a ferramenta Microsoft Visio.





#### 3.1 - IDENTIFICANDO AS ETAPAS DO FLUXOGRAMA

#### 1. ENTENDER O PROPÓSITO GERAL DO FLUXOGRAMA

• **Objetivo:** Determine o que o fluxograma está tentando mapear ou melhorar, como um processo de produção, um fluxo de atendimento ao servidor ou uma cadeia de suprimentos.

#### 2. IDENTIFICAR AS ETAPAS E FUNÇÕES

• **Passos:** Analise cada etapa do fluxograma para entender qual é a função e como contribui para o objetivo geral. Pergunte-se como cada etapa adiciona valor e o que acontece antes e depois de cada atividade.

#### 3. VERIFICAR AS CONEXÕES E FLUXOS

• **Conexões:** Observe como as etapas estão conectadas e como o fluxo é direcionado através do processo. Isso ajuda a entender o fluxo de trabalho e identificar possíveis pontos de congestionamento ou áreas de melhoria.

#### 4. ANALISAR AS DECISÕES

• **Decisões:** Compreenda as condições e opções em cada ponto de decisão e como elas afetam o fluxo do processo. Isso é importante para identificar onde podem ocorrer variações ou desvios no processo.

#### **5. REVER ENTRADAS E SAÍDAS**

• Entradas e saídas: Avalie quais são as entradas necessárias para cada etapa e quais são as saídas esperadas. Isso ajuda a garantir que todos os recursos e resultados sejam bem gerenciados.

#### 6. CONSULTAR DOCUMENTAÇÃO E STAKEHOLDERS

- **Documentação:** Revise qualquer documentação ou descrições adicionais que acompanhem o fluxograma para obter uma visão mais detalhada de cada componente.
- **Stakeholders**: Consulte as partes interessadas para garantir que o fluxograma reflita com precisão o processo e para entender melhor a função e importância de cada etapa.





#### 3.2 - COMO USAR ESSES COMPONENTES

- 1. Mapeamento do Processo: Use os processos e conectores para criar um fluxo claro das etapas envolvidas.
- 2.ldentificação de entradas e saídas: Certifique-se de que todas as entradas e saídas estejam corretamente representadas e conectadas aos processos relevantes.
- 3. Análise de decisões: Avalie as decisões e as opções disponíveis para identificar pontos críticos no fluxo de trabalho.
- 4. Atribuição de responsabilidades: Defina e documente quem é responsável por cada etapa para indicar a responsabilidade e melhorar a comunicação.
- 5.Documentação e dados: Inclua e rastreie a documentação e os dados relevantes ao longo do processo para garantir uma gestão eficaz.

#### 4. - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de um projeto de mapeamento de fluxos e processos na gestão de pessoas no serviço público é um passo fundamental para a modernização e eficiência da Administração Pública. Este manual buscou fornecer uma visão abrangente e detalhada das etapas necessárias para a realização desse mapeamento, destacando a importância de cada fase e os benefícios esperados.

Ao mapear os processos, conseguimos identificar gargalos, eliminar atividades redundantes e otimizar o uso dos recursos disponíveis. Isso melhora a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Além disso, a padronização dos processos facilita a integração entre diferentes setores e promove uma cultura de melhoria contínua, onde todos os servidores estão engajados em buscar soluções inovadoras e eficientes para os desafios diários.

Esperamos que este manual sirva como um guia prático e inspirador para todos os profissionais envolvidos na gestão de pessoas no serviço público. Que ele seja uma ferramenta útil para alcançar uma administração mais ágil, transparente e orientada para resultados.





#### 5. - GLOSSÁRIO

**BPM** (*Business Process Management* – Gerenciamento de Processos de Negócio): é uma abordagem metodológica para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

**Cadeia de Valor:** descreve os elementos de negócio da organização divididos em cenários e processos. É utilizada para uma representação da visão estratégica dos processos.

**Dono do Processo:** responsável por promover a melhoria constante do processo. Para isso, além dos indicadores de desempenho, padrões de eficiência e eficácia, ele deve ter um olhar crítico para o processo, sempre com o propósito de descobrir alguma maneira de melhorar a forma de trabalho, para gerar o produto para o qual o processo foi criado.

**Indicadores:** dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo.

Insumo ou Entrada: produto ou serviço necessário para o início de um determinado processo.

**Macroprocesso:** agrupamento de processos necessários para a produção de uma ação ou desempenho de uma atribuição da organização. Consiste em grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor para o cliente.

**Missão:** a razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades.

**Modelagem:** conjunto de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes, ou que ainda estão em planejamento ou sendo projetadas.

**Processo:** conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Possuem início, meio e fim bem determinados, em uma sucessão lógica de ações interdependentes que gerem resultados.

**Produto (bem ou serviço):** definido como resultado de um processo; resultado de um conjunto de atividades inter-relacionadas ou em interação, que transformam entradas em saídas.

**Visão:** estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização





#### **6. ANEXO 1**

RASCUNHO PROCESS ANALYSIS MODEL CANVAS (PAMC)

### Quais os valores são mais impactantes para o público-alvo e os que geram valor para a Quais habilidades são esperadas para esse organização no alcance da missão institucional? Quais informações indicam que o resultado foi alcançado? INDICADORES DE PERFORMANCE Quais são os principais processos que geram Quais são os canais de comunicação com os Qualo perfil da pessoa que executa? **ATIVIDADES-CHAVE PESSOAS** Como é o relacionamento com os servidores colaborador? Quais são os equipamentos ou softwares Quem são os para o desenvolvimento das atividades? Quais são os principais impactos gerados aos CANAIS DE COMUNICAÇÃO/RELACIONAMENTO antes e após a execução dos serviços? IMPACTOS GERADOS usuários pelos serviços prestados? PARCEIROS-CHAVE servidores? Quem são os atuais usuários dos serviços/ PRINCIPAIS SERVIÇOS /PRODUTOS PÚBLICO-ALVO **TECNOLÓGICOS** utilizados ou necessários? mpacto para o servidor? produtos do seu setor? Órgão:





#### 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS.** Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) – Versão 3.0.

**FIA**. 5W2H: o que é a ferramenta 5W2H? Disponível em: https://fia.com.br/blog/5w2h.

Acesso em: 29 jul. 2024.

LUCIDCHART. O que é BPMN.

Disponível em: https://www.lucidchart.com/pages/pt/o-que-e-bpmn.

Acesso em: 29 jul. 2024.

**MXM.** Notação BPMN: entenda o que é e seus benefícios.

Disponível em: https://www.mxm.com.br/blog/notacao-bpmn-entenda-o-que-e-e-seus-

beneficios.

Acesso em: 29 jul. 2024.

**SEBRAE SC.** 5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa.

Disponível em: https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-

usar-na-sua-empresa. Acesso em: 29 jul. 2024.

**SYDLE.** Matriz GUT: o que é e como funciona? Veja exemplos.

Disponível em: https://www.sydle.com/br/blog/matriz-gut-o-que-e-e-como-funciona-veja-

exemplos-62d05b64675a2377260936ae.

Acesso em: 29 jul. 2024.







