Manual de Mapeamento de Processos do IFSP

Este manual reúne algumas boas práticas para a realização do mapeamento de processos, aqui entendido como o "descobrimento" do processo, realizando-se uma pequeno levantamento e análise das informações dele permitindo assim o seu registro e entendimento. Esse conhecimento é decorrente das sessões de mapeamento realizadas pelos profissionais que atuaram na gestão de processos do IFSP.

A Gestão de Processos no IFSP está sob a responsabilidade da Coordenadoria de Planejamento e Apoio à´Governança - CPAG-DDI sendo responsável pela gestão institucional dos processos do IFSP envolvendo o controle dos registros dos processos mapeados, suas informações e as modelagens realizadas. A gestão do processo, ou seja, a definição das regras, normatizações, o controle de sua execução e monitoramento é feito pela área responsável pelo processo.

Antes de iniciar o mapeamento através da construção da árvore de atividades ou arquitetura de processos

- A árvore de atividades ou arquitetura de processos é muito útil para o conhecimento de todas as atividades realizadas, facilitando a priorização dos processos a serem modelados, além de análises de força de trabalho alocadas na execução dos mesmos;
- Devem ser observados quais são os produtos/serviços gerados por cada atividade entendendo a cadeia de valor com os atores envolvidos, sempre tendo em mente os clientes/usuários que receberão os produtos/serviços do processo;
- A árvore de atividades normalmente é agrupada por funções que são realizadas nas áreas organizacionais;
- Por definição, no mapeamento tudo é considerado uma atividade, as denominações de processo, subprocesso e tarefa dependem do seu nível de especialização (a tarefa) ou generalização (o subprocesso, o processo);
- As atividades desenvolvidas pelas áreas são dinâmicas, ou seja, se modificam no tempo influenciadas por fatores externos e internos, dessa forma não se deve esquecer de registrar o momento (data/hora) e os envolvidos que realizaram esse trabalho. Deve-se colocar essa informação no processo ou na processo principal da árvore sendo atualizado sempre que esta for alterada;
- Uma forma da realização institucional da construção da árvore de atividades é a montagem de uma comissão formalizada, o que indicamos, ou um grupo de trabalho informal, convidando os envolvidos nas atividades da reitoria e câmpus para haver uma representação dos processos estratégicos, gerenciais e operacionais realizados, o grande objetivo aqui é a padronização de processos para a utilização por todos os câmpus. Deles,

não é necessária a participação de vários servidores e vários câmpus participando, claro que quanto mais houverem é melhor, mas a árvore deve ser validada posteriormente com todos, pode-se enviá-la a eles pedindo sugestões e depois finalizá-la;
- Na construção da árvores de atividades representando processos realizados na reitoria e nos câmpus, vimos que normalmente os ramos da árvore acabam agrupando na reitoria os processos estratégicos, como definir políticas e normas, e os processos gerenciais, como o controle da execução/aplicação dessas ações além dos operacionais do setor. E, vemos nos câmpus, os processos gerenciais de controle / aplicação das políticas e normas definidas e os operacionais dessa execução, além daqueles que podemos considerar "os principais" que são a realização da prestação do serviço aos usuários diretos da instituição;
- Inserir nas atividades do mapeamento informações principais do processo, os envolvidos nele podem ser colocados entre parênteses, mas todas as informações dele devem ser colocadas ao final do mapeamento de atividades (veja abaixo).
- Sugerimos a utilização de ferramentas de mapa mental para a construção da árvore de atividades devido à sua flexibilidade, facilidade de uso, flexibilidade para alterações e fácil entendimento dos envolvidos.

Construindo a árvore de atividades ou arquitetura de processos

- Sempre observar a Cadeia de Valor do IFSP, "classificando" seu processo dentro dela, desde os níveis mais altos, macro-processos até o nível mais baixo, processo de negócios;

Cadeia de Valor Integrada IFSP - 2024

Cadeia de Valor do IFSP

Fonte: Adequação CVI MEC para o IFSP - Escritório de Processos IFSP - 2024

- A estrutura da Cadeia de Valor adotada no IFSP é a seguinte:

Estrutura da Cadeia de Valor Integrada (CVI)

Fonte: Documento "Proposta de CVI da Educação - 2022"

- A codificação do processo em todos os seus níveis deve ser completa: Grupo de Macroprocesso -> Macroporcesso -> Processo de Negócio -> Grupo de Processo de Trabalho -> Processo de Trabalho, na Cadeia de Valor aparece somente até o 3o. nível mas no mapeamento ele deve ser completo, observe o exemplo a seguir

Exemplo de estrutura de codificação de processos do IFSP
AD_4nXdFMEfI7ubs5HyplZNEcA6YOfWWCAeO_F-Xy7n32Xn8_He6bfmWVy-VX9mO7

Fonte: Gestão de Processos IFSP - 2024

- Na construção da árvore de processos, que mostrará a arquitetura de algum processo, para sua classificação correta, sempre teremos os 5 níveis do processo, caso sejam expressas as atividades no desenho após o 5o. nível, estas elas são as tarefas do processo, ou seja, o nível mais "atômico" do processo;. Observação: as tarefas no desenho facilitam o seu entendimento, principalmente se o processo não será modelado (diagrama do processo) posteriormente, caso seja feito o seu desenho, isto é extremamente facilitado com as tarefas já apresentadas no mapeamento;
- A numeração do processo não precisa ser realizada durante o trabalho de mapeamento junto com o usuário mas procure realizar a codificação do número do processo até o 3o.

nível (processo de negócio) no início dos trabalhos, buscando-o a na cadeia de valor, na arquitetura de processo de negócios, veja que essa numeração até esse nível é fixa, já está pré-estabelecida. Quando finalizar o mapeamento complemente a numeração até o 5o. nível (processo de trabalho), ela deve ser sequencial acrescida numericamente de 10 em 10;

- Construir a árvore tendo o olhar da geração dos produtos/serviços oriundos das atividades, observando o ciclo de vida do produto/serviço dentro do macroprocesso na área ou seja: entrada/criação -> desenvolvimento/vida -> saída/descarte;
- Organizar os macroprocessos, processos e atividades em ordem cronológica de ocorrência das atividades ou seja, as atividades que ocorrem primeiro aparecerão primeiro no mapeamento, ou seja, nos ramos mais acima da árvore do processo, lembrando que normalmente é assim que os usuários descrevem o processo, pelas atividades que ocorrem primeiro até as que são realizadas por último;
- Colocar no desenho da Árvore de Atividades todas as atividades, mesmo as mais atômicas (tarefas), não limitando assim o desenvolvimento do mapeamento e a construção da árvore, essas atividades filhas podem ser ocultas depois, mas o fato delas estarem expressas na árvore facilitam a visão e entendimento do usuário além da construção posterior da modelagem do processo caso este seja feito. Também, a estratégia da granularidade do mapeamento pode ser definida pela estratégia da organização para a realização desse trabalho;
- Construa o mapeamento com os processos e seus subprocessos, não se preocupando se algum subprocesso pode "se repetir", ou seja possuir as mesmas atividades de um outro, em um outro processo. Depois na "releitura" do mapeamento, esses processos repetidos deverão ser consolidados em um subprocesso único. Este é o procedimento normal da construção do mapeamento, antes de ser dado por "finalizado", ele deve ser revisto em busca da criação desses subprocessos comuns, únicos, que farão com que, de forma sistêmica, os processos da organização não estejam sendo feitos de forma repetitiva por diversas áreas/processos;

Padronizações

- As atividades são ações portanto devem ser descritas utilizando-se um verbo no infinitivo, descrições com mais de um verbo denotam que esta atividade pode ser dividida em outras;
- As decisões de fluxo (*gateways*) devem ter suas atividades agrupadas em ramos específicos e são representadas no processo na própria descrição da atividade. Ex. Gerar relatório caso... ;
- Registrar atividades que tenham eventos e marcos dentro do processo com as datas que podem iniciar contagem de prazos, valores que podem determinar decisões;
- Atividades com somente uma atividade filha devem ser repensadas, incorporando-se assim essa atividade filha na atividade pai;
- Utilizar a atividade "Gerenciar" (nível mais macro) ou "Tratar" como atividade genérica de acompanhamento de ações/atividades que não estão sendo propriamente realizadas pelo ator do processo e registrar essas ações na árvore com os atores entre parênteses;

Início de um novo ciclo de mapeamento de atividades

- É sugerido antes de se iniciar um novo ciclo de mapeamento e atualização da árvore de atividades, realizar uma cópia do arquivo, salvando-a com a nova versão e data de atualização no formato "Nome do processo Vxx AAMMDD". Também deve-se colocar essa data de atualização no ramo do macroprocesso e processo que se irá trabalhar;
- No início de cada nova reunião, deve-se rever a árvore já construída e assim, ir ajustando-a para a melhor representação possível do processo, procurando sempre consolidar atividades em processos e abrindo assim ramos para estas e ajustando a posição dos ramos na árvore;
- Na revisão, podem ser identificados:
  - produtos/serviços sem processos que os geram, indicando a necessidade da colocação desse processo/atividades na árvore. Nesses casos podemos ter processos formalizados (devidamente reconhecidos institucionalmente) que foram esquecidos no mapeamento ou, processos que são realizados informalmente, ou seja, a área o executa mas não estão relacionados nas responsabilidades da área e são feitos assim mesmo, estes devem ser formalizados (colocados no mapeamento) ou relacionados para transferência para o real "dono do processo";
  - processos que geram produtos/serviços que não são mais utilizados, ou que não agregam valor a outros processos (analisar muito bem esses casos), ou seja, são processos que podem ser eliminados;

Visualização da árvore de atividades

- Para facilitar a visualização da árvore de atividades como um todo, devido à quantidade de atividades que ela apresenta, a sua impressão no formato PDF deve apresentar somente os processos e seus subprocessos, sem chegar no maior nível de detalhe (tarefa), que podem ser apresentados em outros formato de disponibilização da árvore, como um documento HTML ou XML, onde o detalhamento dos processos com suas atividades podem ser vistos;
- Durante o desenvolvimento do mapeamento é sugerido após cada reunião a geração e disponibilização para todos o envolvidos no mapeamento, de dois PDFs, um fechado, como descrito acima e um aberto nas atividades, mas somente para o processo que está sendo discutido;
- Sugere-se na impressão PDF que os nomes dos arquivos sejam os mesmos do arquivo de mapeamento somente acrescentando-se "FECHADO ou ABERTO ao final do nome, de acordo com os detalhamentos acima.

Validação e finalização da árvore de atividades

- Devem ser observados quais são os produtos/serviços gerados por cada atividade entendendo a cadeia de valor com os atores envolvidos, observando-se os usuários que receberão os produtos/serviços do processo;
- Inserir nas atividades do mapeamento informações principais do processo, os envolvidos nele podem ser colocados entre parênteses;
- Após a "finalização" do mapeamento, reveja-o marcando os "processos" em negrito. Os "processos" são aqueles que possuem na sua constituição tarefas mais atômicas, eles possuem claramente a entrega de um produto ou serviço foco dessas atividades, embora

as tarefas também desenvolvam e entreguem um produto ou serviço, estes não são o objeto principal da ação. Para esses processo em negrito devem ser informados posteriormente as seguintes informações a ele relacionadas:

- Produto ou serviço: o que é gerado pelo processo;
- Cliente/usuário: quem vai receber o produto ou serviço;
- Periodicidade: ocorrência dele no tempo; eventual, diária, semanal, mensal, anual, ou qualquer outra unidade temporal;
- Tempo de ciclo: quando tempo dura em média um ciclo do processo, ou seja desde o início dele até o seu final, considerando sua execução sem exceções/problemas;
- Dono do processo: área que define as "regras" do processo, normatizando-o, sendo a responsável pela gestão do processo, ou seja acompanhar a sua execução e monitorá-lo observando os seus indicadores;
- Situação: As Is para um processo que já existe ou To Be para o caso da criação de um processo novo ou um processo que já existe mas na construção do mapeamento (árvore de atividades) já se está descrevendo uma mudança de atividades para ele, ou seja este depois deve ser implantado e então sua situação se transformará em um As IS;

Algumas árvores de atividades do IFSP desenvolvidas:

- PRE: Gerenciar Registros Acadêmicos, Gerenciar Bibliotecas
- PRA: Almoxarifado e Patrimônio
- PRD: Gerenciar a Administração de Pessoal (aberto) e (fechado), Gerenciar o Cadastro, Movimentação e Pagamento de Pessoal (aberto) e (fechado), Gerenciar o Desenvolvimento de Pessoas (aberto) e (fechado)
- PRD/DDI/CEPR, Desenvolver a Gestão de Processos, Gestão de Riscos e Transformação Digital de Documentos e Processos

Algumas ferramentas gratuitas para criação de mapas mentais

- **Freeplane (Freeplane download) <- indicada**
- Freemind
- Canva (on-line)
- Mindomo (on-line)
- Miro (on-line)
- MindMeister (on-line)
- GoConqr (on-line)

Materiais sobre mapas mentais

- Top 10 ferramentas grátis de mapas mental
- Programas para fazer mapa mental
- Mapa mental online: veja os melhores sites para fazer de graça

Elaborado por Antonio A.Palladino - em junho/22
Atualização Antonio A.Palladino - em março/25

Revision #17
Created 2020-06-11 13:42:48 -03 by Antonio Airton Palladino
Updated 2025-03-14 23:39:14 -03 by Antonio Airton Palladino