

## Mapeamento de Processo: Ponto de Partida para Início de um Novo Projeto



A criação de um novo projeto ou programa pode ter diversos fatores motivadores: um problema, uma oportunidade ou ainda uma necessidade de melhoria em um ou mais processos de trabalho da organização.

Quando a operação de rotina é considerada complexa, com custos excessivos, repleta de gargalos e falhas de integração, com diversas atividades redundantes ou tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação, aprovações e burocracia, desconfie! É momento de mapear os processos de trabalho. Para colocar a casa em ordem, ao modelar a solução desejável, provavelmente você precisará desenvolver um projeto.

Então, fique atento a este Tome Nota, em que apresentaremos alguns conceitos, técnicas e dicas úteis para a modelagem de um processo organizacional.

## OBJETIVOS DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

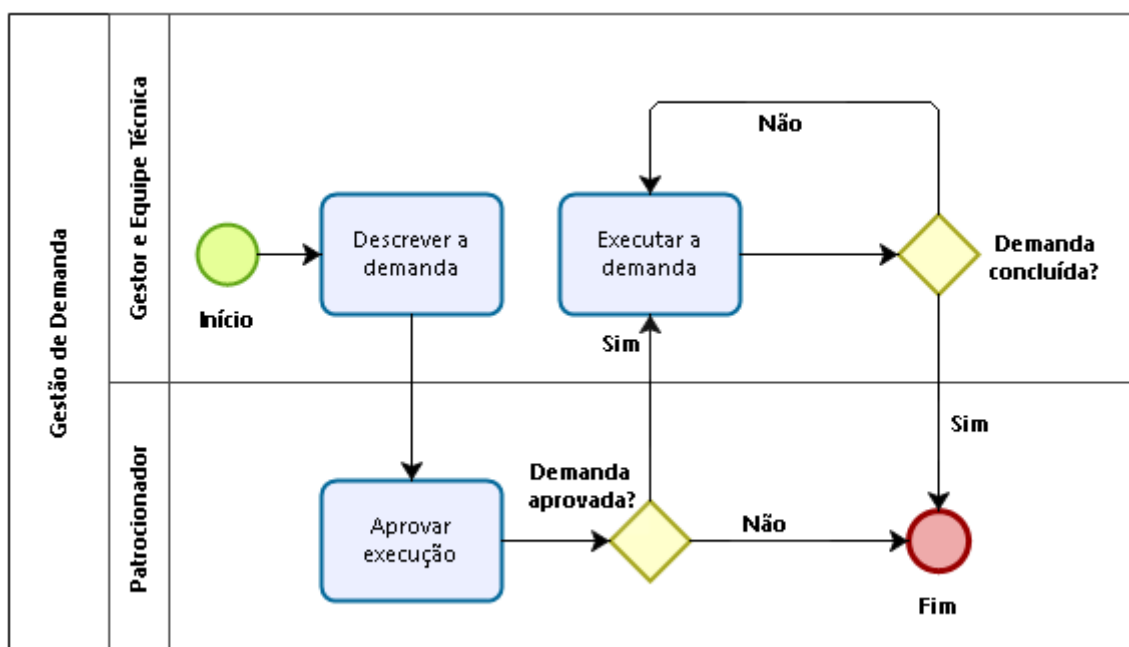
O mapeamento de processos tem entre seus principais objetivos o **aumento da produtividade** das organizações. Por meio de seu estudo é desenvolvido um fluxo de trabalho organizado, que engloba todas as atividades de maneira clara e objetiva, permitindo mais autonomia para administrar uma rotina de forma eficiente e eficaz. Com isso, é possível alcançar maior agilidade e redução do emprego de esforço e recursos.

É também uma excelente **ferramenta de comunicação**, uma vez que apresenta gráficos claros e objetivos, em formato de **fluxograma**, que são de fácil compreensão por toda a equipe que atua no processo.



Há cinco símbolos básicos:

1. **círculos** marcam início ou fim de fases ou eventos intermediários;
2. **retângulos** indicam atividades que precisam ser executadas;
3. **losangos** representam os pontos de decisão, rotas alternativas ou caminhos paralelos;
4. **setas** indicam direção de um fluxo;
5. **raias** apontam os atores que atuam na execução do processo.



Para ilustrar a simplicidade da técnica e a facilidade de compreensão observe, a título de exemplo, o fluxograma acima, que demonstra a dinâmica de um processo de gestão de demanda.



### DICA TOP!

Confira no [Portal de Macroprocessos do STJ](#) alguns exemplos de fluxogramas de processos de trabalho do Tribunal já mapeados.

## TÉCNICAS UTILIZADAS

Algumas técnicas podem ser aplicadas para desenvolver o mapa de um processo. Entre as mais comuns, destacam-se:

- **brainstorming**, **entrevistas**, **questionários**, **reuniões** e **workshops** – são técnicas de dinâmica de grupo. O entrevistador é o responsável pelo mapeamento que irá retratar como é a rotina, a operação do cotidiano. Nesse momento, não é preciso identificar como deveria ser feito o trabalho, mas como as operações são realizadas. É essencial ouvir com o máximo de atenção os indivíduos envolvidos com o dia a dia dos processos, exercitando uma escuta ativa, evitando interrupções do entrevistado.
- **SIPOC** – é a sigla para *Supplier, Input, Process, Output, and Customer*. É um método de documentação de processos que se baseia no preenchimento de uma tabela que contempla fornecedores, entradas, saídas e clientes. O modelo é aplicado em situações em que é necessário obter um consenso sobre quais aspectos de um processo devem ser estudados, além de permitir a participação de todos os envolvidos. Um artigo disponível neste [link](#) apresenta um exemplo simples de um processo para a expedição de produtos:



- **Observação de campo** – a pessoa que fará o mapeamento do processo pode fazer uma espécie de imersão no ambiente de trabalho. Identificará como as pessoas se relacionam, como é o fluxo de informações, quais sistemas são utilizados, a cultura da equipe, entre outros aspectos relevantes que poderão auxiliar no desenho da situação atual e nas propostas de melhoria.
- **Análise da documentação existente e do funcionamento de sistemas** – outros exemplos de fontes que servirão de insumo para o desenho dos processos são os documentos existentes em processos administrativos, tutoriais, instruções de trabalho, manual de organização, as telas e os relatórios gerados por sistemas. Essas fontes de dados constituem entradas para o mapeamento do processo. É por meio da análise dessas entradas que se pode descobrir se elas estão em excesso ou muito burocráticas. É importante lembrar que muitos procedimentos existem e estão descritos, porém, essas descrições podem estar desatualizados em relação à prática. Mas conversando e observando, essas falhas são facilmente identificadas.

## PASSOS PARA MAPEAR O PROCESSO

As professoras [Renata Campos e Sandra Peron](#), da UFRJ, sugerem alguns passos essenciais para a modelagem dos processos organizacionais. São eles:

- 1 – **Identifique os objetivos do processo** – isso é fundamental para avaliar o quanto o processo adiciona valor, bem como para classificar e selecionar o correto tratamento a ele.
- 2 – **Conheça as entradas e saídas do processo** – as entradas e as saídas podem ser físicas (um relatório ou um produto físico) ou informações, como uma decisão.
- 3 – **Identifique as partes interessadas** – são os atores (clientes e fornecedores) que fornecem dados ou usam uma saída de um processo.
- 4 – **Documente o processo atual** – as informações obtidas sobre o processo devem ser colocadas no papel. Em seguida, o processo documentado deve ser revisado por todos os envolvidos para garantir que as informações estejam corretas e suficientes.
- 5 – **Identifique as melhorias necessárias** – devemos identificar qual a missão do processo para avaliar se não estamos fazendo demais ou de menos. Os problemas identificados devem ser priorizados e as soluções para eles devem ser pesquisadas.
- 6 – **Busque um consenso sobre melhorias a serem aplicadas** – as soluções identificadas devem ser debatidas com os envolvidos no processo até que se obtenha a concordância das partes interessadas.

## E NO STJ, COMO FUNCIONA?

A Coordenadoria de Gestão de Processos de Trabalho (CGEP), que funciona na AMG, é a unidade gestora do projeto estratégico "Mapeamento dos Macroprocessos Organizacionais do STJ". O projeto tem por objetivo realizar o mapeamento dos macroprocessos organizacionais, decompondo cada macroprocesso em seus elementos, de forma a possibilitar maior racionalidade, adequação e otimização dos processos de trabalho, contribuindo para o alcance dos resultados e o cumprimento dos objetivos e metas institucionais. A equipe já concluiu diversos mapeamentos de processos tais como: Tramitação dos Embargos de Divergência e de AREsp em REsp e Atendimento a Situações de Urgência e Emergência.



Para saber mais, conheça os seguintes produtos desenvolvidos pela CGEP/AMG:

- [Guia de Introdução à Gestão de Processos de Trabalho](#)
- [Portal dos Macroprocessos do STJ](#)

E, se você deseja mapear ou tem alguma sugestão de melhoria para o processo de trabalho de sua unidade, entre em contato com a CGEP – e-mail: [processosdetrabalho@stj.jus.br](mailto:processosdetrabalho@stj.jus.br) / Ramais: 8850, 8858 e 8857.

## REFERÊNCIAS

- Campos, R.; Peron, S. Mapeamento de Processos: Importância para as Organizações. Disponível em: <http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>

## EDITORIAL - TOME NOTA N. 59

TEXTO: ROGÉRIO CYSNE ARAÚJO

REVISÃO: CPES E CGEP.



Comente

O que você achou desta edição do Tome Nota? Escreva para: [projetos@stj.jus.br](mailto:projetos@stj.jus.br).



Participe

Participe da nossa [enquete](#), sugerindo um tema para o próximo Tome Nota.