



# Diretrizes para Gestão de Processos de TIC

Subsecretaria de  
Tecnologia da  
Informação

**SGG**  
Secretaria-Geral  
de Governo

GOVERNO DE  
**GOIÁS**  
O ESTADO QUE DÁ CERTO

## HISTÓRICO DE VERSÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
05/2024	1.0	Elaboração do documento	Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC
06/2024	2.0	Atualização do documento	Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC
06/2024	2.1	Revisão e aprovação do documento	Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC
10/2024	2.2	Revisão do documento	Assessoria Técnica da STI

## SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	3
CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	5
I - REGRAS GERAIS .....	6
II - SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO .....	6
1. Responsabilidades .....	6
2. Documentação.....	7
3. Finalidade .....	7
4. Monitoramento .....	7
5. Conformidade e Segurança .....	7
III - GERÊNCIA DE GOVERNANÇA, NORMAS E PADRONIZAÇÃO DE TIC .....	7
1. Missão e objetivos .....	8
2. Resultados esperados.....	8
3. Abordagem e metodologia.....	8
4. Apoio e capacitação.....	9
IV - METODOLOGIA.....	9
1. Orientações gerais .....	9
2. A metodologia .....	9
V - GERIR PROCESSOS DE NEGÓCIOS .....	11
1. Orientações gerais .....	11
2. Aplicação do Ciclo PDCA .....	12
3. Gerir Processos na Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC (GEGOVATIC).....	13
VI - MANTER CADEIA DE VALOR .....	25
1. Orientações gerais .....	25
2. Atividades para manutenção da cadeia de valor .....	25
VII - BOAS PRÁTICAS .....	27
1. Orientações gerais .....	28
2. Boas práticas na gestão de processos .....	28
CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

**Objetivo:** Estabelecer diretrizes abrangentes e padronizadas para a gestão dos processos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), visando integrar eficiência operacional, segurança e conformidade com normas e regulamentos. Essas diretrizes têm como propósito alinhar os processos de TIC aos objetivos estratégicos da organização, promovendo a automação, a inovação e a melhoria contínua das atividades. O documento busca ainda garantir a geração de valor sustentável por meio de práticas que assegurem qualidade, eficácia e relevância nos serviços prestados à sociedade.

**Resumo:** Conjunto de orientações destinadas a otimizar e padronizar os processos de TIC no âmbito da Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI). Este documento visa alinhar os processos de TIC com os objetivos estratégicos da organização, promovendo a melhoria contínua e a eficiência operacional por meio de metodologias de Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM), como o uso de BPMN (*Business Process Model and Notation*) e Bizagi. A ênfase está na conformidade com normas de segurança e privacidade, garantindo que a automação e a otimização dos processos impulsionem o valor agregado e a qualidade dos serviços prestados.

**Público-alvo:** Este documento, de abrangência interna, aplica-se a todos os servidores, colaboradores e usuários/clientes envolvidos na gestão de processos de TIC no âmbito da Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI).

**Contexto:** O manual serve como uma ferramenta essencial para garantir a padronização e eficiência na gestão de processos da STI, fornecendo diretrizes e boas práticas, além de artefatos padronizados para mapeamento e melhoria contínua dos processos. As informações seguem a notação BPMN, que permite a descrição detalhada das atividades, além de recomendações e sugestões de ferramentas e técnicas adequadas. O manual está estruturado em duas grandes etapas: a manutenção da Cadeia de Valor e a governança de processos, ambas orientadas pela Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC (GEGOVATIC).

**Benefícios:** A implementação da Gestão de Processos de TIC no âmbito da Subsecretaria de Tecnologia da Informação oferece benefícios significativos, tais como:

- padronização, documentação e melhoria contínua dos processos de TIC;
- promoção da eficiência operacional e da qualidade dos serviços prestados;
- alinhamento estratégico dos processos de TIC com os objetivos organizacionais;
- incentivo à cultura de inovação e melhoria contínua;
- conformidade com regulamentações e padrões de segurança da informação e privacidade de dados;
- facilitação da tomada de decisão baseada em dados e métricas de desempenho dos processos.

**Atualização:** Este documento será revisado a cada 2 (dois) anos para garantir a continuidade de sua eficácia e o alinhamento de suas diretrizes com as mudanças nas necessidades organizacionais e regulamentares. Revisões e atualizações adicionais poderão ser realizadas a qualquer momento, visando a incorporação de novas práticas, tecnologias ou requisitos de segurança. Todas as alterações serão devidamente comunicadas aos usuários por meio dos canais de comunicação interna, assegurando que todos estejam cientes das mudanças implementadas.

## CONCEITOS E DEFINIÇÕES

**Atividade:** conjunto de ações específicas e de menor complexidade, com um objetivo claramente definido.

**BPMN (Business Process Model and Notation - em português Modelo e Notação de Processos de Negócio):** notação gráfica utilizada na metodologia de gerenciamento de processos de negócio. Consiste em uma série de ícones padronizados que facilitam o desenho e a compreensão dos processos por parte dos usuários. A modelagem, etapa crucial na automação de processos, permite identificar, representar e, se necessário, otimizar o fluxo de atividades.

**Fluxograma:** representação gráfica de um processo por meio de símbolos conectados logicamente, ilustrando a sequência de etapas e a execução do trabalho.

**Gestão de processos:** conjunto de boas práticas voltadas para a identificação, documentação, avaliação, redesenho, monitoramento e melhoria contínua dos processos de trabalho, com foco no atendimento às necessidades e expectativas dos clientes e no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

**Governança de processos:** conjunto de estruturas, políticas, diretrizes e práticas que asseguram o gerenciamento eficaz, eficiente e transparente dos processos, alinhados aos objetivos estratégicos da organização. A governança de processos é uma parte essencial da gestão de processos de negócios (BPM), promovendo a conformidade com normas e a melhoria contínua.

**KPI (Key Performance Indicator):** indicadores-chave de desempenho utilizados para mensurar a eficiência dos processos dentro da organização.

**Mapeamento (modelagem) de processos:** processo que visa documentar, entender e analisar os processos da organização, permitindo sua transformação e automação. A modelagem facilita a visualização clara e lógica das atividades, possibilitando a identificação de melhorias.

**Metodologia de gestão de processos:** roteiro que orienta a gestão de processos, propondo padronização de procedimentos, estabelecimento de uma linguagem comum, redução de custos, aumento de produtividade e compartilhamento de lições aprendidas.

**Modelo atual (AS IS):** visão atual dos processos de uma organização, que descreve como as atividades são executadas em um determinado momento. O AS IS é comumente usado para análise de processos.

**Modelo futuro (TO BE):** visão dos processos futuros de uma organização, descrevendo a forma ideal de execução das atividades após melhorias identificadas no modelo AS IS.

**OKR (Objectives and Key Results):** ferramenta de gestão utilizada para alinhar a estratégia organizacional com ações e metas táticas.

**Tarefas:** ações rotineiras relacionadas ao cumprimento de metas e prazos, executadas para atender às necessidades dos processos.

## I - REGRAS GERAIS

A Gestão de Processos de TIC deve seguir as seguintes diretrizes:

1. **Foco no Cliente:** os processos de TIC devem ser projetados e implementados para atender de forma eficaz às necessidades e expectativas dos clientes internos e externos, garantindo sua satisfação e agregando valor ao serviço prestado;
2. **Eficiência e Eficácia:** o uso de recursos nos processos de TIC deve ser otimizado para garantir a eficiência operacional, ao mesmo tempo em que se assegura a entrega de resultados alinhados aos objetivos da organização, de maneira eficaz;
3. **Padronização e Documentação:** todos os processos de TIC devem ser devidamente padronizados, documentados e comunicados de forma clara, acessível e consistente, garantindo uniformidade e facilidade de entendimento para todos os envolvidos;
4. **Melhoria Contínua:** a organização deve fomentar uma cultura de aprimoramento constante, incentivando a identificação de oportunidades de melhoria e a implementação de ajustes necessários para elevar a qualidade dos processos de TIC;
5. **Segurança da Informação:** os processos de TIC devem assegurar a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados e sistemas da organização, garantindo a proteção adequada contra ameaças internas e externas; e
6. **Medição e Monitoramento:** é essencial que os processos de TIC sejam mensuráveis e monitorados de forma contínua, utilizando indicadores de desempenho que permitam a avaliação precisa e a identificação de áreas que necessitem de melhorias.

## II - SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

### 1. Responsabilidades

Para a execução das Diretrizes para a Gestão de Processos de TIC deverão ser observadas as seguintes responsabilidades:

- a alta gestão é responsável por fomentar uma cultura organizacional que valorize a gestão de processos de TIC, assegurando a conformidade com este manual e garantindo a sua implementação eficaz;
- a Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC (GEGOVATIC) é responsável por coordenar a gestão de processos de TIC em toda a Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI), promovendo boas práticas e padronização;
- todos os colaboradores de TIC são responsáveis por executar os processos estabelecidos conforme suas atribuições, contribuir para sua melhoria contínua e reportar quaisquer desvios ou oportunidades de aprimoramento; e
- os gestores de unidades são responsáveis por garantir que os processos de TIC sob sua responsabilidade estejam devidamente documentados, implementados e mantidos conforme com este manual.

## 2. Documentação

Todos os processos a que se referem este manual devem ser documentados de forma clara e detalhada, abrangendo a descrição das atividades, responsabilidades, procedimentos, entradas e saídas. A documentação deve ser regularmente revisada, publicada e atualizada para refletir alterações nas práticas ou nas tecnologias de TIC adotadas pela STI.

## 3. Finalidade

A implementação dos processos visa melhorar o controle e a padronização dos serviços prestados, refletindo uma governança de TIC mais robusta por meio do alinhamento entre gestão de processos, gestão de riscos e compliance. O objetivo é aumentar o nível de maturidade dos processos de TIC na STI e garantir a entrega de valor consistente.

## 4. Monitoramento

O monitoramento dos processos de TIC será realizado da seguinte forma:

- será estabelecido um sistema de monitoramento contínuo, com indicadores-chave de desempenho (KPIs) relevantes, alinhados ao planejamento estratégico e à metodologia de gestão por objetivos e resultados-chave (OKR); e
- serão realizadas avaliações regulares para identificar oportunidades de melhoria e implementar ações corretivas e preventivas, conforme necessidade.

## 5. Conformidade e Segurança

Os processos de TIC devem estar em plena conformidade com as leis, regulamentos e normas aplicáveis, especialmente no que se refere à segurança da informação e à privacidade de dados. Controles de segurança adequados serão implementados para proteger os ativos de TIC da organização contra ameaças internas e externas, assegurando a integridade e a confidencialidade dos sistemas e dados.

## III - GERÊNCIA DE GOVERNANÇA, NORMAS E PADRONIZAÇÃO DE TIC

A Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC (GEGOVATIC) desempenha um papel fundamental na coordenação de iniciativas de melhoria contínua, padronização de práticas e otimização de processos em toda a Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI). A GEGOVATIC adota uma abordagem estruturada, baseada em dados, com o objetivo de identificar oportunidades de aprimoramento, simplificar fluxos de trabalho e promover uma cultura organizacional voltada para a eficiência e a inovação.



Este manual oferece uma referência abrangente para os processos essenciais de TIC, descrevendo procedimentos, responsabilidades e melhores práticas que devem ser seguidos para assegurar a execução eficaz e consistente dos processos. Ao estabelecer padrões claros de desempenho, o manual também oferece orientações práticas para atingir a excelência em todas as áreas de atuação da STI.

## 1. Missão e objetivos

A GEGOVATIC tem como missão centralizar a gestão e otimização dos processos de negócio da STI, atuando como um hub de conhecimento, liderança e suporte para todas as áreas. Sua função é fornecer as ferramentas, metodologias e diretrizes necessárias para aprimorar a eficiência operacional e garantir a entrega de valor aos clientes internos e externos da Subsecretaria.



Seus principais objetivos incluem:

- identificar e explorar oportunidades de melhoria nos processos de negócio;
- promover a padronização de práticas e procedimentos, assegurando consistência na execução;
- implementar iniciativas de otimização e automação dos processos; e
- fomentar uma cultura de inovação e excelência operacional.

## 2. Resultados esperados

As ações da GEGOVATIC buscam:

- aumentar a eficiência e a produtividade em toda a Subsecretaria;
- reduzir custos operacionais e tempos de ciclo nas atividades de TIC;
- melhorar a qualidade dos produtos e serviços entregues aos clientes; e
- garantir conformidade com regulamentos, normas de segurança da informação e padrões de qualidade.

## 3. Abordagem e metodologia

A atuação da GEGOVATIC é guiada por uma abordagem estratégica focada nas seguintes etapas:

- **Identificação e Mapeamento de Processos:** realização de levantamentos detalhados dos processos de negócio para garantir sua compreensão e clareza;
- **Análise Crítica:** avaliação minuciosa para identificar ineficiências e oportunidades de melhoria;
- **Redesenho e Otimização:** Aperfeiçoamento dos processos existentes, priorizando a eficiência e o alinhamento estratégico; e
- **Implementação de Soluções Inovadoras:** Utilização de tecnologias disruptivas para melhorar a automação e a operação dos processos.

#### 4. Apoio e capacitação

A GEGOVATIC tem o compromisso de apoiar a STI e seus colaboradores nas seguintes frentes:

- **Capacitação em Metodologias de Gestão de Processos:** oferecimento de treinamentos contínuos sobre as melhores práticas de gestão de processos;
- **Fornecimento de Ferramentas e Recursos:** disponibilização de soluções que auxiliam na análise e melhoria contínua dos processos;
- **Facilitação de Workshops e Brainstorming:** condução de sessões interativas para identificar oportunidades de aprimoramento; e
- **Colaboração com Equipes Multifuncionais:** suporte na implementação de soluções e no monitoramento do progresso, assegurando o alinhamento entre áreas e a execução eficaz dos projetos.

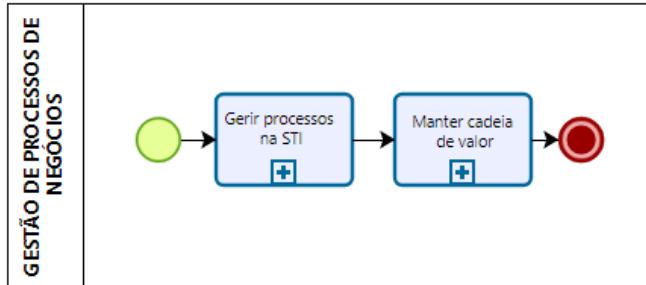
### IV - METODOLOGIA

#### 1. Orientações gerais

A Gestão de Processos de TIC é uma disciplina transversal que envolve toda a organização, integrando e alinhando as ações de todas as áreas de negócio em direção a um objetivo. O foco central é criar uma rede integrada de processos conectados, garantindo que as atividades de cada área estejam em consonância com os objetivos estratégicos definidos pela Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC (GEGOVATIC). Cada processo deve ser claro, objetivo e orientado para agregar valor às áreas envolvidas e, consequentemente, à organização como um todo.

#### 2. A metodologia

A metodologia proposta neste manual estrutura a Gestão de Processos de TIC em duas etapas principais, conforme descrito a seguir.

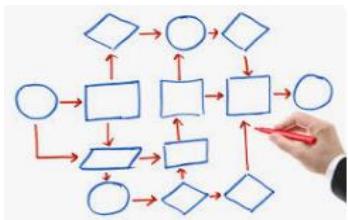


### A. Gerir Processos na STI



Esta etapa consiste em mapear, implementar, monitorar e aprimorar continuamente os processos de TIC dentro da organização, com o objetivo de institucionalizar essas práticas e garantir a efetiva entrega de valor ao cidadão. Todo o gerenciamento está centrado em assegurar a padronização, eficiência operacional e a melhoria contínua, conforme delineado na seção V deste manual.

### B. Manter Cadeia de Valor



Essa etapa envolve a identificação de todas as atividades realizadas pela organização, categorizando e hierarquizando-as na forma de processos. Esses processos devem ser organizados em uma Cadeia de Valor, que, idealmente, deve estar alinhada com a estratégia global da organização, caso essa esteja formalmente definida, conforme estabelecido na seção VI deste manual.

Dentro da Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI), os processos são classificados em três categorias principais:

- **Processos Primários:** referem-se às atividades essenciais diretamente relacionadas à missão da organização;
- **Processos de Sustentação (Suporte):** processos que apoiam e viabilizam a execução dos processos primários, sem agregar valor direto ao cliente final; e
- **Processos Gerenciais:** atividades e práticas gerenciais voltadas para o planejamento, organização, direção e controle dos recursos da organização, assegurando que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

A Cadeia de Valor vigente, que representa essa estrutura de processos, está publicada no repositório da Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC (GEGOVATIC), servindo como referência para o monitoramento e melhoria contínua dos processos da Subsecretaria.

## V - GERIR PROCESSOS DE NEGÓCIOS

### 1. Orientações gerais

O Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM - Business Process Management) é uma abordagem sistemática que visa identificar, modelar, analisar, melhorar e gerenciar os processos organizacionais. Seu objetivo principal é otimizar a eficiência, agilidade e qualidade dos processos de negócio, garantindo o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Essa metodologia permite uma visão estruturada dos processos, assegurando a execução consistente e a melhoria contínua.



As principais etapas do BPM incluem:

- **Identificação e Mapeamento de Processos:** fase em que se identificam e documentam os processos de negócios da organização. Esse processo envolve a criação de mapas de processos que detalham as atividades, fluxos de trabalho, recursos e interações entre as diversas áreas envolvidas;
- **Análise e Avaliação:** nesta etapa, são analisados os processos mapeados para identificar gargalos, redundâncias, ineficiências e oportunidades de melhoria. A avaliação detalhada permite encontrar áreas que podem ser ajustadas para aumentar a produtividade e reduzir desperdícios;
- **Redesenho e Otimização:** após a análise, os processos são redesenhados para eliminar os problemas identificados e melhorar a eficiência. Essa etapa pode envolver a automação de tarefas, revisão de procedimentos ou mudanças na estrutura organizacional, visando processos mais eficientes e ágeis;
- **Implementação e Automação:** as melhorias resultantes do redesenho são implementadas na prática. Isso pode incluir a introdução de novas ferramentas ou sistemas que automatizam os processos, melhorando a eficácia operacional; e
- **Monitoramento e Controle:** após a implementação, os processos são continuamente monitorados para garantir que estão funcionando conforme planejado. Isso inclui o uso de estatísticas, indicadores de desempenho (KPIs) e sistemas de controle para acompanhar o progresso e realizar ajustes quando necessário.

Para a gestão de processos de TIC, todas as etapas descritas do ciclo de vida do BPM serão aplicadas, garantindo uma abordagem estruturada e orientada para resultados.

## 2. Aplicação do Ciclo PDCA



A gestão dos processos de negócio na Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI) será conduzida com base no Ciclo PDCA. Este ciclo é uma abordagem de melhoria contínua amplamente utilizada nas organizações, que visa garantir que os processos sejam planejados, executados, verificados e ajustados de forma constante.



O Ciclo PDCA segue as seguintes etapas:

- **Plan (Planejar):** nesta etapa, são definidos os objetivos e metas de melhoria, além dos processos e atividades necessários para alcançá-los. Isso inclui a identificação dos problemas, a análise das causas raiz, o estabelecimento de planos de ação e a definição de indicadores de desempenho para medir o progresso ao longo do tempo;
- **Do (Executar):** os planos e atividades definidos na etapa de planejamento são colocados em prática. Isso envolve a execução das ações planejadas e a coleta de dados relevantes para monitorar o andamento do processo;
- **Check (Verificar):** os resultados são avaliados e comparados com as metas e objetivos estabelecidos. Nessa fase, são realizadas verificações e análises detalhadas para determinar se as mudanças implementadas estão gerando os resultados esperados; e
- **Act (Agir):** com base nos resultados da verificação, são tomadas ações corretivas ou preventivas conforme necessário. Se os objetivos foram alcançados, as práticas eficazes

podem ser padronizadas e incorporadas aos processos da organização. Caso os resultados não sejam satisfatórios, novas melhorias são planejadas, e o ciclo recomeça.

### 3. Gerir Processos na Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC (GEGOVATIC)



O processo “Gerir os processos da Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC (GEGOVATIC)” engloba de forma ampla as etapas necessárias para gerenciar adequadamente os processos no âmbito da Subsecretaria de TI. Ele inclui as fases de Mapear, Implementar e Monitorar os processos, assegurando a eficácia da gestão.

#### A. Mapear Processo

O mapeamento de processos é uma técnica fundamental para entender o funcionamento de um processo, desde seu início até a sua conclusão. As etapas envolvidas no mapeamento incluem:

- **Identificação do Processo:** identificar os processos a serem mapeados, incluindo tanto os processos principais que sustentam as atividades-chave da organização quanto os processos de suporte e secundários;
- **Definição dos Limites do Processo:** determinar os limites do processo, identificando seu ponto de início e de término, além das interações com outros processos;
- **Entendimento do Processo Atual (AS IS):** realizar um levantamento detalhado sobre como o processo ocorre atualmente, incluindo todas as atividades, tarefas, decisões, papéis e recursos envolvidos. Este levantamento pode ser feito por meio de entrevistas, observação direta do local de trabalho e análise de documentos já existentes;
- **Modelagem do Processo:** utilizar ferramentas de modelagem, como diagramas de fluxo, fluxogramas ou notações específicas como o BPMN, para representar visualmente o processo. Esse modelo deve incluir as atividades, decisões, ramificações, loops e interações que ocorrem entre os envolvidos no processo;
- **Documentação Detalhada:** descrever cada etapa do processo de forma precisa, especificando quem executa cada atividade, quais são as entradas e saídas, quais sistemas são utilizados, quais são os prazos, entre outros detalhes relevantes;
- **Revisão e Validação:** após a modelagem inicial, o mapa do processo deve ser revisado e validado com as partes interessadas para garantir que reflete com precisão a realidade do processo; e
- **Atualização e Melhoria Contínua:** o mapeamento dos processos deve ser atualizado regularmente para refletir mudanças e identificar oportunidades de melhoria contínua.

O mapeamento pode incluir ainda o desenho de melhorias no processo, conhecido como o mapeamento TO BE (situação futura). Esta fase é essencial para avaliar as melhores soluções para os problemas identificados no processo, e a participação ativa da área de negócio é

imprescindível para garantir que o processo otimizado seja implantado com sucesso. O mapeamento de processos é, portanto, crucial para uma compreensão clara e compartilhada de como as operações são realizadas, facilitando a identificação de ineficiências, a padronização de práticas e a busca por melhorias contínuas.



### B. Realizar reunião de entendimento com a área de negócio

Uma vez que o processo de mapeamento seja iniciado, é importante realizar uma reunião de abertura com a área de negócio. Nessa reunião, a GEGOVATIC será apresentada, explicando aos envolvidos o escopo da Gestão de Processos de TIC e a plataforma utilizada para publicação e consulta dos processos na Subsecretaria. Durante a reunião, a área de negócio deve responder as seguintes perguntas para orientar o processo:

- Como surgiu a necessidade de mapear?
- Quais as dores sentidas?
- Qual o processo ou área a ser mapeada?
- Quais os objetivos a serem alcançados?
- Quais os principais fornecedores e clientes dos processos?
- Quais servidores da área de negócio serão responsáveis pelo processo?

Por fim, solicita-se outras informações que forem necessárias para definir a próxima etapa referente a definição do escopo a ser mapeado.

### C. Registrar informações no Planner

Após a reunião de entendimento, todas as informações relacionadas ao processo ou projeto devem ser registradas no Planner. Esses dados incluem:

- nome do processo/projeto;
- descrição detalhada (incluindo informações já existentes);
- data de início;
- status atual do projeto; e
- etapas do projeto.



#### D. Definir o escopo de mapeamento

Com base nas informações obtidas da área de negócio, o escopo do processo a ser mapeado deve ser claramente definido. É importante delimitar de forma precisa o que será contemplado no mapeamento, bem como o que ficará fora do escopo, evitando que o projeto se desvie de seus objetivos.

#### **E. Elaborar rascunho do cronograma**

Elaborar previamente um rascunho do cronograma, definindo as etapas e os prazos para o mapeamento dos processos e outras atividades relacionadas.

**Nota:** Caso o cronograma exceda a 4 (quatro) meses e meio, é necessário levar a questão ao gestor responsável da GEGOVATIC para possível repactuação.



## **F. Definir cronograma do mapeamento**

Após elaboração do cronograma, este deverá ser validado em reunião com a área de negócio, detalhando a previsão de encerramento do projeto, bem como a periodicidade das entregas e a finalização do(s) processo(s).

## **G. Elencar dados do processo atual**

Para coletar informações detalhadas sobre o processo atual, diversos métodos podem ser aplicados em conjunto ou de forma individual, conforme necessário, para garantir uma visão abrangente e precisa. Os principais métodos incluem:

- **Entrevistas:** condução de entrevistas com os responsáveis pelos processos e outras partes envolvidas, buscando obter uma compreensão aprofundada das atividades e possíveis desafios;
  - **Reuniões:** realização de reuniões com a equipe da área de negócio para discutir detalhes do processo, identificar pontos críticos e alinhar expectativas;

- **Visitas In Loco:** observação direta das operações no ambiente de trabalho para verificar o funcionamento prático do processo, identificando nuances que podem não ser capturadas em entrevistas ou reuniões;
- **Estudo da Legislação:** revisão das normas e regulamentos que regem o processo, para assegurar a conformidade e identificar possíveis implicações legais; e
- **Análise da Documentação Existente:** avaliação de documentos, manuais, fluxogramas e outras referências disponíveis que descrevem o processo, para identificar discrepâncias ou áreas de melhoria.

Para otimizar o levantamento de informações, recomenda-se combinar técnicas, como entrevistas com os responsáveis, distribuição de tarefas às unidades administrativas e análise dos regulamentos. A utilização dessas abordagens de forma integrada contribui para uma coleta de dados mais completa e precisa, complementando as informações obtidas em cada fase do levantamento.

## H. Realizar entrevista

A fase de entrevista é crucial para obter informações detalhadas e específicas sobre o processo. Para garantir a eficácia desse processo, as seguintes etapas devem ser seguidas:



- preparar informações elencadas do processo relacionados à demanda;
- agendar entrevista com a equipe da gerência requisitante, explicando o objetivo;
- realizar as entrevistas com a equipe da unidade administrativa, com seus respectivos responsáveis e outros colaboradores, caso seja necessário; e
- consolidar os artefatos gerados com as anotações realizadas.

## I. Listar processos relacionados à demanda

Identificar, em reunião, todos os processos relacionados à demanda e, em seguida, proceder com uma leitura minuciosa e detalhada do regulamento pertinente, com o objetivo de mapear claramente as responsabilidades de cada gerência envolvida no processo.

## J. Construir processo AS IS

Com base nas informações coletadas na etapa anterior, inicia-se o mapeamento do processo AS IS, que tem como objetivo compreender detalhadamente o funcionamento atual do processo. Durante essa fase, são identificados os elementos críticos que exigem esforços de melhoria. A análise dos processos deve ser realizada com foco em alcançar os seguintes objetivos:

- **Atualização dos Processos nas Unidades Administrativas:** garantir que os processos estejam alinhados com as práticas mais recentes e as demandas atuais das unidades;

- **Identificação de Problemas e Gargalos:** detectar ineficiências, redundâncias ou falhas que possam comprometer a eficácia do processo; e
- **Introdução de Novas Tecnologias:** avaliar como a tecnologia pode ser aplicada para otimizar e automatizar etapas do processo, aumentando sua eficiência.

É crucial que o analista de processos, neste momento, retome o entendimento do que foi acordado durante o planejamento do projeto, garantindo que todas as metas e expectativas definidas no escopo estejam alinhadas com os envolvidos. Isso assegura que os objetivos da entrega final sejam claros e que as expectativas de todas as partes sejam atendidas.

Para representar o processo de forma eficaz, recomenda-se o uso da ferramenta Bizagi Modeler, que permite a modelagem visual clara do fluxo de trabalho. A utilização das boas práticas mencionadas na seção VII deste documento é essencial para facilitar a visualização e o entendimento do processo, garantindo que a análise seja robusta e que o mapeamento do processo AS IS seja preciso e informativo.

#### **K. Elaborar diagnóstico do processo atual**

Com base na coleta de informações, nas reuniões realizadas com a área envolvida e no desenho do processo AS IS, é necessário elaborar um diagnóstico detalhado do processo de negócio. Esse diagnóstico deve:



- **Descrever os Problemas Identificados:** detalhar os principais problemas que surgiram durante a análise do processo, como ineficiências, falhas operacionais ou lacunas nas atividades;
- **Identificar Rupturas e Gargalos:** apontar rupturas que comprometam o fluxo normal do processo e gargalos que impactem a produtividade e a eficiência; e
- **Contextualizar o Mapeamento:** explicar o contexto em que o mapeamento foi realizado, evidenciando fatores que possam ter influenciado a estrutura e o funcionamento atual do processo.

O diagnóstico deve ser completo, apresentando uma visão clara dos desafios enfrentados pelo processo, além de fornecer uma base sólida para as etapas subsequentes de otimização. Esse diagnóstico precisa ser documentado de forma precisa em uma ferramenta específica para facilitar sua análise e referência durante as fases de melhoria e implementação.

#### **L. Construir processo TO BE**

Nesta etapa, é elaborada a proposição de melhorias no processo de negócio, com base no diagnóstico realizado anteriormente. O objetivo é construir uma versão otimizada do processo, denominada TO BE, que contemple as soluções necessárias para resolver os problemas identificados e, ao mesmo tempo, melhorar a eficiência operacional.

É essencial garantir que as melhorias e soluções propostas estejam alinhadas com a estratégia da área de negócio, de forma a contribuir para os objetivos organizacionais. Isso inclui considerar os impactos das mudanças nas operações e garantir que as soluções atendam tanto às necessidades internas quanto externas.

O mapeamento do processo TO BE deve ser realizado utilizando a ferramenta Bizagi Modeler, que oferece uma interface robusta para visualizar e desenhar o fluxo de trabalho. O analista de processos deve seguir as boas práticas recomendadas na seção VII deste documento, assegurando que o novo processo seja claro, eficiente e de fácil compreensão para todos os envolvidos.

**Nota 1:** Durante o processo de mapeamento, todas as reuniões com a área de negócio devem ser devidamente registradas no diário de bordo do projeto no Planner, conforme a periodicidade do projeto.

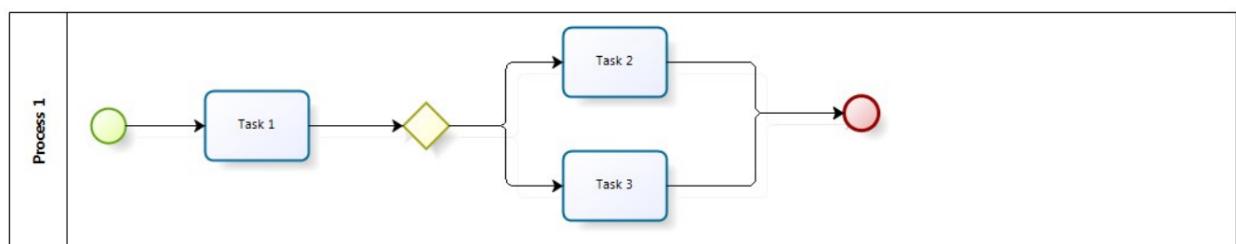
**Nota 2:** É necessário manter a equipe informada sobre o status do monitoramento por meio de e-mails periódicos, garantindo o acompanhamento contínuo das atividades.

## M. Detalhar o processo

Após a conclusão do mapeamento, é fundamental registrar de forma detalhada todos os elementos do processo modelado. Isso inclui:

- **Piscinas e Raias:** representando as diferentes áreas ou departamentos envolvidos no processo e suas respectivas responsabilidades;
- **Atividades:** descrição clara e precisa de cada tarefa executada ao longo do processo, detalhando quem é responsável e quais são as entradas e saídas de cada etapa; e
- **Eventos de Início, Intermediários e de Término:** identificação dos pontos de disparo do processo, as condições intermediárias que podem afetar o fluxo de trabalho e os eventos que determinam a conclusão do processo.

Esses elementos devem ser documentados de forma clara e padronizada, seguindo a metodologia apresentada. O padrão para as descrições dos processos modelados, bem como as boas práticas recomendadas, estão disponíveis na seção VII deste manual, e devem ser seguidas para garantir consistência, legibilidade e facilidade de compreensão por todos os envolvidos no processo.



#### N. Elaborar proposta de melhoria

A proposta de melhoria deve apresentar a solução desenvolvida pelo analista de processos com base no diagnóstico dos problemas identificados na fase AS IS. Essa proposta visa resolver os desafios encontrados e otimizar o desempenho do processo.

As melhorias sugeridas podem variar conforme a necessidade e o contexto do negócio, incluindo, por exemplo:

- **Implementação de Novos Sistemas:** sugestão de ferramentas tecnológicas que automatizem etapas ou facilitem o fluxo de trabalho;
- **Mudança de Papéis e Responsabilidades:** redistribuição de funções e responsabilidades dentro da equipe, visando maior clareza e eficiência na execução das atividades;
- **Documentação e Padronização:** criação de procedimentos documentados e padronizados para assegurar consistência na execução do processo; e
- **Automatizações:** introdução de automação para reduzir o esforço manual em atividades repetitivas ou burocráticas, melhorando a produtividade.



Os benefícios esperados com a implementação das melhorias incluem:

- **Redução de Custos:** minimização de desperdícios e otimização de recursos, resultando em uma operação mais enxuta;
- **Otimização de Tempo:** aumento da eficiência, com a redução de prazos e maior agilidade na execução das tarefas;
- **Aumento de Resultados:** melhor desempenho e entrega de valor para a organização, com a elevação da qualidade dos produtos e serviços; e
- **Padronização do Processo:** maior consistência e uniformidade nas operações, reduzindo variações e falhas.

A proposta de melhoria deve ser detalhadamente documentada no Planner, incluindo a descrição completa das soluções propostas e destacando os resultados esperados com a implementação das melhorias. Isso assegura que todas as partes envolvidas tenham uma visão clara das mudanças e dos benefícios que serão alcançados.

## O. Definir indicadores



Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para medir os resultados dos processos e fornecer dados concretos que auxiliam as áreas de negócio no acompanhamento e monitoramento do alcance dos objetivos planejados. Eles permitem uma análise objetiva do desempenho dos processos, identificando áreas de sucesso e oportunidades para melhorias.

Apesar da sua importância, no momento, a GEGOVTC ainda não implementou a definição formal de indicadores. No entanto, a criação e utilização de indicadores serão fundamentais para garantir a eficácia das melhorias e assegurar que os processos estejam alinhados com as metas estratégicas da organização. Quando implementados, esses indicadores deverão:

- **Monitorar o desempenho dos processos:** avaliar continuamente a eficiência, eficácia e qualidade das atividades;
- **Subsidiar a tomada de decisão:** fornecer dados quantitativos que orientem ajustes e melhorias; e
- **Apoiar o cumprimento de metas:** garantir que os processos estejam contribuindo para os objetivos estabelecidos.

A definição de indicadores é uma etapa crucial para a evolução do monitoramento dos processos, e sua implementação futura trará maior clareza e controle sobre o desempenho organizacional.

## P. Publicar processo no repositório

Após a conclusão do desenho do processo e a finalização de toda a documentação correspondente, é imprescindível que o processo seja publicado no repositório oficial. A publicação tem como objetivo institucionalizar os processos mapeados, tornando-os acessíveis para consulta por todas as gerências envolvidas. Essa etapa garante que o conhecimento sobre o processo seja compartilhado de forma padronizada e disponível a todos os interessados.

A manutenção dos processos é de responsabilidade exclusiva das gerências que os utilizam. Em caso de qualquer atualização ou modificação nos processos, é necessário que os arquivos atualizados sejam encaminhados à GEGOVTC para que a nova versão seja publicada no repositório, assegurando que a versão mais recente esteja sempre disponível para consulta.

## Q. Implementar processo mapeado



Após a publicação do processo no repositório, inicia-se a fase de implementação. Essa etapa é fundamental para que as melhorias e ajustes propostos durante o mapeamento sejam colocados em prática nas operações diárias. A implementação garante que o processo mapeado seja adotado de forma eficaz pelas áreas envolvidas, assegurando a execução conforme o planejado e o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Durante a implementação, é importante monitorar de perto a adesão ao novo processo, identificar eventuais desafios e ajustar conforme necessário para otimizar a transição e garantir o sucesso das mudanças.

## R. Acompanhar a execução das melhorias propostas

O acompanhamento da implementação das melhorias propostas pode ocorrer de duas maneiras, dependendo da complexidade da demanda:

- **Acompanhamento pela GEGOVATIC:** quando as melhorias não exigirem o desenvolvimento de novos sistemas, a implementação será gerida ou monitorada pela própria GEGOVATIC, em conjunto com a área de negócio responsável; e
- **Acompanhamento pelo Escritório de Projetos:** caso a implementação exija o desenvolvimento de sistemas ou necessite de um monitoramento mais robusto, o Escritório de Projetos assumirá a gestão. Nesse caso, o analista de processos responsável pelo mapeamento acompanhará o projeto conforme as necessidades específicas e os marcos definidos.

Durante essa etapa, é necessário observar os seguintes pontos:

- **Verificação de Melhorias:** confirmar com a área de negócio a melhor estratégia para implementar as melhorias no processo organizacional, garantindo que as mudanças propostas sejam práticas e eficazes;
- **Registro de Dificuldades:** caso a implementação ocorra durante o mapeamento, os pontos críticos ou dificuldades encontradas devem ser registrados no diário de bordo do projeto. Essas informações serão essenciais para ajustar o projeto de mapeamento e garantir a sua eficácia;
- **Implementação Pós-Fechamento:** se a implementação ocorrer após o encerramento do projeto de mapeamento, a gerência de processos deve ser informada para a abertura de um novo projeto e registro no diário de bordo. Nesse cenário, é importante garantir que um analista de processos acompanhe o projeto em momentos-chave para assegurar a continuidade das melhorias; e

- **Validação Final:** ao término da implementação, é imprescindível validar as mudanças junto ao responsável pela área de negócio, confirmando que as melhorias atendem às expectativas e objetivos estabelecidos.

### S. Registrar alterações necessárias e revisar publicação

Durante a fase de implementação do processo, é essencial que o analista de processos monitore ativamente se ocorreram mudanças ou ajustes no mapeamento original. Qualquer alteração identificada, seja em função de novas necessidades ou de ajustes operacionais durante a implementação, deve ser cuidadosamente analisada.

Se forem constatadas alterações no processo mapeado, é necessário:

- **Atualizar o Arquivo do Processo:** realizar as devidas modificações no arquivo original do processo, assegurando que ele reflita com precisão o estado atual do fluxo de trabalho após a implementação; e
- **Revisar e Republicar a Versão Atualizada:** após a revisão, a nova versão do processo deve ser republicada no repositório oficial, garantindo que todos os envolvidos tenham acesso à versão mais atualizada e válida do processo.



Esse procedimento assegura que o processo permaneça sempre atualizado e alinhado com as práticas reais, facilitando sua consulta e utilização por todas as áreas envolvidas.

### T. Efetuar registros da implementação

Nesta etapa, é fundamental acessar o projeto no Planner e realizar o registro completo das implementações no diário de bordo, documentando todas as atividades executadas e quaisquer ajustes realizados durante a implementação.

Quando o processo envolve o desenvolvimento de um sistema, o gerente de projetos é responsável por registrar todas as implementações relacionadas diretamente no projeto. Nesse contexto, cabe ao gerente de projeto informar se houve alterações no escopo original do desenvolvimento em relação ao que foi proposto durante o mapeamento.

Se o projeto estiver em fase avançada de execução (por exemplo, com 80% de conclusão), o gerente de projetos deve informar o analista de processos sobre quaisquer mudanças significativas no escopo. Isso permite que o analista atualize o mapeamento original, garantindo que ele reflita com precisão o status atual do projeto e as implementações realizadas.

Essa prática assegura que o mapeamento e as implementações estejam sempre sincronizados e devidamente documentados, permitindo uma gestão eficaz e alinhada com as metas do projeto.

## U. Comunicar a conclusão do trabalho

Ao término da implementação, é fundamental comunicar a conclusão do trabalho a todos os envolvidos. Essa comunicação deve ser feita formalmente por e-mail, contendo as seguintes informações:

- **Finalização da Implementação:** notificação de que a implementação foi concluída, detalhando brevemente o sucesso das melhorias realizadas;
- **Divulgação do Processo Publicado:** informar sobre a publicação do processo no repositório oficial, assegurando que todos os participantes tenham acesso à versão mais atualizada; e
- **Informações Adicionais:** se houver outras publicações relacionadas no repositório de processos, essas também devem ser mencionadas, permitindo que as equipes tenham uma visão abrangente das atualizações e novos processos disponíveis.

Essa comunicação final garante que todas as partes envolvidas estejam devidamente informadas e facilita o acesso aos documentos e processos atualizados, promovendo transparência e alinhamento dentro da organização.

## V. Monitorar processo

Este subprocesso tem como objetivo garantir o monitoramento contínuo dos processos organizacionais, envolvendo diretamente a área de negócio, que atua como responsável pelo processo. O acompanhamento regular permite identificar possíveis desvios, avaliar o desempenho das atividades e assegurar que o processo continue alinhado com os objetivos organizacionais e as necessidades operacionais.

Ao responsabilizar a área de negócio pelo monitoramento, cria-se um ciclo de controle eficaz, em que qualquer necessidade de ajuste ou melhoria no processo pode ser rapidamente identificada e comunicada, promovendo uma gestão proativa e eficiente.



## **W. Selecionar os processos publicados ou monitorados há mais de 12 meses**

Mensalmente, o analista de processos deve encaminhar um e-mail às áreas de negócio, informando sobre a necessidade de monitoramento dos processos mapeados que já foram publicados ou monitorados há mais de 12 (doze) meses. O objetivo é garantir que esses processos sejam revisados e ajustados conforme necessário, mantendo sua eficácia e alinhamento com as operações atuais.

O e-mail deve conter informações detalhadas sobre o status de cada processo, destacando se o processo:

- não sofreu alterações;
- requer pequenos ajustes; e
- necessita de uma revisão completa.

A validação do monitoramento será feita pelo responsável da área de negócio, que deverá avaliar o estado atual do processo e identificar possíveis necessidades de revisão.

### **W.1. Encaminhar o processo para monitoramento**

O analista de processos deve enviar por e-mail à área de negócio o processo mapeado e seu respectivo descritivo, solicitando uma avaliação. É importante definir um prazo de pelo menos 30 (trinta) dias corridos para que a área de negócio possa revisar o processo com a devida atenção e qualidade.

Se a área de negócio não identificar alterações necessárias, o analista de processos deve atualizar o Planner com o status atual do processo.

### **W.2. Revisão com baixo esforço**

Caso sejam necessários pequenos ajustes, a área de negócio deve descrever as alterações sugeridas e encaminhá-las ao responsável pelo processo. Após a atualização no desenho ou descritivo, o processo será republicado no repositório.

### **W.3. Revisão com grande esforço**

Se a área de negócio identificar que o processo requer ajustes mais complexos, o analista de processos deve priorizar esse mapeamento e, após as devidas alterações, republicar o processo atualizado no repositório.

### **W.4. Para registrar o processo monitorado**

Após a revisão e validação, o analista de processos deve acessar o repositório de processos e registrar as informações pertinentes no sistema, garantindo que a versão atualizada do processo esteja disponível para consulta.

## VI - MANTER CADEIA DE VALOR

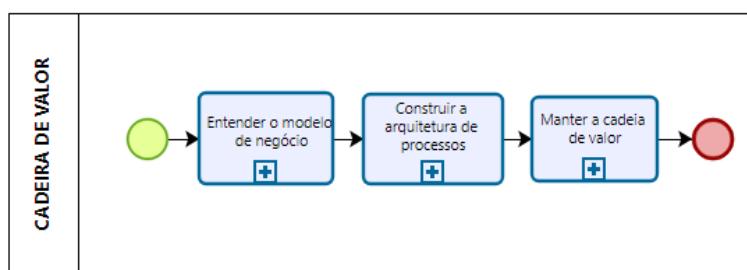
### 1. Orientações gerais

A Cadeia de Valor é um conceito desenvolvido por Michael Porter (1985), que descreve o conjunto de atividades realizadas por uma organização para agregar valor ao processo de produção de um produto ou serviço. Esse modelo identifica as atividades que contribuem diretamente para a criação e entrega de valor ao cliente final, sendo essencial para compreender como os processos organizacionais estão alinhados à estratégia empresarial.

### 2. Atividades para manutenção da cadeia de valor

#### A. Desenho do processo

O desenho do processo é a etapa em que são mapeadas as atividades necessárias para a manutenção e otimização dos processos da organização, com foco em garantir a eficiência operacional e o alinhamento estratégico.



#### B. Entender modelo de negócio

Para compreender plenamente o modelo de negócio da organização, é recomendado realizar reuniões com as áreas envolvidas, identificando os problemas e desafios enfrentados. Esse entendimento profundo é essencial para assegurar que os processos mapeados estejam alinhados às necessidades reais da organização.

#### C. Construir a arquitetura de processos

A construção da arquitetura de processos é uma prática essencial do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), que busca proporcionar uma visão estruturada da organização. Essa visão revela os macroprocessos, subprocessos e atividades, e demonstra como eles se relacionam com a geração de valor para os clientes e com os objetivos estratégicos do negócio. A arquitetura de processos permite alinhar os processos de negócio com a estratégia organizacional, além de promover a melhoria contínua.

Esta etapa consiste em identificar as atividades desenvolvidas pela organização, detalhando suas entradas, saídas e objetivos. Uma vez identificadas, essas atividades são consolidadas na forma

de uma arquitetura de processos, que serve como um guia para otimizar e estruturar as operações.



Recomenda-se que os processos sejam estruturados em três níveis:

- **Macroprocessos:** representam as grandes áreas funcionais ou operacionais da organização, englobando diversos processos relacionados a uma área estratégica;
- **Processos:** são as atividades que, juntas, compõem os macroprocessos e geram valor diretamente para os clientes ou para as áreas internas da organização; e
- **Subprocessos:** desdobramentos dos processos que detalham atividades mais específicas e interdependentes, com foco em garantir a execução de tarefas essenciais.

A arquitetura de processos será construída e publicada na página do repositório de processos da Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC (GEGOVATIC). Cada processo será classificado em um dos três principais tipos de processos de negócio da organização:

- **Processos Primários (Finalísticos):** envolvem as atividades essenciais da cadeia de valor da Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI), diretamente relacionadas à criação, produção, entrega e suporte de produtos ou serviços. Esses processos são fundamentais para a geração de valor e constituem a espinha dorsal das operações da GEGOVATIC;
- **Processos de Sustentação (Suporte):** também conhecidos como processos de suporte, referem-se às atividades que garantem o funcionamento eficiente dos processos primários e das operações gerais da organização. Esses processos não agregam valor diretamente ao cliente final, mas são indispensáveis para que os processos primários operem sem interrupções; e
- **Processos Gerenciais:** Envolvem as atividades e práticas adotadas pelos líderes e gestores para planejar, coordenar, monitorar, controlar e direcionar os recursos e operações da organização, visando atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

### C.1. Como fazer?

- analisar os processos identificados e agrupá-los por afinidade;
- estruturar como macroprocessos, processos ou subprocessos;
- classificá-los como primários, de sustentação ou gerenciais; e
- publicar no repositório de processos, de acordo com a sua classificação.



#### D. Atualizar cadeia de valor



A manutenção da Cadeia de Valor é contínua e ocorre a partir da identificação dos processos nos três níveis (macroprocesso, processo e subprocesso), seguidos da sua publicação no repositório de processos. A atualização da cadeia garante que os processos da organização permaneçam eficientes e alinhados às metas estratégicas.

##### D.1. Como fazer?

A atualização da Cadeia de valor é realizada a partir do trabalho de identificação, diagnóstico e desenho dos processos na Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC. Após o mapeamento e validação pela área demandante, os processos serão publicados na Cadeia de Valor. As principais etapas de alocação dos processos são:

- identificar se o processo mapeado se refere a processos primários, de sustentação ou gerenciais;
- associar o processo ao macroprocesso correspondente dentro da estrutura organizacional;
- determinar se o processo é um processo completo ou um subprocesso, levando em consideração se ele faz parte de uma série de processos complementares;
- certificar-se de que o nome do processo seja conciso, utilizando o menor número de caracteres possível para facilitar a publicação;
- armazenar os fluxos e descriptivos dos processos no repositório de forma organizada; e
- publicar os processos no sistema Bizagi Modeler por meio da opção de Publicação Web.

## VII - BOAS PRÁTICAS



## 1. Orientações gerais

Os desenhos de processos realizados na ferramenta Bizagi Modeler devem priorizar a facilidade de interpretação. O uso padronizado da notação BPMN garante harmonia visual, tornando o conteúdo mais acessível e assegurando que o processo esteja bem modelado. Um desenho claro proporciona confiança e conforto a quem consulta os fluxos de trabalho.

## 2. Boas práticas na gestão de processos

### A. Processo



- utilize nomes curtos e objetivos para os processos, sempre começando com um verbo no infinitivo. Exemplos: "Gerir Diárias", "Elaborar Termo de Credenciamento", etc.;
- mantenha os modelos simples, evitando o uso de notações desnecessárias que possam complicar o entendimento;
- sempre desenhe o processo em uma linha horizontal, da esquerda para a direita, destacando o “caminho feliz”, que representa o fluxo ideal;
- evite sobrepor ou cruzar linhas entre os elementos. Procure manter o layout claro e organizado;
- minimize a distância entre os elementos, traçando conexões claras e diretas entre eles;
- use elementos de link para organizar ligações entre elementos distantes ou que precisem cruzar outras linhas;
- identifique corretamente o objetivo do mapeamento e aplique o grau de detalhamento adequado. Manter a consistência no nível de detalhe é essencial para garantir a clareza e a compreensão do processo;
- se o processo for subdividido em subprocessos, construa uma visão macro que represente o processo como um todo, proporcionando um entendimento completo do fluxo; e
- certifique-se de incluir descrições claras para todos os elementos do processo, facilitando a interpretação pelos envolvidos.

## B. Pools (piscinas) e lane (raias)



- uma piscina é usada para representar um processo completo. Certifique-se de nomear a piscina de acordo com o processo que ela abrange, utilizando sempre um verbo no infinitivo;
- as raias dentro de uma piscina representam papéis, organizações ou executores das atividades, podendo também combinar mais de um desses elementos;
- os nomes das raias devem refletir claramente os responsáveis pela execução das atividades nelas contidas, facilitando a identificação de quem está envolvido em cada etapa do processo;
- as raias são essenciais para destacar quando a responsabilidade por uma atividade é transferida de um ator para outro, proporcionando clareza nas transições de responsabilidade ao longo do processo; e
- evite criar raias para atores que desempenham apenas tarefas automáticas, uma vez que isso pode desnecessariamente complicar o desenho do processo.

## C. Atividades

- utilize nomes curtos e objetivos para descrever as atividades, sempre começando com um verbo no infinitivo. Isso garante clareza e facilita a compreensão do que cada atividade envolve. Exemplo: "Aprovar Solicitação", "Analisa Relatório"; e
- identifique o tipo de cada atividade de forma clara, especificando se ela é manual, automática, executada por usuários, ou outro tipo relevante. Essa classificação ajuda a diferenciar as responsabilidades e o nível de intervenção humana ou automatização necessário em cada etapa do processo.

## D. Eventos

- utilize nomes curtos e objetivos para os eventos, garantindo clareza sobre o que está acontecendo no processo;
- prefira usar nomes que contenham um verbo no particípio passado (exemplo: "E-mail Recebido") ou um substantivo (exemplo: "Recebimento de E-mail") para indicar ações ou estados de forma clara e direta;
- evite utilizar mais de um evento de início no processo, sempre que possível. Isso facilita o entendimento do fluxo inicial e evita confusões;
- se for absolutamente necessário usar mais de um evento de início, siga estas diretrizes:

- até dois eventos de início: represente ambos com seus tipos e descrições correspondentes; e
- mais de dois eventos de início: utilize um evento de início múltiplo e insira uma explicação usando o elemento "Anotação" ou "Texto Formatado" para descrever cada um.
- use eventos de início e de fim para representar o ponto de partida e conclusão de cada processo e subprocesso. Isso garante uma delimitação clara do ciclo de vida do processo;
- eventos podem ser utilizados tanto entre atividades quanto adicionados à borda de uma atividade. Alguns exemplos práticos incluem:
  - evento do tipo timer na borda de uma tarefa: indica o tempo limite para a conclusão da tarefa. Se o tempo for excedido, deve-se criar um fluxo de exceção para lidar com essa situação (algo que pode ser útil em processos como a aprovação de licitações governamentais, onde o prazo é crítico); e
  - evento do tipo timer entre duas atividades: representa uma interrupção entre as atividades até que o tempo determinado transcorra (por exemplo, processos de verificação de documentos em repartições públicas, onde é comum aguardar prazos antes de seguir adiante).

#### **E. Gateways**

- evite usar perguntas ou frases em forma de questionamento ao nomear os gateways. O gateway deve ser um ponto de decisão, não uma pergunta;
- lembre-se de que um gateway apenas decide o caminho com base no resultado de uma atividade anterior, ou seja, ele representa a lógica de roteamento do processo. As decisões e condições que direcionam o fluxo devem ser previamente definidas com base em fatos e necessidades antes de chegar ao gateway; e
- dê nomes claros e objetivos às saídas do gateway, garantindo que eles tenham significado para o negócio. O nome deve refletir com precisão o resultado ou ação que cada caminho representa, facilitando a compreensão de todos os envolvidos no processo.

#### **F. Orientações para detalhar um processo**

##### **F.1. Detalhamento da piscina**

A piscina deve conter o nome do processo representado. Quando o processo for subdividido em subprocessos menores, o nome deve refletir a visão macro, dando sentido ao todo e representando o processo de maneira clara e abrangente.

##### **F.2. Descrição de um processo/subprocesso**

1º Passo: Selecione a piscina, clique com o botão direito e escolha “propriedades”.

2º Passo: Insira a tabela de Descrição do Processo (modelo abaixo), contendo uma breve descrição dos objetivos do processo.

*Observação:* Se houver mais de um processo representado na visão macro, insira a tabela nas propriedades de cada subprocesso.

<b>Descrição</b>	<i>{Descrição do processo}</i>
<b>Observações</b>	<i>{Demais observações que julgar necessário}</i>

### F.3. Descrição de problemas, causas e soluções de um processo

1º Passo: Selecione a piscina, clique com o botão direito e escolha “propriedades”.

2º Passo: Abaixo da descrição do processo, insira a tabela de Problemas, Causas e Soluções (modelo abaixo).

*Observação:* Essa tabela deve ser usada em mapeamentos AS IS para identificar problemas e suas soluções.

Problema (ruptura)	Causa	Solução (proposta de melhoria)

### F.4. Detalhamento da raia

Descrição de um papel:

1º Passo: Selecione a raia, clique com o botão direito e escolha “propriedades”.

2º Passo: Insira a tabela de Descrição do Papel, que deve conter uma breve explicação sobre o papel executado.

*Observações:*

- se houver requisitos específicos de cargo, função ou habilidade para o desempenho do papel, inclua-os na descrição; e
- se não houver uma pessoa específica responsável, descreva o papel como a própria gerência requisitante.

<b>Descrição</b>	<i>{Descrição do papel}</i>
<b>Observações</b>	<i>{Demais observações que julgar necessário}</i>

### F.5. Descrição de um evento

1º Passo: Selecione o evento, clique com o botão direito e escolha “propriedades”.

2º Passo: Insira a tabela de Descrição do Evento, com informações sobre o tipo de evento e o que ocorre.

<b>Evento (Tipo)</b>	<i>{Tipo de evento}</i>
<b>Descrição</b>	<i>{Descrição do evento}</i>
<b>Observações</b>	<i>{Demais observações que julgar necessário}</i>

#### **F.6. Descrição de uma atividade**

1º Passo: Selecione a atividade, clique com o botão direito e escolha “propriedades”.

2º Passo: Insira a tabela de Descrição da Atividade, conforme o modelo abaixo, preenchendo os campos conforme necessário.

<b>Atividade (Descrição)</b>	
<b>Entrada (Insumo)</b>	
<b>Saída (Produto)</b>	
<b>Tarefas da Atividade</b>	
<b>Onde (Sistema/Local)</b>	
<b>Legislação</b>	
<b>Observações</b>	

##### **F.6.1. Observar no detalhamento do processo**

- certifique-se de incluir todos os elementos do processo;
- defina o nível de detalhamento conforme o objetivo do mapeamento, atendendo às necessidades e expectativas da área demandante;
- se houver muitas tarefas, prefira descrições numeradas para maior clareza; e
- padronize a fonte e o tamanho das tabelas nos descriptivos. Sugestão: Segoe UI, tamanho 8.

### **G. Elementos da notação BPMN/Bizagi**

A seguir, estão os principais elementos que compõem a notação BPMN, junto com uma breve explicação de cada um.

#### **G.1. Elementos de organização do fluxo**

- **Piscina (pool):** representa o processo de negócio completo. Apenas um processo deve ser mapeado por piscina, e o nome da piscina deve ser o título do processo representado no diagrama.

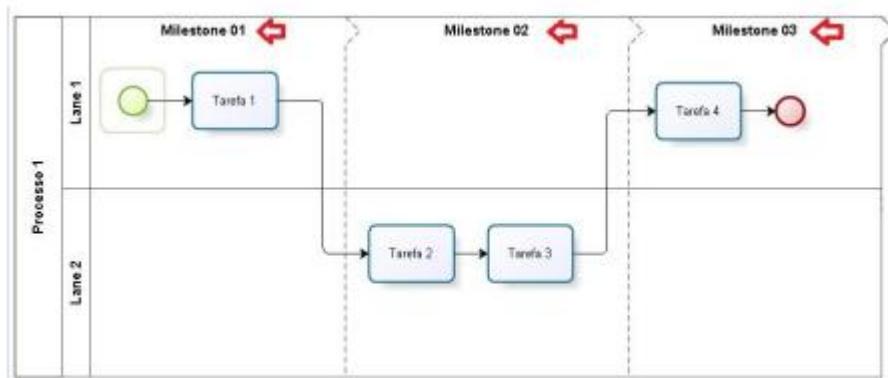


- **Raia (lane):** é uma subdivisão da piscina, usada para representar um papel ou área organizacional responsável pelas atividades dentro do processo.



### G.2. Fases ou milestone

- utilizadas para dividir o processo em fases, demonstrando a mudança conforme as atividades são desenvolvidas.



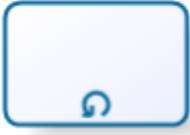
### G.3. Atividades

- representam qualquer trabalho realizado dentro de um processo de negócio;
- cada atividade consome tempo e envolve recursos da organização, requer algum tipo de entrada e gera uma ou mais saídas;
- as atividades podem ser atômicas (denominadas tarefas) ou compostas (denominadas subprocessos);  
as atividades (tarefas e subprocessos) são conectadas por meio do fluxo de execução, que indica a sequência automática entre elas; e

- cada atividade pode ter uma ou mais entradas e saídas, e elas representam o trabalho a ser executado no processo.

### G.3.1. Tarefa

- representada por um retângulo com bordas arredondadas;
- descreva a tarefa de forma objetiva, utilizando verbos no infinitivo; e
- a tarefa é a unidade de trabalho mais granular dentro do processo, podendo ser executada por uma pessoa ou um sistema.

Tarefa	
Tarefa simples	<b>Simples:</b> descreve a ação simples a ser executada na tarefa.
	<b>Ciclo ou loop:</b> consistem em tarefa que podem ser executadas várias vezes. Repete-se até que se cumpra a condição estabelecida no loop.

As tarefas existentes são:

Tipos de Tarefa	Descrição
<b>Tarefa Abstrata</b>	Atividade comum, utilizada no início do desenvolvimento do processo.
<b>Tarefa de Serviço</b>	Atividade que ocorre de forma automática, sem intervenção humana.
<b>Tarefa de Recebimento</b>	Atividade que recebe mensagens, semelhante ao evento intermediário de recebimento de mensagens.
<b>Tarefa de Envio</b>	Atividade que envia mensagens, semelhante ao evento intermediário de envio de mensagem.
<b>Tarefa de Usuário</b>	Executada por uma pessoa com auxílio ou intermédio de um sistema.
<b>Tarefa de Execução de Script</b>	Executada seguindo um roteiro pré-definido.
<b>Tarefa Manual</b>	Executada por uma pessoa, sem intervenção de sistema.

<b>Tarefa de Regra de Negócio</b>	Envia informações para um “Business Rules Engine” (motor de regras de negócio) e obtém o resultado das regras aplicadas.
-----------------------------------	--

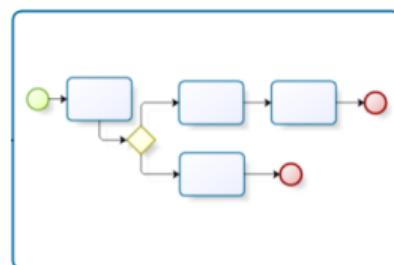
### G.3.2. Subprocesso

- um subprocesso é representado por um retângulo com um pequeno quadrado contendo um sinal de mais (“+”) na parte inferior, indicando que ele contém um conjunto de tarefas; e
- subprocessos são nomeados com substantivos.

	<b>Subprocesso eventual (Event subprocess):</b> Representa um conjunto lógico de atividades que pode ou não acontecer durante a execução de um processo e cujo início não está vinculado à sequência de atividades do fluxo, mas à ocorrência de um evento.
	<b>Subprocesso transacional (Transaction subprocess):</b> Conjunto de atividades logicamente relacionadas que devem ser realizadas em uma única transação (por exemplo, uma operação bancária).



Contraído



Expandido

### G.4. Conectores

- fluxos e Associações são os dois tipos de conectores usados para ligar os elementos da modelagem BPMN.

Objetos de Conexão	
→	Fluxo de seqüência: é usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
0-----→	Fluxo de montagem: é usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores/participantes do processo que estão em <i>pool</i> diferentes.
.....	Associação: é usada para ligar informações em artefatos com elementos gráficos do <i>BPMN</i> .

Elemento	Exemplo
→	

Elemento	Exemplo
0-----→	

### G.5. Artefatos

- artefatos são elementos visuais auxiliares que fornecem informações complementares sobre o processo; e
- os principais artefatos usados são o Objeto de Dados e a Anotação, que podem ser associados a atividades ou fluxos de sequência.

Artefatos	
	Objeto de Dados: é a representação de documentos e formulários que são usados e atualizados durante a execução do processo. Ajudam a documentar o processo com informações necessárias para a realização da atividade. Podem ser referências a documentos físicos ou eletrônicos.
	Anotação: Permite agregar informações adicionais sobre o processo que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.



**Símbolo de armazenagem de dados -**  
Representa a habilidade de armazenar ou acessar dados associados a um processo de negócios.

#### G.6. Eventos

- eventos ocorrem durante o curso do processo, interferindo no fluxo e podendo iniciar, atrasar, interromper ou finalizar um processo; e
- representados por círculos concêntricos, os eventos podem ser de início, intermediário ou término.

##### G.6.1. Evento de início

- marca o início do processo ou subprocesso.

Evento de início	
	Indica o início de processo.

##### G.6.2. Evento intermediário

- utilizado durante o fluxo do processo, representado por um círculo duplo ao redor.

##### G.6.3. Evento de término

- marca o fim do processo, representado por um círculo com bordas mais grossas.

##### G.6.4. Símbolos de eventos



**Símbolo de mensagem** - Desencadeia o processo, facilita processos intermediários ou finaliza o processo.



**Símbolo de cronômetro** - Um tempo, data ou tempo e datas recorrentes desencadeiam o processo, auxiliam processos intermediários ou completam o processo.



**Símbolo de encaminhamento** - Um passo reage a um encaminhamento e flui para outro cargo na organização. Este evento é apenas usado dentro de um evento de subprocesso. Um encaminhamento ocorre quando alguém em um nível de responsabilidade mais alto dentro da organização se envolve em um processo.



**Símbolo condicional** - Um processo se inicia ou continua quando uma condição de negócio ou regra de negócio for realizada.



**Símbolo de link** - Um subprocesso que faz parte de um processo maior.



**Símbolo de erro** - Um erro encontrado no início, meio ou fim de um processo. Um subprocesso de evento com um acionador de erros sempre interromperá o processo nele compreendido.



**Símbolo de cancelamento** - Reage a uma transação que foi cancelada dentro de um subprocesso. Em um final de evento, o símbolo de cancelamento representa o cancelamento acionado de um processo.



Símbolo de compensação - Um reembolso que é acionado quando uma parte das operações falha.



Símbolo de sinal - Um sinal que se comunica em diferentes processos. Um símbolo de sinal pode iniciar um processo, facilitá-lo ou completá-lo.



Símbolo de múltiplo - Acionadores múltiplos que iniciam um processo.



Símbolo de múltiplo paralelo - Uma instância de um processo que não se inicia, nem continua ou finaliza até que todos os eventos possíveis tenham ocorrido.



Símbolo de término - Desencadeia a conclusão imediata de um passo do processo. Todas as instâncias relacionadas são terminadas ao mesmo tempo.

#### 6.6.5. Símbolos de porta de entrada



Símbolo de exclusivo - Avalia o estado do processo de negócio e, com base na condição, divide o fluxo em um ou mais caminhos mutuamente exclusivos. Por exemplo, um relatório será gerado se um supervisor der uma aprovação; nenhum relatório será gerado se o supervisor negar uma aprovação.



**Símbolo baseado em evento** - Uma porta de entrada baseada em evento é semelhante a uma porta de entrada exclusiva, pois ambas envolvem um caminho no fluxo. No caso de uma porta de entrada baseada em evento, no entanto, você está avaliando qual evento ocorreu e não qual condição está sendo cumprida. Por exemplo, você pode esperar até que o diretor executivo chegue ao escritório para enviar-lhe um e-mail. Se o diretor executivo não chegar, o e-mail não será enviado.



**Símbolo de paralelo** - Difere de outras portas de entrada pois não depende de condições ou eventos. Em vez disso, as portas de entrada paralelas são usadas para representar duas tarefas simultâneas em um fluxo de negócio. Um exemplo disso é o departamento de marketing gerando novas oportunidades de clientes e contatando clientes potenciais existentes ao mesmo tempo.



**Símbolo inclusivo** - Divide o fluxo do processo em um ou mais fluxos. Por exemplo, uma porta de entrada inclusiva pode envolver ações comerciais tomadas com base em resultados de pesquisa. Um processo pode ser iniciado se o consumidor estiver satisfeito com o produto A; outro fluxo se inicia quando o consumidor indicar que está satisfeito com o produto B; e um terceiro processo se inicia se o consumidor não estiver satisfeito com o produto A.



**Símbolo baseado em evento exclusivo** - Inicia uma nova instância de processo com cada ocorrência de um evento subsequente.



**Símbolo de complexo** - Estas portas de entrada são somente usadas nos fluxos mais complexos em um processo de negócios. Um caso de uso ideal da porta de entrada complexa seria quando você precisa de múltiplas portas de entrada para descrever o fluxo do negócio.



**Símbolo de baseado em evento paralelo** - Como o nome sugere, esta porta de entrada é semelhante à porta de entrada paralela. Ela permite que diversos processos ocorram ao mesmo tempo, porém, diferentemente da porta de entrada paralela, os processos dependem de eventos.

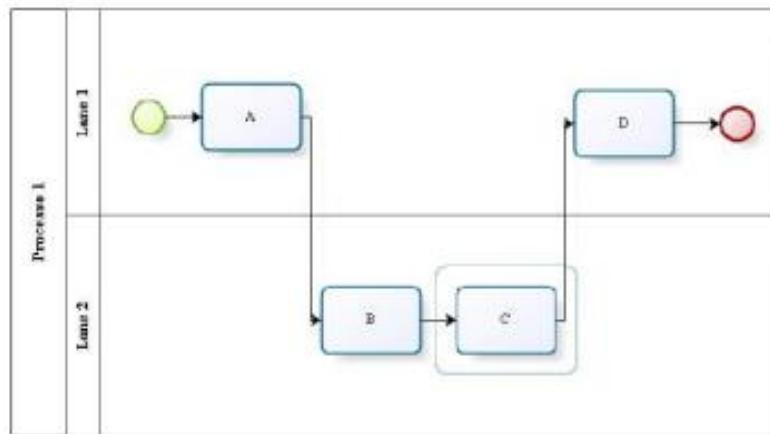
### G.7. Gateways

- gateways são usados para definir o rumo do fluxo e controlar suas ramificações, ou seja, como os fluxos convergem ou divergem durante a execução;
- representados por um losango, seu interior indica o tipo de decisão ou comportamento;
- e
- tipos comuns de gateways incluem: exclusivo, baseado em eventos, paralelo, inclusivo e complexo.

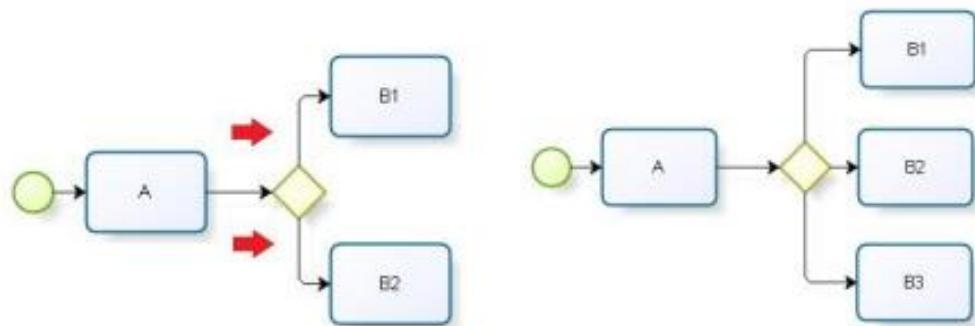
Gateways	
	<b>Exclusivo:</b> representa um ponto de decisão onde apenas um caminho dos vários possíveis pode ser escolhido. Antes do gateway deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão. Também pode ser utilizado como convergente, quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, o gateway será utilizado antes da atividade comum para demonstrar que todas as anteriores seguirão um mesmo caminho.
	<b>Baseado em eventos:</b> assim como o gateway baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido, mas haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. O primeiro evento que ocorrer (geralmente disparado por terceiros) determina o caminho do fluxo.
	<b>Paralelo:</b> é utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. O gateway paralelo é usado para dividir e para reunir (sincronizar) fluxos paralelos. Quando usado para reunir, dois ou mais fluxos entram no gateway e apenas um sai dele. O fluxo do processo só continua quando todos os fluxos que entram são completados.
	<b>Inclusivo:</b> é utilizado quando, em um ponto do fluxo, são ativados um ou mais caminhos, dentre vários disponíveis, ou seja, há várias opções a serem seguidas. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
	<b>Complexo:</b> é o que oferece maior número de opções na modelagem do processo. Ele faz com que o usuário fique responsável por decidir qual(is) fluxo(s) deverão ser seguidos. É usado para modelar o comportamento de sincronização complexa e dar maior flexibilidade ao BPMN. Como os outros gateways, ele pode receber um ou mais fluxos e originar também um ou mais fluxos. É sempre indicado que, antes de utilizar o gateway complexo, tente-se usar a combinação de tipos diferentes de gateways.

### 6.8. Regras para o mapeamento de processos

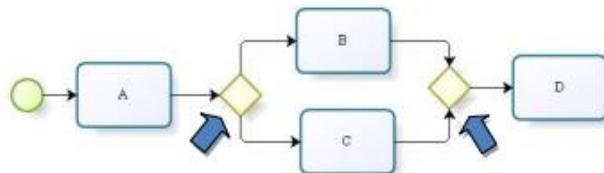
- **Fonte:** utilizar a fonte padrão do Bizagi (Segoe UI, tamanho 8);
- **Elementos:** manter o tamanho padrão dos elementos, ajustando apenas quando necessário;
- **Texto:** utilizar verbos no infinitivo + substantivos para nomear atividades e processos;
- **Design:** atentar ao layout do diagrama, evitando cruzamento de linhas e mantendo fases bem definidas;
- **Gateways:** representam desvios que orientam os caminhos do processo. As decisões são tomadas nas atividades que antecedem o gateway;
- **Fluxo Temporal:** o fluxo deve ser mapeado da esquerda para a direita, representando a sequência temporal das atividades;
- **Alinhamento Horizontal:** os elementos devem ser alinhados horizontalmente, com base no centro da raia;



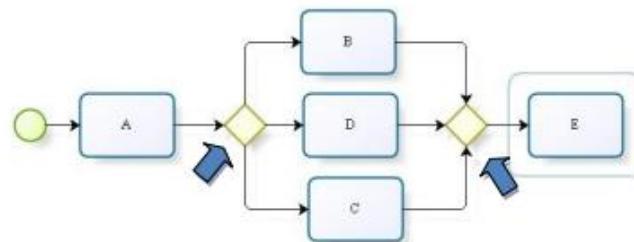
- **Gateways e Fluxo:** as atividades ligadas por gateways devem ser dispostas paralelamente e alinhadas verticalmente. Os fluxos devem sair dos vértices do gateway, e, em caso de mais de duas saídas, o vértice direito também pode ser utilizado, nos termos do exemplo abaixo:



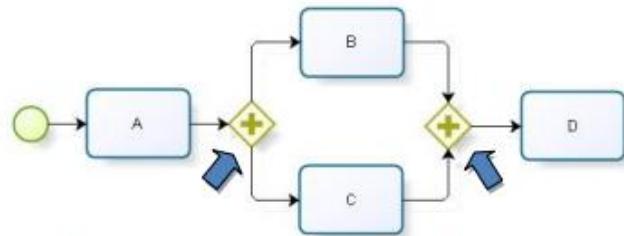
- elementos gateways deverão ter o ponto de divergências, isto é, terá o fluxo de saída para duas ou três atividades, contudo deverá apresentar o ponto de convergência, ou seja, a unificação das mesmas atividades para continuar o fluxo, conforme exemplo. Em caso de exceções, poderá não utilizar o ponto de convergência, analisar o fluxo e verificar o layout.



Representação Gráfica de *Gateway Exclusivo comum* (somente 2 caminhos)



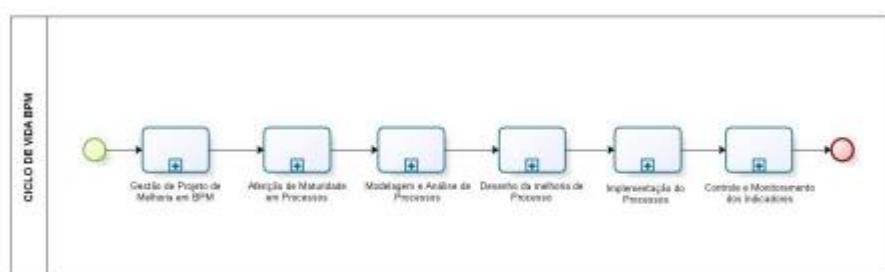
Representação Gráfica de *Gateway Exclusivo com três caminhos*



Representação Gráfica de *Gateway Paralelo*

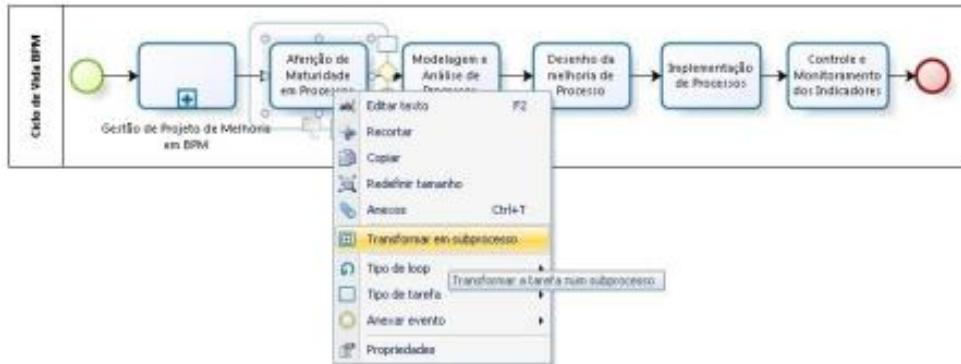
### G.9. Iniciar o mapeamento de processos

- o diagrama deve fornecer uma visão completa do fluxo de trabalho, do início ao fim;
- defina o processo e os subprocessos a serem mapeados; e
- elabore um diagrama macro para iniciar o mapeamento, desmembrando-o em atividades conforme necessário.



Conjunto de Subprocessos

- segue abaixo a ilustração de como transformá-los em subprocessos:



**Transformação de Subprocessos**

#### G.9.1. Vínculo entre subprocesso e atividade

O subprocesso deve ser vinculado às atividades que o compõem para que sejam acessíveis após a publicação. Para isso, selecione "Transformar em subprocesso" e clique em "Editar subprocesso".



**Edição de Subprocessos**

#### G.9.2. Iniciar o mapeamento da atividade

- ao abrir o software Bizagi, será exibida automaticamente uma tela com uma piscina (pool) em branco, nomeada por padrão como "Process 1" (Título do Processo) e a aba inferior identificada como "Diagrama 1";

- renomeie o título do processo e a aba do diagrama em caixa alta. Para isso, clique duas vezes no título ou use o botão direito do mouse para selecionar "Editar texto" e insira o novo nome do processo;
- se houver mais de um participante, identifique todos os envolvidos no processo e, para cada um, insira uma raia (lane) dentro da piscina, seguindo a ordem cronológica das atividades. Nomeie cada raia de acordo com a área funcional ou sistema responsável, evitando o uso de nomes pessoais. O título da raia deve ser formatado com a primeira letra de cada palavra em maiúscula e as demais letras em minúscula;
- insira o evento de início na raia onde o processo começa, clicando no elemento de evento e arrastando-o para dentro da raia correspondente;
- para dar continuidade ao mapeamento, selecione o próximo elemento a ser inserido (como uma atividade ou subprocesso) e arraste-o para dentro da raia. Para descrever a ação a ser executada na tarefa, clique duas vezes dentro do elemento ou use o botão direito do mouse para editar o texto;
- ao longo do fluxo, pode haver a necessidade de utilizar gateways e eventos intermediários. Analise o contexto para determinar qual elemento se encaixa melhor no mapeamento. Para inserir gateways ou eventos intermediários, arraste o elemento para o diagrama e, em seguida, clique com o botão direito para selecionar o tipo desejado (gateway ou evento) e escolha a opção apropriada; e
- ao concluir o processo, insira o evento de término, indicando o encerramento do fluxo de atividades.

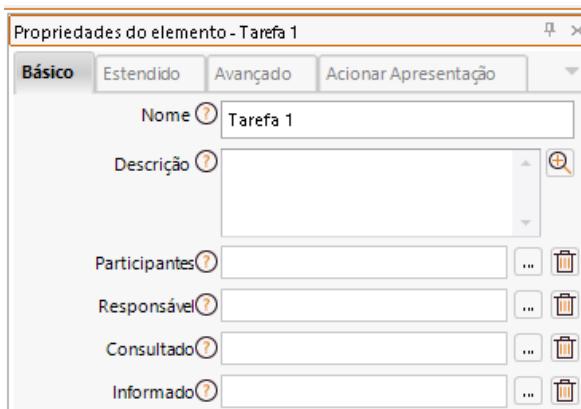
## H. Inserir informações e documentos no mapeamento de processos

Inserir informações e documentos anexos no mapeamento de processos é essencial para auxiliar na consulta e no desenvolvimento do processo pelo usuário, facilitando a gestão do conhecimento.

### H.1. Inserção de informações referente ao processo

Para inserir informações sobre o processo (piscina), os participantes (raias) e as atividades (subprocesso e tarefa), siga os passos abaixo:

- clique no elemento desejado (processo, participantes ou atividades);
- clique com o botão direito do mouse e vá até “Propriedades”; e insira a descrição conforme necessário.



Descrição:

- forneça uma descrição clara e objetiva, mantendo a informação curta e direta.

Exemplos:

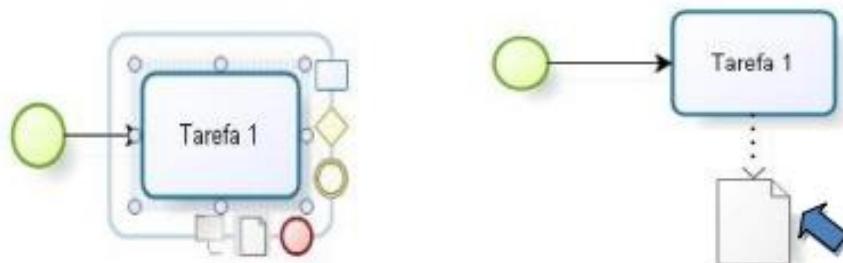
- **Processo:** descreva a missão ou objetivo do processo;
- **Participantes:** se o nome do participante estiver abreviado, descreva-o por extenso, incluindo as responsabilidades e informações relevantes; e
- **Atividades:** inclua informações sobre a tarefa executada, detalhando os objetivos e entradas/saídas.

## H.2. Inserção de documentos em anexo no processo

Para anexar documentos relacionados a uma atividade (tarefa):

- selecione o artefato "Objeto de Dados" para que o documento anexado seja facilmente visualizado pelo usuário;
- o documento deve ser pertinente à atividade, como:
  - formulários;
  - checklists;
  - POPs (Procedimento Operacional Padrão);
  - ITs (Instruções de Trabalho); e
  - outros documentos relevantes para a geração de conhecimento.

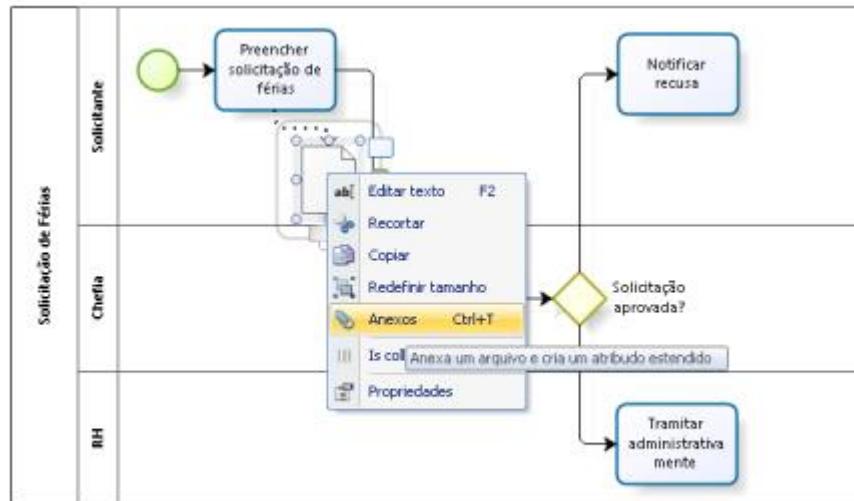
Segue abaixo o desenho da visualização no diagrama do documento que se encontra em anexo:



**Forma para inserção de informação referente na Tarefa**

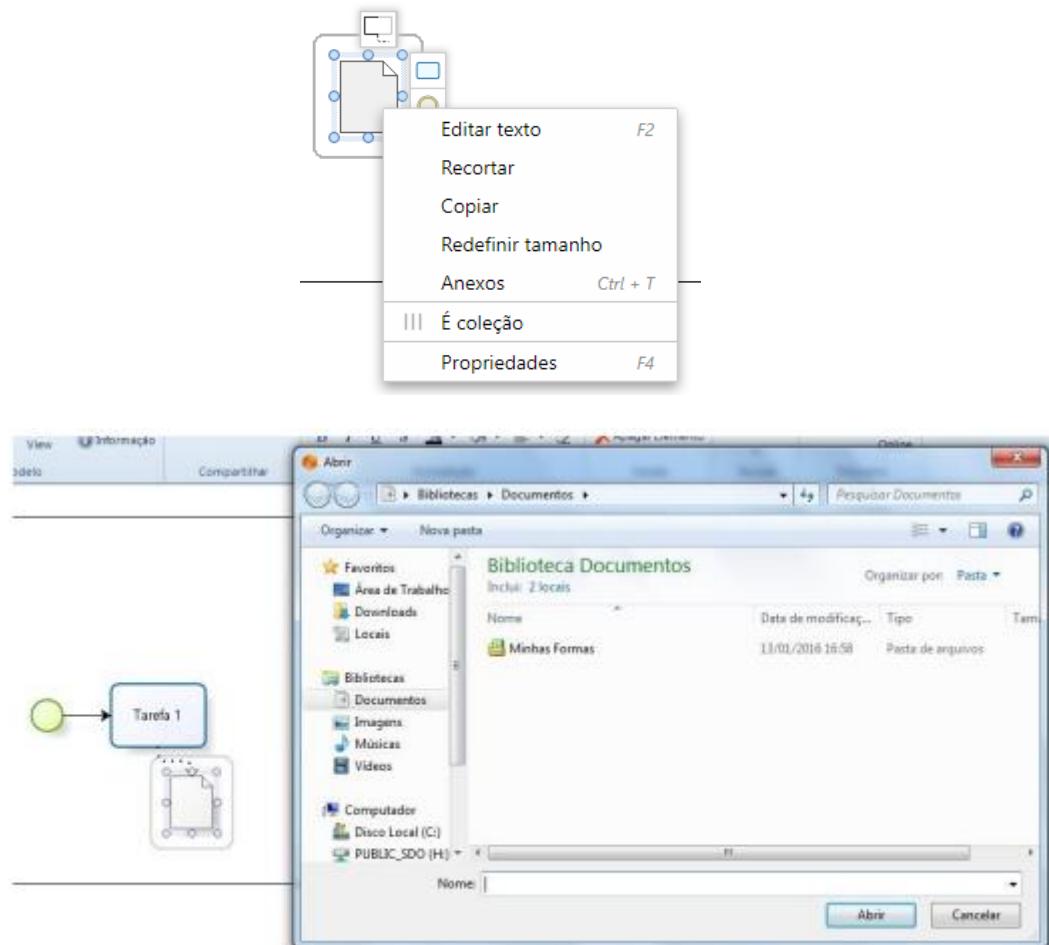
Passos para anexar documentos:

1º passo: Clique com o botão direito no artefato e selecione a opção “Anexos”.



Forma para inserção de anexar documento à atividade

2º passo: Uma caixa de diálogo será aberta para escolher o arquivo a ser anexado. Após a publicação na web, o arquivo será visualizado quando o usuário clicar no elemento correspondente.



Representação Gráfica da caixa de arquivo para anexar o documento à atividade

### H.3. Publicação do diagrama

O Bizagi oferece várias formas de publicar diagramas. Neste caso, a publicação será feita no modelo de arquivo web, pois ele facilita a navegação pelo diagrama, além de ser adequado para publicação em intranet ou sites.

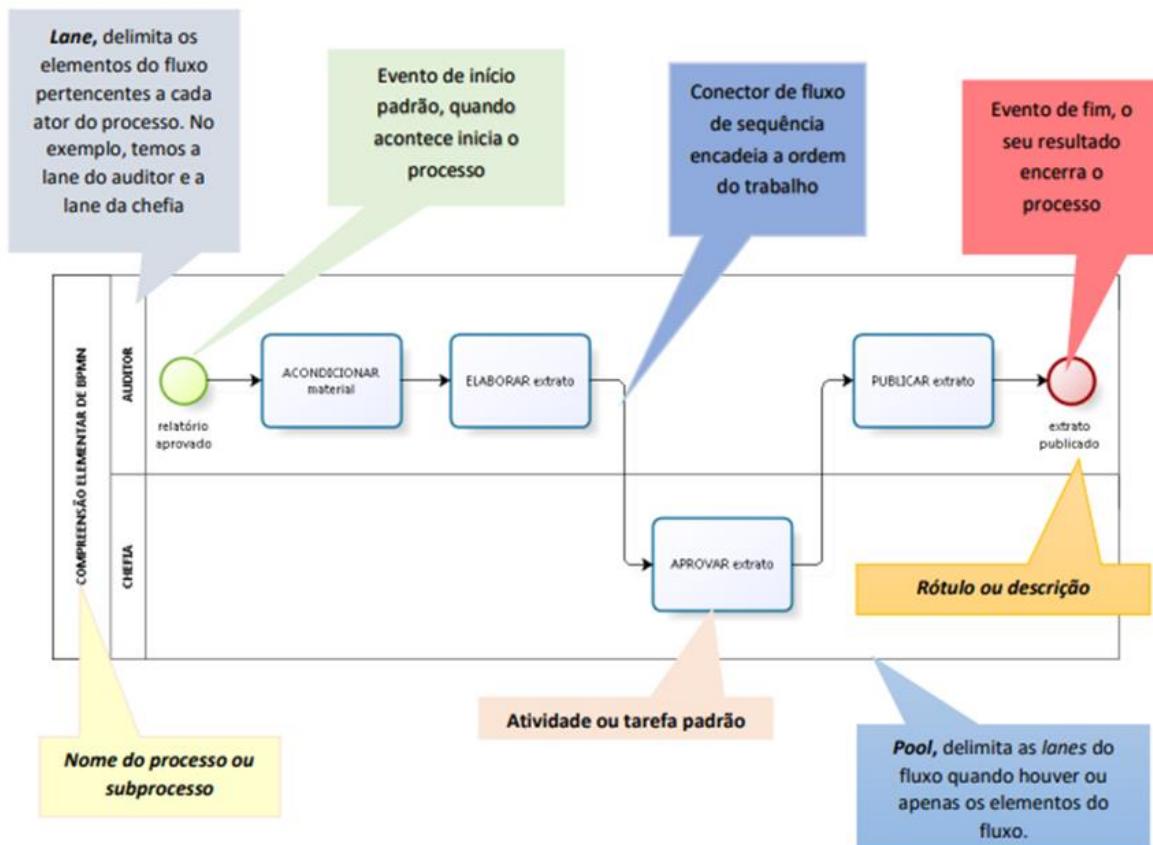
Passos para publicação:

- selecione a opção “Publicar” no menu principal; e
- escolha a opção "Web" para gerar o arquivo de publicação.



Essa forma de publicação permite que os usuários naveguem de forma fácil pelo diagrama, além de simplificar a integração em ambientes online.

## I. Compreensão elementar BPMN



## CONCLUSÃO

Este manual formaliza as Diretrizes para a Gestão de Processos no âmbito da Gerência de Governança, Normas e Padronização de TIC (GEGOVATIC) da Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI). A partir de sua aprovação, ele se torna uma referência obrigatória para todos os servidores e colaboradores envolvidos na execução, monitoramento e melhoria dos processos de TIC. Seu propósito é garantir a padronização, a eficiência operacional e a melhoria contínua dos processos, alinhando-os às estratégias organizacionais e às boas práticas de gestão de processos.

Ao seguir as orientações e práticas descritas neste documento, a STI espera otimizar seus fluxos de trabalho, garantir conformidade com normas de segurança da informação, e aumentar a qualidade dos serviços prestados aos usuários, internos e externos. A aplicação consistente dessas diretrizes contribuirá para uma gestão mais eficaz, promovendo inovação, redução de custos e melhoria da produtividade, resultando em um maior valor agregado para a sociedade e para o desempenho da administração pública.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0. Disponível em: [https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_Portuguese.pdf](https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf). Acesso em: 20/05/2024.
- CAPOTE, Gart. Guia para Formação de Analista de Processos. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2015.
- CAPOTE, Gart. Medição de Valor de Processos para BPM. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2013.
- IPROCESS. Guia de referência rápida BPMN 2.0. Disponível em: [https://blog.iprocess.com.br/2013/11/novidade-guia-de-referencia-bpmn-2-0-da-iprocess/botao\\_download\\_guia/](https://blog.iprocess.com.br/2013/11/novidade-guia-de-referencia-bpmn-2-0-da-iprocess/botao_download_guia/). Acesso em: 17/04/2024.
- PRADA, Charles. Cadeia de valor: o que é, para que serve e 4 passos de como montar. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2019/10/cadeia-de-valor/> Acesso em: 06/03/2024.
- SANTAELLA, José. O que é e como fazer arquitetura de processos? Disponível em: <https://www.euax.com.br/2020/05/arquitetura-de-processos/>. Acesso em: 21/05/2024.
- SEAD - Secretaria da Administração do Estado de Goiás. Cadeia de Valor Integrada do Estado de Goiás - CVI. Disponível em: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dlzRPspBVdX\\_dbILRjzFQENg4Rg7tTr0/edit?gid=1168382021#gid=1168382021](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dlzRPspBVdX_dbILRjzFQENg4Rg7tTr0/edit?gid=1168382021#gid=1168382021). Acesso em: 16/02/2024.
- SEBRAE. Cartilha: O Quadro de Modelo de Negócios. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MT/o%20quadro%20de%20modelo%20de%20neg%C3%B3cios.pdf> Acesso em: 15/02/2024.
- SEGPLAN - Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás. Manual de Modelagem de Processos com Bizagi Modeler. Disponível em: <https://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2017-04/manual-de-modelagem-de-processos-usando-bizagi.pdf>. Acesso em: 24/05/2024.
- SANTOS, Rildo F. Tutorial Bizagi – Modelagem de Processos de Negócios com BPMN. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/tutorial-biagi-modelagem-de-processos-de-negocio/5014093#1>. Acesso em: 23/05/2024.
- UNB - Universidade de Brasília. Business Process Modeling Notation - BPMN. Disponível em: <https://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/BPMN.pdf>. Acesso em: 18/03/2024.
- VALENÇA, George. BPMN (Business Process Modeling Notation). Disponível em: [http://www.cin.ufpe.br/~processos/TAES3/slides-2012.2/Introducao\\_BPMN.pdf](http://www.cin.ufpe.br/~processos/TAES3/slides-2012.2/Introducao_BPMN.pdf). Acesso em: 13/03/2024.