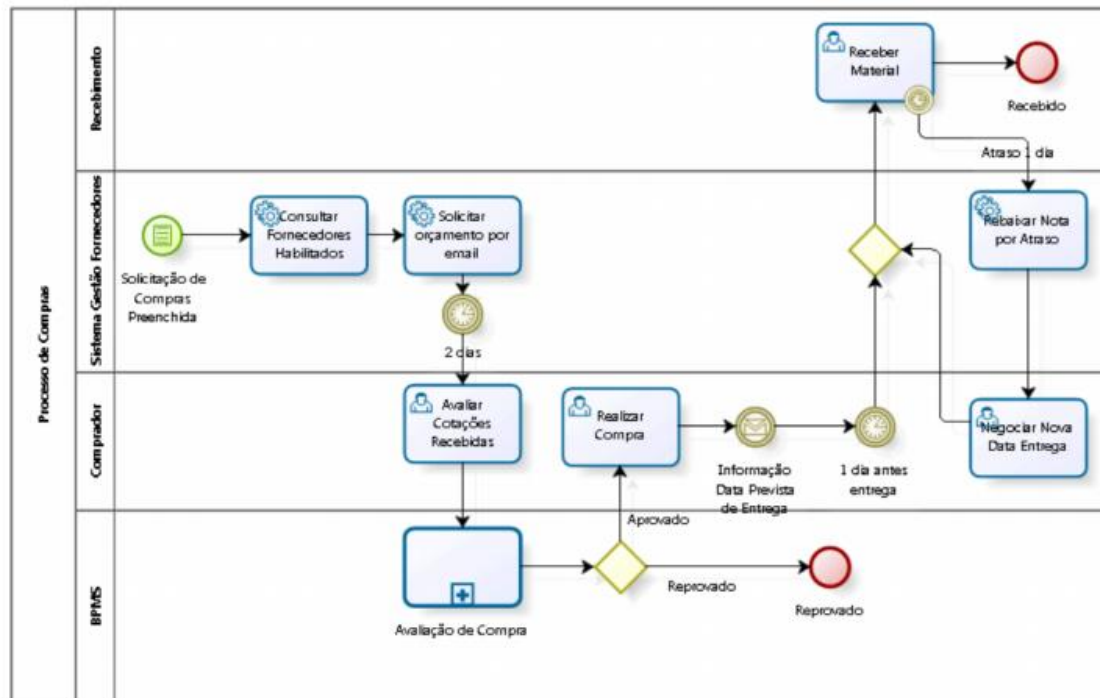


Como fazer mapeamento de processos AS IS, TO BE e TO DO?

O mapeamento é uma das etapas da gestão de processos de negócios e é um passo relevante na busca por eficiência e competitividade organizacional.



O **mapeamento de processos** é uma das etapas da gestão de processos de negócios e é um passo relevante na busca por eficiência e competitividade organizacional.

Por isso, neste post vamos explicar o que é o mapeamento de processo, como fazer, qual a sua importância dentro da **gestão de processos de negócios** e os conceitos de mapeamentos AS IS, TO BE e TO DO.

Qual a diferença entre diagrama, mapa e modelo de processos?

O diagrama exibe os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores do fluxo de trabalho. Nele são listadas as fases de um processo de uma maneira simplificada para um entendimento rápido sobre as principais atividades. Nesse momento costuma-se usar um fluxograma (não precisa estar em BPMN).

O mapa possui uma visão um pouco maior dos principais componentes do processo e possui uma visão maior que a do diagrama, porém menos que o modelo. Normalmente já é utilizada a notação BPMN de forma simplificada.

O modelo possui a maior representação do estado do negócio e os recursos envolvidos. Nele é possível encontrar todas as informações como atividades, tempo de execução, responsável. Normalmente em modelos de processos adotamos BPMN de forma completa.

Como fazer um mapeamento de processos?

O **mapeamento organizacional de processos** é uma ferramenta gerencial que permite visualizar todo o seu negócio. Com ele, é possível compreender melhor as atividades da empresa e cada etapa de seu funcionamento e, com isso, pensar em formas de aprimorá-las.

Existem três tipos de processos em uma empresa:

1- Processos Primários: representam os processos essenciais para a empresa cumprir sua missão. Eles são responsáveis por construir a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados ao consumo do produto ou serviço.

2- Processos de Apoio ou Suporte: responsáveis pelo suporte aos processos primários e também podem apoiar processos de suporte ou gerenciamento.

3- Processos de Gerenciamento: medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio.

Uma das formas para fazer o mapeamento de processos para BPM é por meio de diagramas de processo. Trata-se de uma representação gráfica, podendo utilizar os elementos de **BPMN** (notação para modelagem de processos de negócio mantido pela **OMG**). Veja um passo a passo de como fazer o mapeamento:

1. Defina os objetivos da organização e quais processos serão mapeados

A partir de um planejamento estratégico, é importante fazer uma **análise interna e externa** para identificar os **pontos fortes e fracos**, além de oportunidades e ameaças do mercado. Com as metas estabelecidas, todos os funcionários poderão realizar suas atividades com uma diretriz em comum.

Em seguida, é necessário definir um portfólio de processos a serem mapeados. É importante focar nos processos que impactam e que vão trazer resultados mais rapidamente.

Entenda como definir os processos em **Como mapear usando 6 técnicas**.

2. Aponte os fornecedores do processo

São as pessoas que geram demandas que vão desencadear o processo. Podem ser aqueles que **abastecem a empresa** com insumos, matérias-primas, informação, ou seja, que executam serviços ou atividades para dar entrada ao processo.

3. Identifique quais são as entradas do processo

Trata-se das **entradas ou inputs gerados** pelos fornecedores indicados no tópico anterior. Podem ser orçamentos de uma compra, por exemplo.

4. Determine os componentes do processo

Na modelagem gráfica, os componentes serão representados em sequência, indicando o **passo a passo** do que deve ser executado para realização do fluxo de processo. Solicitar o orçamento, aprovar a compra e realizar o pagamento são exemplos de componentes de um mesmo processo.

É importante também identificar regras de negócios responsáveis pelas decisões.

5. Identifique as saídas do processo

As saídas ou outputs são aquilo que será **produzido ao cliente no final do processo**. A partir das entradas inseridas pelo fornecedor, os executores a transformam e geram a saída ou a solução.

6. Aponte quem são os executores

Os executores, portanto, são os **agentes que recebem a entrada** e vão atuar para gerar a saída, referente a cada atividade. Pode ser a área Financeira responsável pela aprovação dos orçamentos.

É necessário identificar os handoffs (ou troca de responsabilidades entre equipes) pois é comum nas empresas existir problemas na comunicação entre departamentos e equipes.

7. Faça a documentação do processo atual

A documentação deve conter **todas as informações sobre o processo**. Por meio de diagramas, textos de fácil compreensão ou outros tipos de representação gráfica, a documentação conta com todos os **insumos e dados** que os agentes do processo necessitam para executar suas atividades. Assim, tudo fica reunido e disponível de forma integrada.

8. Defina as melhorias que o processo necessita

Finalizado o processo, é o momento de reavaliá-lo para identificar o que está funcionando ou não e propor novas melhorias.

Ao lidar com pessoas, é importante realizar o treinamento adequado para que elas atuem com o processo da melhor maneira. Entenda melhor sobre cada **etapa da gestão de processo** e quais as **melhores técnicas para o mapeamento**.

A gestão de processos é uma disciplina que deve ser tratada como uma cultura da empresa – chamada de visão por processos –, para que todos estejam envolvidos e reconheçam seus papéis.

Qual a importância do mapeamento de processos?

Uma organização que funciona com uma **visão por processos** é capaz de entender todas as suas atividades, de ponta a ponta, e, assim, identificar constantemente suas oportunidades de melhoria.

Seja para ganhar em produtividade, reduzir custos, gerar mais valor ao cliente e outros objetivos estratégicos, a gestão por processos é capaz de **detectar os gargalos** presentes, analisá-los e propor soluções.

Dentro deste modelo de visão, o mapeamento de processos é uma etapa importante e muito útil. É com ele que o **trabalho será padronizado e desenhado**, exibindo de forma gráfica e visual a maneira como os processos são realizados. A partir deste desenho de processos, torna-se mais fácil saber onde atuar para otimizar o processo e tornar a empresa mais eficiente.

Portanto, o mapeamento é útil para:

- Entender os processos na prática
- Documentá-los
- Padronizá-los
- E transformá-los, gerando mudanças e melhorias.

Ao compreender os processos possibilitamos:

- Identificar possíveis gargalos. Os gargalos são pontos do processo que não fluem muito bem, consequentemente atrapalhando o andamento do restante do trabalho. Ao identificá-los podemos remodelar o processo para o ponto levantado seja solucionado.
- Identificar responsáveis por cada etapa produtiva, atividade ou processo. Com essa delimitação são identificadas as atividades correspondentes de cada participante para que todos entendam como seu trabalho impacta no das demais pessoas.
- Previsão de custos. Uma vez que com o mapeamento podemos identificar as entradas e saídas do processo.
- Criar checklists de produção.

- Eliminar a perda de tempo, tarefas de baixo valor agregado e atividades redundantes.
- Definir padrões de procedimentos

Quais são os tipos de mapeamento de processos?

Se você está familiarizado com o campo do mapeamento de processos, já deve ter ouvido falar nos conceitos de **AS IS, TO BE, TO DO**.

Para que a empresa consiga fazer a **otimização de processos** e contar com um modelo de melhoria contínua, é preciso antes **conhecer a fundo seus fluxos** e funcionamentos e identificar seus pontos negativos e positivos. E, depois, mapear os cenários ideais e o que se deve fazer para atingir os objetivos.

Entenda melhor:

AS IS

Como o próprio nome em inglês indica, “as is” significa “como está”, ou seja, o mapeamento de processos AS IS demonstra a **situação atual** e a realidade dos processos organizacionais, com seus erros e acertos.

Para fazer o mapeamento, em geral, **reúnem-se as pessoas envolvidas** nas funções do dia a dia da empresa e que dominam a parte operacional do processo, grupo chamado de key users (usuários-chave). Podem ser os gestores das áreas abrangidas, por exemplo.

É importante saber o que os gestores esperam dos processos (em uma visão ponta a ponta) e também qual a perspectiva dos executores, que trabalham no dia a dia do processo.

Depois, realizam-se **reuniões para entrevistas** e questionários com os profissionais, coleta de informações e documentos necessários para entendimento do processo e seu mapeamento.

O **objetivo do mapeamento AS IS** é levantar:

- O fluxo do processo atual
- Cenários alternativos
- Quem são os usuários envolvidos, clientes, fornecedores e de que forma acontecem as suas interações com o negócio
- Indicadores de desempenho e métricas para controle de processos
- As tarefas realizadas e seu tempo de execução.

TO BE

Fazer um mapa de processo TO BE, por outro lado, é estipular **onde se quer chegar** ao final da evolução do processo. O mapeamento deve ser alinhado ao

planejamento estratégico da organização como um todo, para que os objetivos sejam atingidos de forma mais eficiente.

Nesta segunda fase, é feito um **redesenho do processo**, usando a modelagem BPMN, por exemplo, onde procura-se reavaliar as atividades de negócio e encontrar uma proposta de visão futura.

Esta visão inclui as **sugestões de melhoria de processos**, soluções de problemas, como gargalo de produção, desperdícios ou falhas logísticas, por exemplo.

O mapeamento de atividades representará a melhor forma de realizar os processos, contendo:

- Qual o novo objetivo a ser alcançado
- O novo gestor do processo ou novos gestores
- Quais as etapas a serem seguidas, por meio de um fluxo de atividades
- Regras a serem seguidas, dentre outros pontos que se considerar importantes.

TO DO

Já o TO DO se trata da fase de **modelagem técnica**, quando se agrega um olhar de análise de sistemas sobre o processo para identificar como a tecnologia pode auxiliar na gestão e mapeamento de processos.

Seja na utilização de **ferramentas de mapeamento de processos** como o BPMS, na aquisição de produtos e sistemas que auxiliem a realização das atividades, na integração de diferentes sistemas para automatizar funções humanas que não agreguem valor ao negócio e outras.

Aqui o objetivo é **colocar em prática** o modelo de processo, de forma automatizada.

É importante lembrar que a gestão de processos é um **ciclo vivo, mutante e sem fim**, focado na melhoria contínua. Novidades externas junto com a descoberta de novos pontos de melhoria fazem com que o processo esteja sempre evoluindo.



Isso significa que se deve sempre fazer o controle destas **novas versões do processo** para saber o que mudou. Caso alguma mudança que tenha sido implementada não funcione, pode-se conferir as versões anteriores e se desfazer, por exemplo.