



**Câmara  
de Foz**

# **GUIA PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

**FOZ DO IGUAÇU-PR**



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>4</b>
<b>3. MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....</b>	<b>6</b>
3.1. RESPONSABILIDADES.....	6
a) Gestor do processo ou de subprocessos:.....	6
b) Executor do processo:.....	7
c) Especialistas do processo:.....	7
3.2. METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	7
3.2.1. Inventário de processos:.....	7
3.2.2. Definição de priorização:.....	8
3.2.3. Coleta de informações:.....	8
3.2.4. Desenho dos processos:.....	8
3.2.5. Aprovação e divulgação:.....	8
<b>4. MODELAGEM DOS PROCESSOS.....</b>	<b>9</b>
<b>5. BOAS PRÁTICAS EM MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....</b>	<b>17</b>
<b>6. LEVANTAMENTO DE PROCESSOS.....</b>	<b>18</b>
<b>7. PASSO A PASSO PARA UMA MODELAGEM.....</b>	<b>22</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....</b>	<b>39</b>



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

## 1. INTRODUÇÃO

O Guia para Mapeamento de Processos da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu é um instrumento de planejamento e gerenciamento deste Poder Legislativo, cujo objetivo é estabelecer padronizações de trabalho relacionadas à elaboração, aprovação e publicação dos fluxos de atividades realizadas pelos diversos Setores.

A partir das informações contidas neste Guia, será possível realizar o mapeamento de processos de forma padronizada, proporcionando a visualização das funções administrativas e operacionais, gerando, por conseguinte, mais eficiência na atuação dos servidores da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu. Com efeito, estima-se que as rotinas administrativas tornem-se mais consistentes e que haja padronização da produção e divulgação das informações operacionais.

Um dos vários benefícios da implementação da gestão de processos é uma maior eficácia e eficiência a partir da reestruturação da organização em conjunto com processos multifuncionais (GULLEDGE Jr e SOMMER, 2022). Além disso, modelos e descrições de processos são importantes para a memória organizacional, podendo, inclusive, “serem usados para treinamento de novos servidores, facilitando ainda mais os processos de transferência de conhecimento” (MANFREDA et al, 2015, p.470).

## 2. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Processo organizacional é um conjunto de atividades logicamente inter relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos, tecnologias e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados, repetidas vezes (MPF/PGR, 2013).

Ele pode ser dividido em três categorias: gerencial, finalístico e de apoio, de acordo com o produto ou serviço originado pelo processo e o público a que se destina.

Processos gerenciais são aqueles ligados à estratégia da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu e relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas. Relacionam-se, ainda, com a determinação de indicadores de desempenho e a formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à



## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

organização, como, por exemplo, o planejamento estratégico, a governança por processos e a gestão de conhecimentos.

Processos finalísticos caracterizam a própria atuação do Poder Legislativo, ou seja, são aqueles dirigidos para o provimento de produtos ou serviços para a sociedade e que estão ligados à essência do funcionamento da Câmara Municipal. Como exemplo, podem ser citados o processo legislativo e o processo de fiscalização das ações do Poder Executivo.

Já os processos de apoio são aqueles essenciais para a gestão efetiva da organização, relacionando-se diretamente à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, tais como, gestão de pessoas, aquisição de bens ou serviços, execução orçamentário-financeira, etc.

Na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu os processos organizacionais obedecem à seguinte hierarquia:

- **macroprocesso:** é uma função organizacional, cuja operação tem impacto significativo no modo de como funciona a instituição;
- **processo:** consiste em um conjunto de tarefas interligadas, que transforma entradas em saídas. Envolve operações de alta complexidade, visando cumprir um objetivo organizacional específico;
- **subprocesso:** é o conjunto de atividades correlacionadas que executa uma parte específica de um processo, com o objetivo de apoiá-lo;
- **atividade:** operação de média complexidade que ocorre dentro de um processo ou subprocesso, desempenhadas por um Setor específico e que produz um resultado;
- **tarefa:** é o nível mais detalhado das atividades. Envolve o conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina, dificuldades, esforço ou prazo determinado.



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

## 3. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos consiste em uma ferramenta que visa entender e identificar o fluxo de atividades de um processo, descrevendo e relacionando cada uma das pessoas envolvidas, os materiais e informações necessários e os serviços resultantes.

Ou seja, o mapeamento proporciona uma melhor compreensão de cada etapa que compõe o processo, documentando atividades, eliminando desperdícios, padronizando fluxos de trabalho e reduzindo custos.

Aludida ferramenta, ressalte-se, estabelece uma unidade na forma de implementar e gerenciar os processos, favorece a visão sistêmica, de modo a direcionar os esforços à obtenção de resultados eficazes, melhorando a relação entre os servidores e o clima organizacional.

De fato, modelos e descrições de processos além de promoverem uma maior eficácia e eficiência organizacional, são importantes para a memória da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, na medida em que podem ser utilizados para treinamento de novos servidores ou de servidores recém lotados em um determinado Setor, facilitando a transferência de conhecimento.

### 3.1. RESPONSABILIDADES

As responsabilidades acerca do mapeamento dos processos são assim divididas, no âmbito da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu:

#### a) Gestor do processo ou de subprocessos:

É o responsável pelo alinhamento do processo ou do subprocesso à estratégia da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, estabelecendo metas e resultados esperados. Além disso, é o encarregado da análise dos riscos envolvidos. Tal papel deve ser exercido pelos Assistentes Técnicos das Diretorias da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, a quem competem, também, acompanhar o cronograma e os resultados do mapeamento, além de auxiliar na mobilização de todos os servidores para a realização do mapeamento.



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

O gestor deve, ainda, verificar se os processos estão produzindo os resultados esperados; se os sistemas informatizados estão de acordo com os processos mapeados; propor melhorias ou inovações para tornar o processo mais eficaz; conduzir e integrar as atividades do processo e; por fim, apresentar e difundir os objetivos do processo.

## **b) Executor do processo:**

É o responsável pela implementação e melhoria contínua de um ou mais processos, desdobrando as metas em itens de controles e definindo ações de melhoria, ou seja, é a pessoa encarregada de acompanhar e opinar ativamente no mapeamento. Tal atribuição deve ser exercida preferencialmente pelas Chefias dos Setores.

O executor deve trabalhar de forma a manter a mobilização da equipe, proporcionando condições plenas de participação de todos os demais envolvidos no processo, valorizando percepções de novas maneiras de atingir a eficácia e eficiência operacionais.

## **c) Especialistas do processo:**

São os demais servidores que interagem em partes específicas do processo e que possuem conhecimento técnico ou capacidade crítica, cujo papel é fundamental na discussão e melhoria do processo.

## **3.2. METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

O mapeamento dos processos passa pelas seguintes etapas:

### **3.2.1. Inventário de processos:**

O inventário de processos consiste em uma lista com todos os processos ou subprocessos da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu. Tal lista será consolidada pela Diretoria Geral, a partir de informações coletadas das demais Diretorias.



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu

## Estado do Paraná

Caberá às Diretorias deste Poder Legislativo manter atualizado o levantamento de processos, informando à Diretoria Geral sempre que for identificado a existência de processos não listados.

### **3.2.2. Definição de priorização:**

A Diretoria Geral definirá a prioridade de mapeamento, a partir do inventário de processos. Como critério de priorização, poderão ser utilizadas a relação de processos relacionados com a atividade fim da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, alguma matriz de risco ou outro critério a ser definido. No entanto, deve ser realizado o mapeamento, ainda que gradual, de todos os processos listados.

### **3.2.3. Coleta de informações:**

A coleta de informações para o mapeamento dos processos deverá ocorrer por meio do levantamento, realizado junto aos servidores que atuam nos Setores (especialistas dos processos) e das Chefias dos Setores ou, dependendo dos casos, dos Assistentes Técnicos ou Diretores, de informações sobre as atividades, sequências e resultados esperados no desenvolvimento do trabalho nos Setores. Poderão ser aplicados, nessa fase, por exemplo, formulários ou questionários acerca das rotinas adotadas.

### **3.2.4. Desenho dos processos:**

Após a coleta de informações, caberão às Chefias dos Setores ou, dependendo dos casos, dos Assistentes Técnicos ou Diretores, a realização dos desenhos e modelagens dos processos. Nesse sentido, cumpre ressaltar que os fluxogramas consistem em uma representação gráfica do fluxo das atividades inerentes a cada Setor, contendo as etapas para realização das funções/rotinas, a sequência em que devem ser realizadas, bem como as pessoas envolvidas. Logo, tem a finalidade de auxiliar a compreensão e visualização global do processo de uma forma intuitiva.

### **3.2.5. Aprovação e divulgação:**

Realizado o preenchimento do formulário para levantamento de processos e sua respectiva modelagem, ambos os documentos deverão ser encaminhados à







# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

Presidência desta Casa de Leis, para aprovação. Se aprovados, os documentos deverão ser divulgados em local de fácil acesso a todos os servidores.

Tais fluxogramas, sublinhe-se, deverão ser revisados anualmente, em data estabelecida pela Presidência, bem como submetidos a nova aprovação, nos moldes descritos anteriormente.




## 4. MODELAGEM DOS PROCESSOS




Modelagem de processos é a identificação, registro, padronização e documentação de sua organização. Para realizar a modelagem dos processos, optou-se por utilizar a notação, que é um conjunto específico de símbolos e regras usados para descrever algo, BPMN (*Business Process Modeling Notation*) e a ferramenta de modelagem de *software* gratuito denominada Bizagi, cujos elementos gráficos serão a seguir descritos:







Eventos de Início	
	<b>Início nenhum:</b> É utilizado para iniciar um processo, quando não se tem nenhuma restrição para seu início, nenhum fato particular.
	<b>Início do temporizador:</b> É utilizado para iniciar um processo em uma data específica ou um ciclo específico, por exemplo, todas as segundas-feiras, às 9h00, pode ser determinado para acionar o início do processo.
	<b>Início de mensagem:</b> É utilizado quando um processo só será inicializado com o recebimento de uma mensagem, que pode ser um documento, um e-mail, um telefonema, etc.
	<b>Início do sinal:</b> É utilizado para iniciar um processo quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, <i>pools</i> ou entre diagramas.



## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná








Eventos de Início	
	<p><b>Início de condição:</b> É utilizado para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida, por exemplo, em um processo em que o início seja um pedido de compra, fica condicionado a realizar novo pedido quando a quantidade em estoque for inferior a 15%.</p>
	<p><b>Início múltiplo paralelo:</b> É utilizado para iniciar um processo quando vários acionadores são necessários para dar início ao processo.</p>
	<p><b>Início múltiplo:</b> É utilizado para iniciar um processo quando há várias maneiras de dar continuidade ao processo, mas somente uma já é suficiente.</p>


Eventos Intermediários	
	<p><b>Evento nenhum:</b> Indica que um fato não especificado ocorre no fluxo do processo.</p>
	<p><b>Evento temporizador:</b> É utilizado quando, no meio do processo há um tempo para aguardar ou ciclo definido. O processo fica parado durante o tempo definido, que pode ser em minutos, horas, dias, etc. ou pode ser uma data determinada.</p>
	<p><b>Evento de mensagem:</b> É utilizado quando, em algum momento do processo, haverá o envio ou recebimento de uma mensagem.</p>




Eventos Intermediários	
	<p><b>Evento do sinal:</b> É utilizado para demonstrar que em determinado ponto do fluxo haverá o envio ou recebimento de um sinal. Um sinal é similar a uma luz que se dispara para que qualquer um que esteja interessado em observá-la para, então, reagir.</p>
	<p><b>Evento de vínculo:</b> É utilizado para conectar duas seções de um processo, pode ainda ser utilizado para criar situações cíclicas ou para evitar longas linhas de fluxo de sequência.</p>
	<p><b>Evento de compensação:</b> É utilizado para tratamento de compensação. Quando for utilizado no fluxo normal, o evento intermediário indica que é necessário uma compensação</p>
	<p><b>Evento de escalonamento:</b> No fluxo normal o evento gera um escalonamento.</p>
	<p><b>Evento condicional:</b> É utilizado quando no processo é necessário aguardar uma condição para continuar. O processo fica parado até o cumprimento da condição.</p>
	<p><b>Evento múltiplo paralelo:</b> É utilizado quando vários acionadores são necessários para dar continuidade no processo.</p>
	<p><b>Evento múltiplo:</b> É utilizado quando há várias maneiras de dar continuidade no processo. Mas somente uma já é suficiente.</p>





## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná



Atividades/Tarefas	
	<b>Tarefa nenhum:</b> É normalmente o tipo mais utilizado, principalmente nos estágios iniciais do desenvolvimento. Ela representa uma ação no processo que pode ser executada por uma pessoa ou um sistema.
	<b>Tarefa de usuário:</b> Atividade realizada por uma pessoa com o auxílio de algum sistema.
	<b>Tarefa de serviço:</b> Atividade automática, ligada a algum tipo de serviço, que ocorre sem a necessidade de interferência humana.
	<b>Tarefa de recepção:</b> Atividade de recebimento de mensagem de um participante externo.
	<b>Tarefa de envio:</b> Atividade de envio de mensagem a um participante externo.
	<b>Tarefa de script:</b> Usado quando existe um checklist a ser adotado na atividade.
	<b>Tarefa manual:</b> Atividade manual, realizada por uma pessoa, sem auxílio de algum sistema.

Subprocessos	
	<p><b>Subprocesso:</b> Utilizado quando existem outras atividades contidas na atividade em execução. O subprocesso é dependente do processo “pai”, mas possui fluxo próprio. Este tipo de subprocesso pode ser apresentado colapsado ou expandido. Este tipo de subprocesso não pode conter piscinas ou raias.</p>

Gateways	
	<p><b>Gateway paralelo:</b> Funciona como um “E”, pois quando utilizado indica que, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente, utiliza-se o mesmo gateway quando a sincronização dos fluxos for necessária.</p>
	<p><b>Gateway exclusivo:</b> Baseado em dados. Semanticamente funciona como um “OU”. Representa uma condição de fluxo exclusiva, em que apenas um dos caminhos criados a partir do gateway será seguido, de acordo com uma informação a ser testada.</p>
	<p><b>Gateway baseado em evento exclusivo:</b> Baseado em evento. Assim como o gateway baseado em dados, só pode haver um caminho a ser seguido escolhido. Mas, necessariamente haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido de forma a estabelecer uma condição de decisão. Quando um caminho é escolhido, as demais opções são descartadas.</p>

Eventos de Fim	
	<p><b>Fim nenhum:</b> Normalmente utilizado para representar o fim do processo.</p>
	<p><b>Fim de terminação:</b> Indica que todas as atividades no processo deverão ser finalizadas por imediato. O processo será encerrado juntamente com todos os outros fluxos (instâncias) que tenham qualquer ligação com o processo principal, sem compensação ou tratamento.</p>

## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

Eventos de Fim	
	<b>Fim de mensagem:</b> Indica que uma mensagem é enviada a um participante na conclusão do processo.
	<b>Fim de sinal:</b> Indica que um sinal será emitido quando o fim tiver sido alcançado.
	<b>Fim de compensação:</b> Indica que será necessário uma compensação no processo, por exemplo, a tarefa de finalização de um pedido em uma loja virtual pode necessitar do cadastro do usuário, portanto, será necessário disparar um evento de cadastro paralelo.
	<b>Final de escalonamento:</b> Esse tipo de encerramento indica que um escalonamento deve ser acionado. os demais threads ativos não são afetados por isso e continuam sendo executados.
	<b>Fim de erro:</b> Indica que ao ser sinalizado o fim um erro será criado com o processo atual.
	<b>Fim do cancelamento:</b> Esse tipo de evento é utilizado dentro de um subprocesso. indica que uma transação deve ser cancelada e acionará um evento intermediário de cancelamento anexado ao delimitador do subprocesso.
	<b>Fim múltiplo:</b> Isso significa que há múltiplas consequências ao terminar um processo. Todas elas ocorrerão, por exemplo, pode haver múltiplas mensagens enviadas.

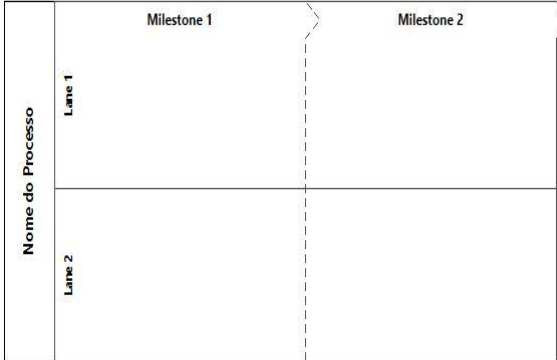


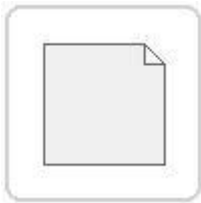

# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu


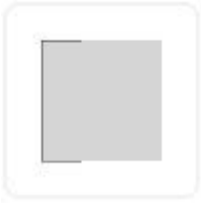
## Estado do Paraná

Objetos de Conexão	
	<p><b>Fluxo de seqüência:</b> Representa o fluxo de seqüência em que as atividades são executadas no processo, conectando os objetos de fluxo (atividades, gateways, eventos).</p>
	<p><b>Fluxo de mensagem:</b> É utilizado para o fluxo de uma mensagem entre dois <i>pools</i>, ou seja, a comunicação entre dois processos.</p>
	<p><b>Associação:</b> É utilizado para relacionar informações com objetos de fluxo, que podem ser artefatos (anotações) e objetos de dados e elementos de fluxo.</p>

Swimlanes				
<table border="1"> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Nome do Processo</td> <td></td> </tr> </table>	Nome do Processo		<p><b>Pool:</b> Contém o processo de trabalho. Apenas um processo é permitido por <i>pool</i>. Processos de negócios distintos devem estar contidos, cada um, em uma <i>pool</i> específica. O nome da <i>pool</i> deve ser o nome do processo.</p>	
Nome do Processo				
<table border="1"> <tr> <td rowspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Nome do Processo</td> <td>Lane 1</td> </tr> <tr> <td>Lane 2</td> </tr> </table>	Nome do Processo	Lane 1	Lane 2	<p><b>Lane:</b> É uma subdivisão dentro de uma <i>pool</i> de forma horizontal ou vertical, uma partição dentro do processo. É utilizada para representar um participante do processo, podendo ser uma área organizacional responsável pelas tarefas dispostas naquela linha, ou um papel desempenhado, por exemplo, chefia, solicitante, etc.).</p>
Nome do Processo		Lane 1		
	Lane 2			

<b>Swimlanes</b>	
	<p><b>Milestone:</b> É utilizado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudanças de fases dentro do processo ou períodos de tempo demarcados.</p>

<b>Objetos de Dados</b>	
	<p><b>Objetos de dados:</b> Fornecem informações para atividades que serão executadas ou sobre o que elas podem produzir (um documento, um formulário, etc). Este elemento se liga ao fluxo do processo por meio do objeto de conexão “associação”.</p>
	<p><b>Armazenamento de dados:</b> Representa um repositório de informações de qualquer espécie que pode ser utilizado no decorrer das atividades como: banco de dados, sistemas de informação, programas, sistemas de arquivo, etc. Que pode ser consultado ou atualizado no decorrer da realização de alguma tarefa. Este elemento se liga ao fluxo do processo por meio do objeto de conexão “associação”.</p>

<b>Artefatos</b>	
	<p><b>Grupo:</b> Símbolo de marcação que permite destacar visualmente um agrupamento de atividades. Este artefato não influencia no fluxo do processo, podendo inclusive ser desenhado cruzando lanes e <i>pools</i>.</p>
	<p><b>Anotação:</b> Mecanismo de informação adicional de notas complementares, facilitando o entendimento das atividades. Pode ou não estar ligado a um elemento do mapa. Quando estiver ligado, deve-se utilizar o objeto de conexão “associação”.</p>



## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

### **5. BOAS PRÁTICAS EM MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

Para descrever as tarefas, é importante iniciar com verbos que denotam ações, tais como, acessar; atender; atualizar; calcular; construir; adquirir; contratar; criar; definir; desenvolver; determinar; elaborar; especificar; enviar; examinar; identificar; introduzir; manter; negociar; obter; planejar; registrar; remover; reportar; selecionar; verificar; etc.

Quanto aos eventos, embora já tenham conceito e notação definidos, é recomendável descrevê-lo com frases curtas, como, por exemplo, “documento recebido”; “processo enviado”; “solicitação atendida”; etc. Já as decisões devem ser formuladas no formato de perguntas, como “cadastro correto?”; “documento adequado?”; “aprovado?”, etc.

Por fim, no que tange ao preenchimento das etapas dos processos de trabalho, descritas no item 7 deste guia, é recomendável que, quando possível, o processo seja encaminhado à Presidência para decisão tão somente após a verificação, por parte dos setores técnicos, do cumprimento de todos os requisitos legais de seu objeto.





## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

### 6. LEVANTAMENTO DE PROCESSOS

FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE PROCESSO				
<b>Nome do Processo:</b>	Auditoria Interna			
<b>Tipo:</b>	<input type="checkbox"/> gerencial <input type="checkbox"/> finalístico <input checked="" type="checkbox"/> de apoio			
<b>Objetivo/finalidade:</b>	Orientar a Presidência da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu na adoção de boas práticas de governança e, sobretudo, verificar se os procedimentos adotados no Poder Legislativo estão de acordo com a legislação e os princípios administrativos, evitando, por conseguinte, a ocorrência de desvios e possíveis irregularidades nas rotinas de trabalho.			
<b>Público alvo:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> servidores <input checked="" type="checkbox"/> vereadores <input type="checkbox"/> cidadãos <input type="checkbox"/> fornecedores <input type="checkbox"/> Executivo <input checked="" type="checkbox"/> outros: Presidência, TCE/PR			
<b>Base legal orientadora do processo (leis, atos, portarias, etc):</b>	Instrução Normativa nº 15/2017 CMFI			
<b>Participantes do processo:</b>	Diretoria de Controle Interno, Presidência, Setores Diversos			
<b>Canal para solução de problemas e sugestões (chefias, assistentes técnicos, gestor, etc):</b>	Diretoria de Controle Interno			
ETAPAS DOS PROCESSOS DE TRABALHO	SETOR	USO DE	DOCUMENTOS	PRAZO DE



## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

(Descrever as atividades do processo em ordem cronológica)		RESPONSÁVEL	RECURSOS DE INFORMÁTICA	PRODUZIDOS NA ETAPA	EXECUÇÃO (em dias)
1	A Diretoria de Controle Interno deverá iniciar a Auditoria Interna prevista no Plano Anual de Atividades e informar à Presidência o início dos trabalhos, bem como solicitar a designação de um servidor para realizar a interlocução.	Diretoria de Controle Interno	1Doc	*	*
2	A Presidência designará o servidor que realizará a interlocução e informará à Diretoria de Controle Interno.	Presidência	1Doc	*	*
3	A Diretoria de Controle Interno realizará a Auditoria Interna solicitando as informações e/ou documentos necessários ao interlocutor, devendo, após a conclusão, elaborar relatório preliminar de auditoria e encaminhar à Presidência.	Diretoria de Controle Interno	1Doc	Relatório preliminar de auditoria	*
4	O interlocutor deverá encaminhar as informações e/ou documentos solicitados à Diretoria de Controle Interno (DCI), bem como realizar as demais ações requeridas pela DCI para o desenvolvimento da Auditoria.	Setores Diversos	1Doc	*	*
5	A Presidência deverá tomar ciência do relatório preliminar e encaminhar ao(s) setor(es) envolvido(s) e a(s) respectiva(s) Diretoria(as) para que em conjunto apresente manifestação.	Presidência	1Doc	*	*
6	O(s) setor(es) envolvido(s) e a(s) respectiva(s) Diretoria(as) deverão analisar o relatório preliminar e elaborar manifestação pela concordância em relação aos achados ou não havendo concordância expor as razões, fundamentando cada ponto específico e encaminhar à Diretoria de Controle Interno.	Setores Diversos	1Doc, editor de texto, planilha	Manifestação	*
7	A Diretoria de Controle Interno deverá analisar a manifestação e elaborar o relatório final, encaminhando-o à Presidência.	Diretoria de Controle Interno	1Doc, editor de texto, planilha	Relatório final de auditoria	*



## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

8	A Presidência deverá analisar o relatório final de auditoria e; <b>I)</b> se entender necessário a observância dos apontamentos, deverá encaminhar ao(s) setor(es) competente(s) para, em conjunto com a(s) respectiva(s) Diretoria(as), elaborar o plano de ação, <b>II)</b> se entender que não são necessárias providências, deverá arquivar o processo.	Presidência	1Doc	*	*
9	O(s) setor(es) competente(s) e a(s) respectiva(s) Diretoria(s) deverão elaborar um plano de ação, para cada achado, contendo as <b>ações</b> a serem adotadas, os <b>responsáveis</b> e os <b>prazos</b> de execução e encaminhar à Diretoria de Controle Interno.	Setores Diversos	1Doc, editor de texto	Plano de ação	*
10	A Diretoria de Controle Interno deverá analisar o plano de ação proposto e <b>I)</b> se entender que são necessárias adequações, deverá encaminhar ao(s) setor(es) competente(s) e a(s) respectiva(s) Diretoria(s); <b>II)</b> se entender que não são necessárias adequações, deverá encaminhar o plano de ação à Presidência para análise, ciência e aprovação.	Diretoria de Controle Interno	1Doc	*	*
11	A Presidência deverá analisar o plano de ação proposto e <b>I)</b> se entender que são necessárias adequações, deverá devolver o processo ao(s) setor(es) competente(s) e a(s) respectiva(s) Diretoria(s); <b>II)</b> se entender que não são necessárias adequações, deverá aprovar o plano de ação e encaminhar à Diretoria de Controle Interno para elaborar o monitoramento.	Presidência	1Doc	*	*
12	A Diretoria de Controle Interno deverá elaborar o monitoramento que será composto pelo planejamento do monitoramento, execução do monitoramento e pelo relatório do monitoramento que deverá ser encaminhado à Presidência com cópia ao(s) setor(es) envolvido(s) e a(s) respectiva(s) Diretoria(s).	Diretoria de Controle Interno	1Doc, editor de texto, planilha	Relatório de monitoramento	*
13	A Presidência toma ciência do relatório de monitoramento e arquivar o processo.	Presidência	1Doc	*	*



Câmara Municipal de Foz do Iguaçu  
Estado do Paraná

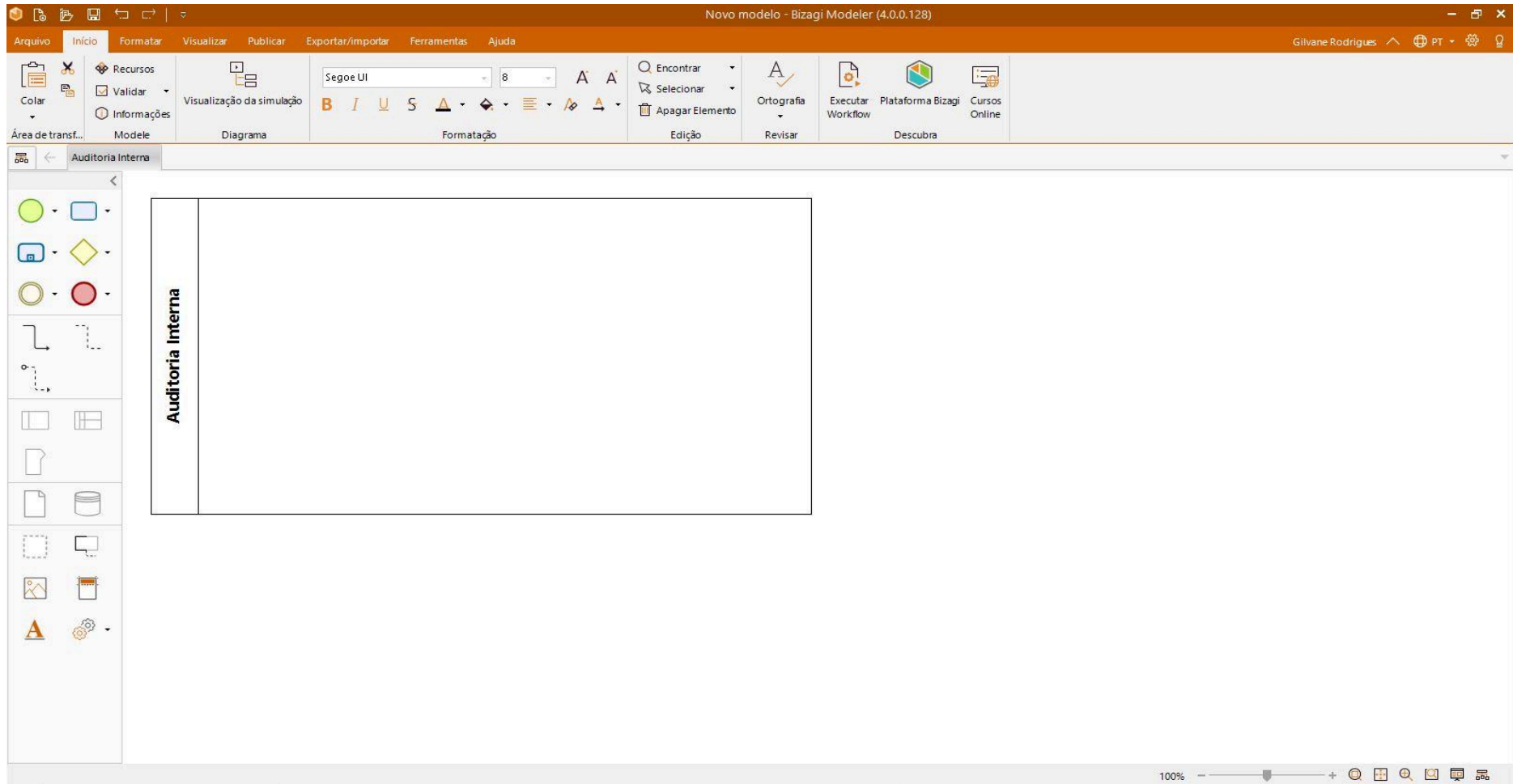
<b>Responsáveis pela elaboração</b>		
<b>Nome</b>	<b>Cargo/Função</b>	<b>Matrícula</b>
Gilvane Rodrigues	Diretor de Controle Interno	200.551
Lucille Robles Juhas Maciel	Consultor Técnico Legislativo	201.277
Sérgio Adriano Romero	Analista Legislativo	201.274
<b>Responsável pela aprovação/reprovação</b>		
<b>Nome</b>	<b>Cargo/Função</b>	
João Morales	Presidente	



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

## 7. PASSO A PASSO PARA UMA MODELAGEM

1º) Abrir uma *pool* e identificar o processo utilizando fonte Segoe UI, tamanho 14, em negrito, com as iniciais em letra maiúscula, por exemplo, **Auditoria Interna**.





## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

2º) Adicionar os setores envolvidos nesse processo arrastando as *lanes* para unir com a *pool* conforme a quantidade de participantes, bem como identificar os envolvidos com fonte Segoe UI, tamanho 10, em negrito, com as iniciais em letra maiúscula, por exemplo, **Diretoria de Controle Interno, Presidência, Setores Diversos**.

The screenshot displays the Bizagi Modeler software interface. The title bar reads "Novo modelo - Bizagi Modeler (4.0.0.128)". The menu bar includes "Arquivo", "Início", "Formatar", "Visualizar", "Publicar", "Exportar/Importar", "Ferramentas", and "Ajuda". The ribbon contains various tool groups: "Recursos" (Colar, Validar, Informações), "Visualização da simulação", "Diagrama" (with a dropdown menu), "Formatação" (font settings, alignment, colors), "Edição" (Encontrar, Selecionar, Apagar Elemento), "Revisar" (Ortografia), "Executar Workflow", "Plataforma Bizagi", and "Cursos Online".

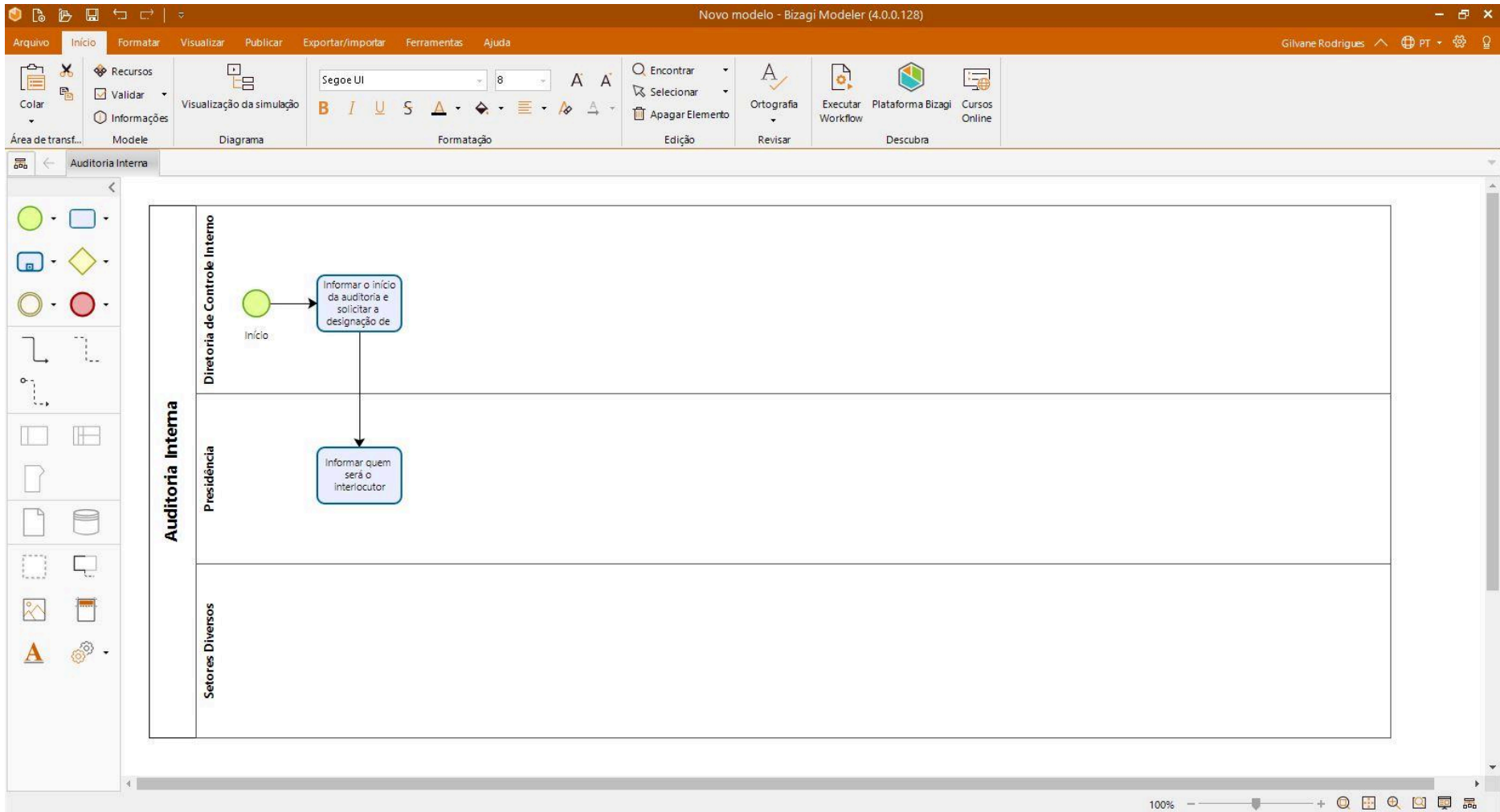
The main workspace shows a BPMN diagram titled "Auditoria Interna". The diagram consists of a vertical "pool" on the left labeled "Auditoria Interna" and three horizontal "lanes" on the right, labeled "Diretoria de Controle Interno", "Presidência", and "Setores Diversos". The diagram is currently empty, with no activities or flows visible.

The status bar at the bottom indicates a zoom level of 100%.



## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

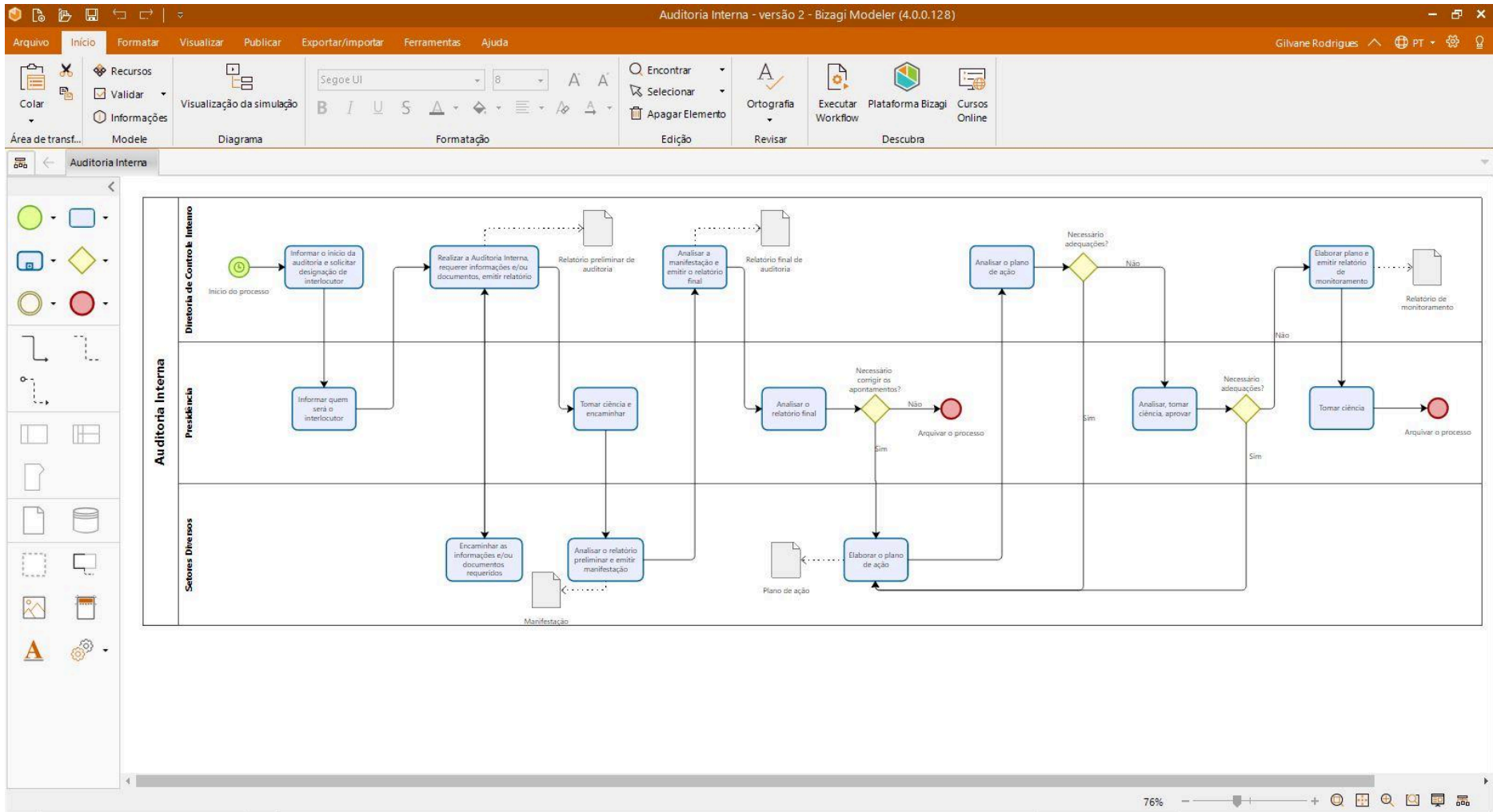
3º) Adicionar as atividades correspondentes de cada *pool* em suas respectivas unidades responsáveis, utilizando fonte Segoe UI, tamanho 8, iniciando sempre a frase com um verbo no infinitivo, por exemplo, Assinar, Identificar, Solicitar, Realizar.





# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

4º) Faça as ligações necessárias e utilize os símbolos (elementos) para modelagem.

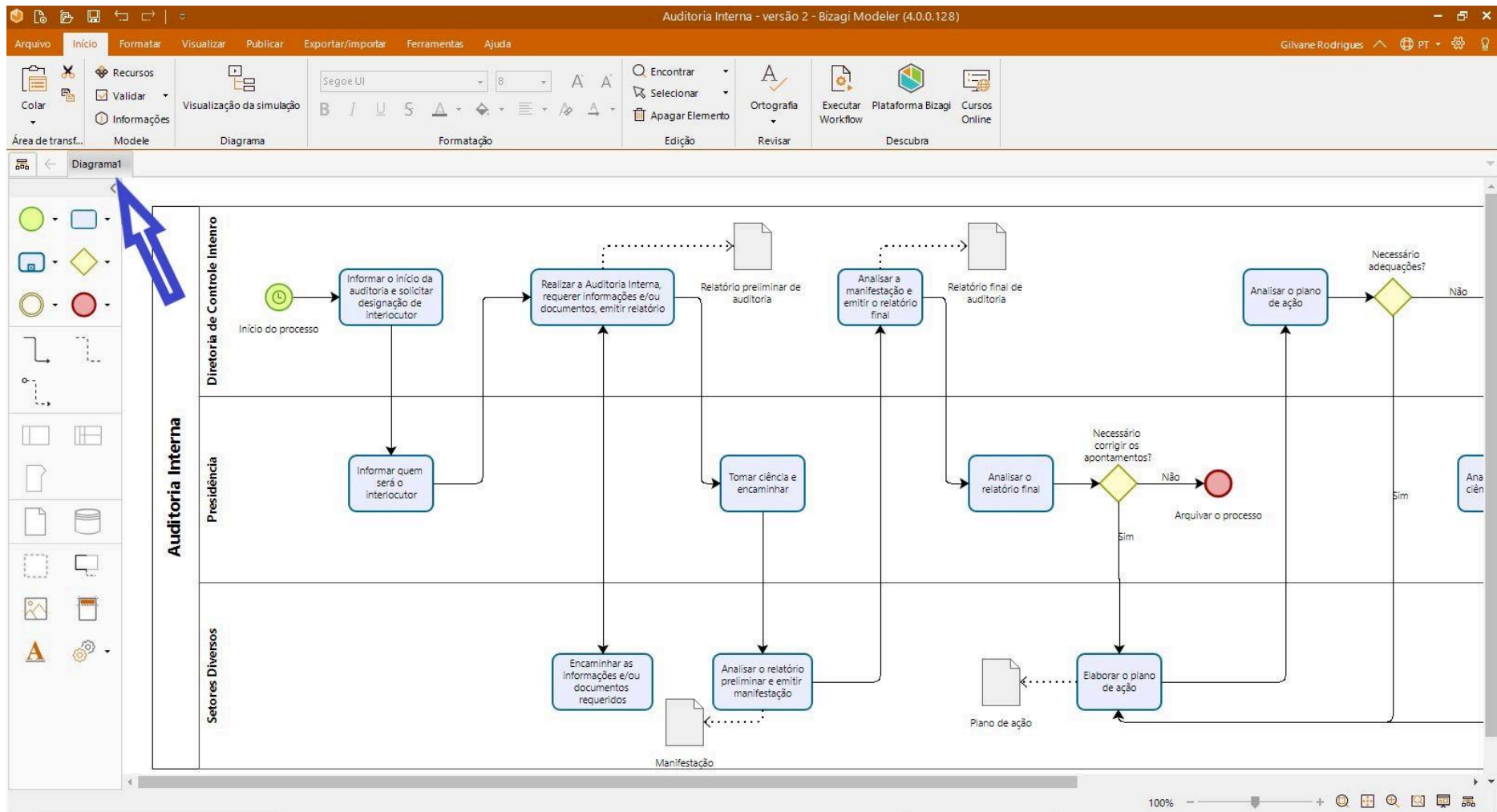






# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

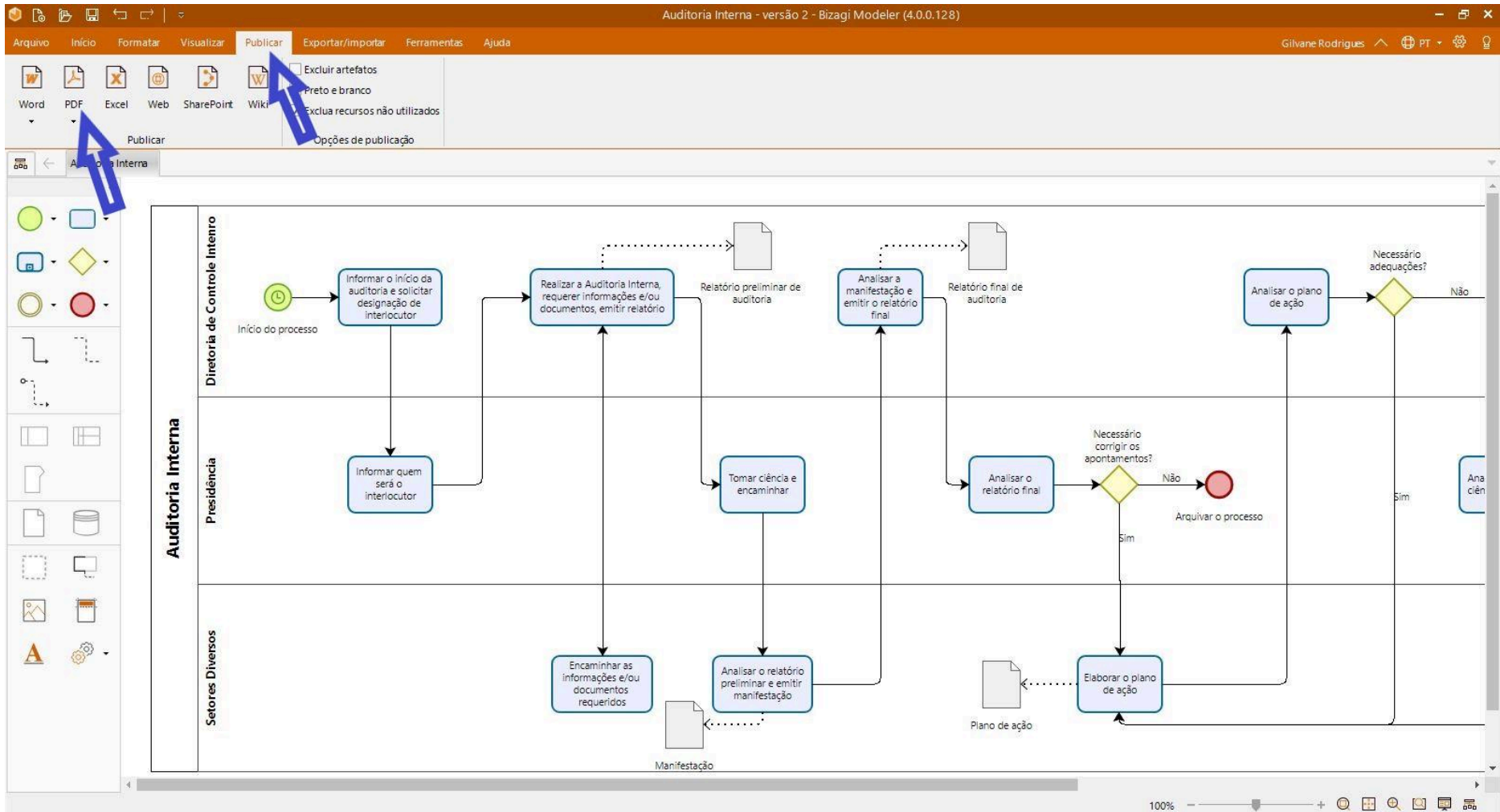
5º) Finalizada a modelagem clique com o botão direito em cima de **Diagrama 1** e em seguida clique em **Editar texto**, substituindo o texto pelo nome do processo que foi modelado, neste exemplo, Auditoria Interna.





# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

6º) Clique no menu **Publicar** e em seguida em **PDF**.





## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

7º) Na janela que se abriu clique na **lupa**, na sequência selecione o processo clicando sobre a caixa de seleção, após clique em **Aplicar** e em seguida clique em **Próximo**.

The screenshot displays the Bizagi Modeler software interface. A dialog box titled "Publicar em PDF" is open, showing a search bar with the text "Pesquise e selecione os diagramas a serem publicados". Below the search bar, there is a list of diagrams with a checkbox next to "Auditoria Interna". A blue arrow points to the search icon (lupa). Another blue arrow points to the checkbox for "Auditoria Interna". A third blue arrow points to the "Aplicar" button. A fourth blue arrow points to the "Próximo" button. The background shows a process flow diagram with steps like "Início do processo", "Analisar o plano de ação", and "Necessário adequações?".



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

8º) Na nova janela clique na caixa de seleção de **Todas as formas** e **Selecionar tudo** e na sequência em **Próximo**.

The screenshot shows the Bizagi Modeler software interface with the 'Publicar em PDF' dialog box open. The dialog box has a title bar 'Publicar em PDF' and a close button. Below the title bar, there is a search bar with the text 'Pesquisar por nome do elemento...'. To the left of the search bar, there are two columns of checkboxes under the heading 'Por tipo de elemento'. The first column includes 'Todas as formas', 'Tarefa', 'SubProcesso', 'Gateway', 'Intermédio', 'Inicio', 'Fim', and 'Outros elementos'. The second column includes 'Selecionar tudo', 'Auditoria Interna', and 'Auditoria Interna'. Below these columns, there is a section 'Por função' with a search bar and a 'Todas as funções' checkbox. At the bottom of the dialog, there is a 'Próximo' button. Blue arrows point to the 'Todas as formas' checkbox, the 'Selecionar tudo' checkbox, and the 'Próximo' button. The background shows a BPMN diagram with a process flow starting with 'Início do processo', followed by 'Informar o início da auditoria e solicitar designação de interlocutor...', 'Informar quem será o interlocutor', 'Realizar a Auditoria Interna, requerer informações e/ou docume...', 'Encaminhar as informações e/ou documentos requeridos', 'Tomar ciência e encaminhar', and 'Analisar o relatório preliminar e emitir manifestação...'. A decision diamond 'Necessário adequações?' branches into 'Não' and 'Sim' paths. The 'Sim' path leads to 'Arquivar o processo' and then to 'Analisar o plano de ação'. The 'Não' path leads to 'Analisar o plano de ação'.



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

9º) Na tela seguinte apenas clique em **Próximo**.

The screenshot shows the Bizagi Modeler software interface. The main window displays a process flow diagram for 'Auditoria Interna'. A dialog box titled 'Publicar em PDF' is open in the foreground. The dialog box contains the following elements:

- Header: 'Publicar em PDF'
- Text: 'Ordene os processos e elementos a serem publicados'
- Form: 'Nome do perfil' with the value 'Perfil do modelo' and a 'Salvar' button.
- Search: A search bar with the text 'Pesquisar por nome do elemento...'
- Buttons: 'Recoher tudo' and 'Expandir tudo'.
- List: A list of process elements under the heading 'Auditoria Interna'. The elements are:
  - Início do processo
  - Informar o início da auditoria e solicitar designação de interlocutor
  - Informar quem será o interlocutor
  - Realizar a Auditoria Interna, requerer informações e/ou documentos, emitir relatório
  - Encaminhar as informações e/ou documentos requeridos
  - Tomar ciência e encaminhar
  - Analisar o relatório preliminar e emitir manifestação
  - Analisar a manifestação e emitir o relatório final
  - Analisar o relatório final
- Footer: 'Costas' and a 'Próximo' button.

A blue arrow points to the 'Próximo' button.



## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

10º) Nesta tela, certifique-se de que a orientação do diagrama esteja em **Paisagem**, identifique onde o arquivo será salvo e clique em **Publicar**, após clicar em Publicar abrirá um pop up questionando se deseja salvar as alterações realizadas na configuração da publicação, clique em **Não salvar**.

Auditoria Interna - versão 2 - Bizagi Modeler (4.0.0.128)

Arquivo Início Formatar Visualizar Publicar Exportar/Importar Ferramentas Ajuda

Word PDF Excel Web SharePoint Wiki

Publicar Opções

Auditoria Interna

Diretoria de Controle Interno

Presidência

Setores Diversos

Início do processo

Nome do perfil Perfil do modelo Salvar

Orientação do diagrama

Retrato  Paisagem

Respeitar o estilo do modelo

Repetir cabeçalho da tabela

Nome do arquivo

C:\Users\vrodrigues\Documents\Auditoria Interna - versão 2.pdf

Costas

Publicar

Manifestação

100%

Analisar o plano de ação

Necessário adequações?

Não

Sim

Ana

Arquivar o processo





# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

11º) Após gerar o arquivo .PDF, acesse o site <https://www.ilovepdf.com/pt> e clique em **Dividir PDF**, em seguida clique em **Selecionar arquivo PDF**, na janela de busca que se abriu localize o arquivo .PDF gerado pelo software Bizagi e selecione-o.

The screenshot shows the iLovePDF website interface. The browser address bar displays "ilovepdf.com/pt". The website header includes the iLovePDF logo and navigation links: JUNTAR PDF, DIVIDIR PDF, COMPRIMIR PDF, CONVERTER PDF, and TODAS AS FERRAMENTAS PDF. The main heading is "Ferramentas online para os amantes de PDF", followed by a descriptive paragraph: "Ferramenta online e completamente gratuita para juntar PDF, dividir PDF, comprimir PDF, converter documentos Office para PDF, conversão de PDF para JPG, e JPG para PDF. Não requer instalação." Below this, there is a grid of 12 tool cards, each with an icon and a brief description:

- Juntar PDF**: Mesclar e juntar PDFs e colocá-los em qualquer ordem que desejar. É tudo muito fácil e rápido!
- Dividir PDF**: Selecione um intervalo de páginas, separe uma página, ou converta cada página do documento em arquivo PDF independente.
- Comprimir PDF**: Diminua o tamanho do seu arquivo PDF, mantendo a melhor qualidade possível. Otimize seus arquivos PDF.
- PDF para Word**: Converta facilmente seus arquivos PDF para documentos WORD DOCX simples de editar.
- PDF para PowerPoint**: Converta seus arquivos PDF para apresentações POWERPOINT PPTX fáceis de editar.
- PDF para Excel**: Retire dados direto de PDFs para planilhas do Excel em poucos segundos.
- Word para PDF**: Converta seus documentos WORD para PDF.
- PowerPoint para PDF**: Converta seus arquivos PowerPoint para PDF.
- Excel para PDF**: Converta suas tabelas EXCEL para PDF com as mesmas fontes e cores.
- Editar PDF**: Adicione texto, imagens, formas ou anotações livres.
- PDF para JPG**: Extraia todas as imagens contidas em um arquivo PDF.
- JPG para PDF**: Converta suas imagens JPG para PDF. Ajuste a escala e a orientação.



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

12º) Nesta etapa, clique em **Intervalos fixos** e na sequência em **Dividir PDF** e **Baixar o PDF dividido**.

Divida arquivos PDF online. O s x +

ilovepdf.com/pt/dividir\_pdf#split.range

**I Love PDF** JUNTAR PDF **DIVIDIR PDF** COMPRIMIR PDF CONVERTER PDF TODAS AS FERRAMENTAS PDF Entrar **Registre-se**

Intervalo 1 Intervalo 2 Intervalo 3 Intervalo 4

1 2 3 4

### Dividir

Dividido por intervalo Extrair páginas

Modo de intervalo:

Intervalos personalizados **Intervalos fixos**

Divida em intervalos de páginas de: 1

Esse PDF será dividido em arquivos de 1 páginas. 4 O PDF será criado.

**Dividir PDF**





## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

13º) Localizar no computador o arquivo baixado e realizar a descompactação, em seguida identificar a página que corresponde à identificação do processo e a página que contém o diagrama, normalmente são, respectivamente, a primeira e a terceira página, as demais devem ser excluídas.

14º) Salvar a tabela Formulário para levantamento de processo, constante no item 6 deste Guia, devidamente preenchida, em um arquivo do tipo .PDF.

15º) Acessar novamente o site <https://www.ilovepdf.com/pt> e clicar em **Juntar PDF**, em seguida clique em **Selecionar arquivos PDF**. Na janela de busca que se abriu localizar no computador os arquivos .PDF correspondente à página de identificação do processo, ao diagrama e ao Formulário para levantamento de processo.





## Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

16º) Os arquivos devem ser unidos seguindo sempre a seguinte ordem: Identificação do processo, diagrama e por último o Formulário para levantamento de processo, estando nessa ordem clique em **Juntar PDF** e em seguida em **Baixar o PDF combinado**.

The screenshot shows a web browser window with the URL `ilovepdf.com/pt/juntar_pdf`. The page header includes the I Love PDF logo and navigation links: **JUNTAR PDF**, **DIVIDIR PDF**, **COMPRIMIR PDF**, **CONVERTER PDF**, and **TODAS AS FERRAMENTAS PDF**. There are also links for **Entrar** and **Registre-se**.

The main content area displays three PDF thumbnails:

- Auditoria Interna-1.pdf**: A blank page with the text "Auditoria Interna" and "Emp. Interno".
- Auditoria Interna-2.pdf**: A flowchart diagram.
- Auditoria Interna-3.pdf**: A form titled "Câmara Municipal de Foz do Iguaçu" with various fields and a table.

On the right side, there is a section titled **Juntar PDF** with a light blue instruction box: "Para alterar a ordem dos seus PDFs, arraste e solte os arquivos como entender." Below this is a large red button labeled **Juntar PDF** with a right-pointing arrow. A blue arrow points to this button.



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

17º) Acesse o site <https://www.ilovepdf.com/pt>, clique em **Editar PDF**, em seguida em **Selecionar arquivo PDF**, na janela de busca que se abriu localize no computador o arquivo baixado no passo anterior, normalmente estará com o nome *ilovepdf\_merged*.

The screenshot shows the iLovePDF website interface. The browser address bar displays "ilovepdf.com/pt". The website header includes the iLovePDF logo and navigation links: "JUNTAR PDF", "DIVIDIR PDF", "COMPRIMIR PDF", "CONVERTER PDF", and "TODAS AS FERRAMENTAS PDF". The main heading is "Ferramentas online para os amantes de PDF", followed by a descriptive paragraph: "Ferramenta online e completamente gratuita para juntar PDF, dividir PDF, comprimir PDF, converter documentos Office para PDF, conversão de PDF para JPG, e JPG para PDF. Não requer instalação." Below this, there is a grid of tool cards. A blue arrow points to the "Editar PDF" card, which is highlighted. The "Editar PDF" card contains the text: "Adicione texto, imagens, formas ou anotações livres". Other cards include "Juntar PDF", "Dividir PDF", "Comprimir PDF", "PDF para Word", "PDF para PowerPoint", "PDF para Excel", "Word para PDF", "PowerPoint para PDF", "Excel para PDF", "PDF para JPG", and "JPG para PDF".



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

18º) Após a ação do passo anterior, role a página para baixo até chegar no diagrama, em seguida clique em **Adicionar forma**, em seguida selecione o **Retângulo**.

Use a barra de ferramentas para modificar ou adicionar texto, carregar imagens e fazer anotações com facilidade.

**Editar PDF**

FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE PROCESSO	
Nome do Processo:	Auditoria Interna
Tipo:	<input type="checkbox"/> gerencial <input type="checkbox"/> finalístico <input checked="" type="checkbox"/> de apoio
Objetivo/finalidade:	Orientar a Presidência da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu na adoção de boas práticas de governança e, sobretudo, verificar se os procedimentos adotados no Poder Legislativo estão de acordo com a legislação e as grandezas nas
Público alvo:	<input type="checkbox"/> fornecedores <input type="checkbox"/> Executivo <input checked="" type="checkbox"/> outros: Presidência, TCE/PR



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

19º) Um objeto aparecerá na tela, arraste-o até a data localizada no rodapé do diagrama e faça os ajustes necessários até cobrir por completo a data e o número da página, em seguida altere a cor do retângulo para branca, após clique em **Editar PDF** e **Baixar PDF**.

Editor de PDF e Preenchedor de PDF

ilovepdf.com/pt/editar-pdf

I Love PDF

JUNTAR PDF DIVIDIR PDF COMPRIMIR PDF CONVERTER PDF TODAS AS FERRAMENTAS PDF

Entrar **Registre-se**

Anotar Editar

100% 6 pt

Reordenar os itens para movê-los para trás ou para a frente. [Remover tudo](#)

Página 2

Novo Retângulo 1

**Editar PDF**

**Câmara Municipal de Foz do Iguaçu**  
Estado do Paraná

**FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE PROCESSO**

Nome do Processo:	Auditoria Interna
Tipo:	( ) gerencial ( ) finalístico (x) de apoio
Objetivo/finalidade:	Orientar a Presidência da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu na adoção de boas práticas de governança e, sobretudo, verificar se os procedimentos adotados no Poder Legislativo estão de acordo com a legislação e os julgamentos nas
Público alvo:	( ) fornecedores ( ) Executivo (x) outros: Presidência, TCE/PR

2 / 6 40%



# Câmara Municipal de Foz do Iguaçu Estado do Paraná

## 8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

GULLEDGE JR, Thomas R.; SOMMER, Rainer A. Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002.

MANFREDA, Anton; BUH, Brina; INDIHAR ŠTEMBERGER, Mojca. Knowledge-intensive process management: a case study from the public sector. *Baltic Journal of Management*, v. 10, n. 4, p. 456-477, 2015.

\_\_\_\_\_, Pró-Reitoria de Planejamento, Universidade Federal de Santa Maria. *Guia de Mapeamento de Processos*, Santa Maria, 42 p, 2017.

\_\_\_\_\_, Instituto de Previdência do Estado do Maranhão, Estado do Maranhão. *Guia para Mapeamento de Rotinas e Processos do Iprev*, São Luis, 16 p, 2022.

\_\_\_\_\_, Controladoria Geral da União, Governo Federal. *Guia de Modelagem de Processos de Negócios da CGU*, Brasília, 125 p.

\_\_\_\_\_, Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento, Universidade Federal do Tocantins. *Manual de Mapeamento de Processos*, Palmas, 31 p.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Estado do Piauí. *Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos do MPPI*, Teresina, 26 p, 2020.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Estado de São Paulo. *Manual de Gestão de Processos*, São Paulo, 36 p, 2017.