



MANUAL OPERATIVO DO **ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Secretaria Executiva
Diretoria de Governança e Gestão
Coordenação-Geral de Planejamento e Processos
Coordenação do Escritório de Processos

MANUAL OPERATIVO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

1ª edição
Agosto, 202

©2021 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial. A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é do autor.

1ª edição. Ano 2022 Tiragem: 5 exemplares

Elaboração, distribuição, informações:

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Secretaria - Executiva

Departamento de Governança e Gestão - DGG

Coordenação-Geral de Planejamento e Processos

Endereço: Esplanada dos Ministérios, Bloco D - 4º andar, Sala 439

CEP: 70043-900 Brasília - DF

Tel.: (61) 3218-2075

e-mail: processos.cgplan@agro.gov.br

Coordenação Editorial: Assessoria Especial de Comunicação Social

Projeto Gráfico e Diagramação - Andyara Maria Gomes Pedrosa Schimin

Equipe técnica - CGPLAN

Elaboração - Andyara Maria Gomes Pedrosa Schimin, André Pinheiro Francimat, Cristiane Monteiro Melo, Daniela Vita Matias, Glauber Luiz Resende Pereira, Glauber Moura Gonçalves, João Guilherme Rosado Maia Araújo e Renato Rocha Dias

Revisão - Andyara Maria Gomes Pedrosa Schimin, Cristiane Monteiro Melo, Glauber Moura Gonçalves, João Guilherme Rosado Maia Araújo e Ricardo Dislich.

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nacional de Agricultura – BINAGRI

Brasil. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
Manual operativo do escritório de processos / Coordenação do
Escritório de Processos. — Brasília : MAPA/AECS, 2022.
Recurso: Digital
Formato: PDF
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN: 978-85-7991-160-6

1. Manual 2. Gestão de Processos. 3. Metodologia. 4. Produtos e
serviços. 5. Melhores Práticas. I. Secretaria Executiva. II. Título.

AGRIS
E14 C10

Kelly Lemos da Silva CRB1-1880

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
SIGLAS	8
1. CONTEXTUALIZAÇÃO	9
2. CONCEITOS BÁSICOS	10
3. GOVERNANÇA DA GESTÃO DE PROCESSOS	17
4. MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS	19
4.1 Fundamentação	19
4.2 Avaliar Maturidade Organizacional em Processos	25
5. MODELAGEM DE PROCESSOS	28
5.1 Processos Críticos	29
5.1.1 Fundamentação	29
5.1.2 Levantar Processos Críticos	35
5.1.3 Mapear, aperfeiçoar e monitorar Processos Críticos	39
5.2 Apoiar demandas espontâneas	47
5.2.1 Fundamentação	48
5.2.2 Apoiar demandas espontâneas	48
6. PLANO BIANUAL DE ATUAÇÃO	51
6.1 Fundamentação	51
6.2 Elaborar Plano Bianual de Atuação	52
7. APRESENTAÇÃO METODOLÓGICA PARA OS PONTOS FOCAIS	55
7.1 Fundamentação	55
7.2 Capacitar pontos focais	56
8. UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA BPMS	59
8.1 Fundamentação	59
8.2 Automatizar processos via ferramenta BPMS	60
9. PESQUISA DE SATISFAÇÃO	63

9.1 Fundamentação	63
9.2 Avaliar os serviços do EP	64
10. RELATÓRIO ANUAL DE ATUAÇÃO DO EP	67
10.1 Fundamentação	67
10.2 Elaborar Relatório Anual de Atuação	69
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICES	74
ANEXOS	76

APRESENTAÇÃO

Este manual tem por objetivo apresentar os procedimentos na condução dos trabalhos de gestão de processos utilizados no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Ressalta-se que a Coordenação do Escritório de Processos (COEP) é a unidade responsável por esse trabalho, conforme Portaria nº 511, de 11 de abril de 2018, que aprova o Regimento Interno da Secretaria Executiva do Ministério. A COEP encontra-se na estrutura organizacional da Coordenação Geral de Planejamento e do Departamento de Governança e Gestão. É pertinente esclarecer que neste manual a COEP será referenciada, também, como Escritório de Processos (EP).

Business Process Management (BPM), ou Gestão de Processos de Negócios, como será empregado neste manual, representa uma maneira de apoiar a solução de desafios enfrentados pela gestão na organização e visualizar as operações organizacionais além de suas estruturas funcionais. O seu objetivo é tornar os processos padronizados e mais eficientes, com uma abordagem centrada no cliente, onde o resultado da entrega do serviço ou do produto é o que mais importa para o cliente ou, no caso do setor público, a sociedade. Deste modo, o aumento da produtividade é um dos resultados esperados para a utilização da gestão de processos nas organizações.

Sendo assim, a criação de modelos de processos é fundamental para o aprimoramento na entrega de serviços e produtos aos clientes, e cabe ao EP a atribuição de orientar os procedimentos operacionais internos a todas as unidades organizacionais do MAPA. Para isso, este manual dispõe, de forma prática e conceitual, de um conjunto de procedimentos e recomendações para condução das ações de melhorias de processos.

A divulgação da metodologia e dos conhecimentos aqui descritos vão ao encontro da padronização e desenvolvimento dos processos de negócios do MAPA, além de contribuir para a melhoria dos serviços e produtos oferecidos à sociedade. Portanto, este manual consolida e orienta a operacionalização da gestão de processos no MAPA e serve como referência do Escritório de Processos para fomentar as melhores práticas junto às unidades executoras de serviços geradoras de valor para a sociedade.

Diante da amplitude do tema e sua complexidade, este manual está estruturado em dez capítulos e considerações finais.

O capítulo de abertura tem por objetivo contextualizar a evolução da gestão de processos no MAPA, assim como descrever a sua funcionalidade e perspectivas dentro da organização.

O capítulo dois apresenta, conceitualmente, os termos mais utilizados em gestão de processos, na perspectiva do EP.

O terceiro capítulo versa sobre a governança da gestão de processos com a definição de papéis e responsabilidades de quem atua no tema, tais como analistas de processos e donos de processos, entre outros.

O quarto capítulo aborda a maturidade organizacional em processos indicando procedimentos para a identificação do nível da organização com o intuito de buscar a compreensão do seu estado atual e planejar ações exequíveis para que a maturidade possa aumentar. Contém, também, o fluxo do processo desenhado com a finalidade de mostrar quais as atividades que deverão ser executadas para identificar o nível de maturidade organizacional em processos do MAPA.

O capítulo quinto apresenta a definição e a análise dos processos críticos e não críticos, a partir da identificação e de critérios de priorização e seus níveis de avaliação estabelecidos pelo MAPA, com o passo a passo das etapas do processo representadas em fluxo. Considera-se esse capítulo bastante relevante, uma vez que ele traz o *core business* (núcleo de um negócio) do Escritório.

O sexto capítulo contém o roteiro para a construção do Plano Bianual de Atuação que indica os processos sujeitos a atuação do EP, de modo a compatibilizar a capacidade gerencial da equipe com a maximização dos resultados para a organização, tendo em vista obter o melhor desempenho e o resultado dos processos melhorados. Neste capítulo, o fluxo deste processo encontra-se detalhado com as atividades a serem percorridos para a sua execução.

O sétimo capítulo ressalta a importância dos pontos focais e os procedimentos para a sua capacitação, tendo em vista a estratégia para disseminação e multiplicação de conhecimentos sobre gestão de processos. O fluxo desse processo encontra-se desenhado no capítulo para ilustração dos procedimentos a serem adotados em sua execução.

A utilização da ferramenta BPMS (*Business Process Management System*) está contemplada no capítulo oitavo, quando é demonstrada a sua aplicação e a necessidade de sua

utilização para a transformação digital e automação dos processos de negócios, seja em sua totalidade ou em algumas etapas deste processo, cujo fluxo encontra-se desenhado com as atividades pertinentes à sua realização.

O capítulo nove apresenta a metodologia para a aplicação da pesquisa de satisfação do EP junto às unidades atendidas pelo Escritório de Processos, com o intuito de identificar gargalos no desempenho e propor melhorias em suas atividades de processos. Neste capítulo, o fluxo encontra-se detalhado com as atividades pertinentes ao processo.

O capítulo dez, com a apresentação do Relatório Anual de Atuação do EP, tem por objetivo apresentar os resultados alcançados das metas estabelecidas no Plano Bianual de Atuação do Escritório, refletindo, nesse relatório, o confronto entre as ações planejadas e o seu grau de execução. O fluxo desse processo encontra-se neste capítulo com as atividades explicitadas em seu desenho.

O último item, considerações finais, pontua os propósitos para a elaboração deste manual e sinaliza para o incentivo à divulgação e a avaliação contínua dos processos de negócios do Ministério.

Por fim, desejamos uma boa leitura a todos os servidores do MAPA que trabalham em processos ou têm interesse no tema, para que possamos construir uma cultura de melhoria contínua de nossos processos de negócio.

SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BPM – *Business Process Management* (Gestão de Processos de Negócio)

BPMN – *Business Process Model and Notation* (Notação e Modelo de Processos de Negócio)

BPMS - *Business Process Management Systems* (Sistemas de Gestão de Processos de Negócio)

CBOK – *BPM Body of Knowledge* (Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio)

CGPLAN – Coordenação-Geral de Planejamento

COEP – Coordenação do Escritório de Processos

DGG – Departamento de Governança e Gestão

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

EAPT – Estrutura Analítica do Plano de Trabalho

ENAGRO – Escola Nacional do Agronegócio

EP – Escritório de Processos

ID – Indicador de desempenho

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

ME – Ministério da Economia

PBA - Plano Bianual de Atuação

PCT – Projeto de Cooperação Técnica

PDF – *Portable Document Language*

PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto

PM – *Project Management*

PMBOK – *PM Book of Knowledge* (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos)

PTN – Plano de Trabalho de Negócio

SE – Secretaria-Executiva

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SIORG - Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A gestão de processos é uma abordagem sistemática que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho organizacional. Além disso, permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre as pessoas e aplicações informatizadas, possibilitando o entendimento de regras de negócio.

Os benefícios proporcionados pela gestão de processos perpassam por diversos pontos, dentre os quais o mais importante é a possibilidade de verificar a capacidade do processo em atender aos propósitos do negócio e alinhamento com os objetivos estratégicos e resultados propostos pela organização. Operacionalmente, realizar a gestão de processos contribui para a eliminação do retrabalho, redução dos custos, resposta rápida a mudanças, gerenciamento de desempenho, visão ponta a ponta do negócio, dentre outros benefícios. Como finalidade, visa proporcionar maior qualidade na gestão e melhor desempenho das entregas aos clientes.

Nessa perspectiva, o MAPA após a reestruturação do Ministério, em 2005, e a implantação do plano estratégico do órgão, em 2006, intensificou os trabalhos de mapeamento de processos de negócio nos diversos segmentos das áreas finalísticas e de gestão. Após esse período, iniciou-se uma cultura de gestão estratégica no órgão e diversas frentes de gestão foram implementadas conforme o aumento de sua maturidade em processos de negócios.

Assim, ao longo desses anos, foi desenvolvida uma metodologia de aprimoramento que passou a ser aplicada rotineiramente nos trabalhos desenvolvidos pelos analistas de processos. A partir do ano de 2014 foi adotado o *software Bizagi Modeler*, uma ferramenta reconhecida pela comunidade de gerenciamento de processos de negócio como o mais poderoso e amigável *software* de modelagem no mercado. Isso permitiu aos analistas de processos atuarem de forma ágil, simples, eficiente e com rápido aprendizado. O *Bizagi Modeler* é uma ferramenta gratuita que utiliza 100% da Notação de Gerenciamento de Processos de Negócio mais utilizada no mundo, que é a BPMN – *Business Process Model and Notation*, permitindo, assim, uma fácil leitura e entendimento dos fluxos produzidos.

Como passo seguinte, condizente com a gestão a partir do ano de 2018, e com a inserção na estrutura organizacional do Escritório de Processos, o MAPA tem buscado outras frentes de atuação para melhoria de seus processos, além do mapeamento puramente

documental. Assim, novas frentes de atuação do EP têm se desenvolvido, com destaque para a mensuração da maturidade, a realização de pesquisas de satisfação, e automação de serviços mediante a utilização de ferramentas adequadas à transformação digital.

O Escritório de Processos, por meio desses e demais serviços ofertados, os quais serão detalhados ao longo deste manual, visa ao alinhamento estratégico, a agregação de valor, o suporte à tomada de decisão dos gestores e o alcance dos resultados. A organização e priorização dos trabalhos realizados pelo EP se darão em consonância à estratégia definida para o órgão, contemplada em ferramentas de gestão, como o Mapa Estratégico e o Planejamento Estratégico.

No próximo capítulo serão apresentados conceitos básicos utilizados nos trabalhos de processos de negócios, sob a ótica conceitual aplicada pelo EP.

2. CONCEITOS BÁSICOS

Ao abordar o tema processo de negócios é pertinente compreender o seu gerenciamento e o significado de gestão de processos e gestão por processos.

Conforme o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK), processo é um conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos. Essas atividades são geralmente interfuncionais ou interorganizacionais, trabalhando em conjunto para criar um produto ou serviço final.

A despeito de diversos elementos que diferenciam a gestão **por** processos da gestão **de** processos, em princípio, a diferença fundamental pode ser visualizada em sua estrutura organizacional. No caso de gestão por processos, a ênfase está nos processos de negócio, ou seja, conforme o BPM CBOK, utiliza o gerenciamento corporativo de processos que é a aplicação de princípios, métodos e processos de BPM a uma organização, para assegurar o alinhamento da arquitetura e do portfólio de processos de negócio ponta a ponta, com a estratégia e recursos da organização, provendo um modelo de governança para a gerência e avaliação de iniciativas de BPM.

Na gestão de processos, por sua vez, a organização está estruturada em unidades ou áreas de atuação, e não por processos. Entretanto, isso não significa que nessas organizações,

com estruturas verticais, não se pratique a gestão de processos, até porque ela é fundamental para se chegar à implantação da gestão por processos.

O MAPA reconhece a importância de trabalhar os seus processos de negócio, percebendo que mudanças de gestão e de cultura demandam ações planejadas e que devem ser realizadas de forma gradativa para a melhoria e integração de seus processos de negócio.

Nessa perspectiva, o EP identifica os processos de negócio, realiza a análise de como esses processos são executados no momento (*AS IS*), dimensiona as oportunidades de melhorias futuras, modela o processo com essas melhorias (*TO BE*) e se necessário monitora os resultados e sugere ajustes à gestão. Diante desse cenário, identifica-se que, no momento, o MAPA faz a gestão de processos. No entanto, para a implantação de uma gestão por processos acrescenta-se a necessidade de recorrer a um modelo de estrutura organizacional sob a ótica dos processos. Isso implica na substituição de um organograma vertical e hierarquizado por uma estrutura horizontal orientada a processos, o que é reconhecidamente uma quebra de paradigma no setor público.

A busca para a prática da gestão por processos no MAPA demanda iniciativas de ações de melhorias e padronização dos processos de negócios, além da disseminação do tema junto às unidades organizacionais, com a consolidação de conceitos e benefícios advindos da gestão de processos, bem com a integração das estratégias e objetivos da organização com expectativas e necessidades da sociedade, por meio do foco em processos ponta a ponta. O contexto atual do MAPA, em relação à prática sistemática de iniciativas de melhorias em seus processos de negócio, sugere um direcionamento para a utilização de uma gestão por processos, porém ainda não alcançada.

Antes de darmos início à conceituação dos termos utilizados na gestão de processos do MAPA, é pertinente apresentarmos um panorama da metodologia adotada pelo EP.

A metodologia de gestão de processos tem como base o Ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) de Deming (1990) que possui fases típicas de ciclo de vida de gerenciamento, ideal para iniciativas de melhoria. O guia CBOK V4.0 (2020) demonstra que o ciclo de BPM é importante para efetivação de sua aplicação. O ciclo de vida de processos é uma boa prática que pode ser adotada para dar capacidade de gerenciamento na execução da gestão de processos.

Além disso, o guia CBOK V4.0 (2020) relata que BPM implica em um compromisso permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos, e duas perspectivas: (1) **Perspectiva Corporativa** - que inclui o gerenciamento corporativo de processos e a organização de processos; (2) **Perspectiva de Processos** – que detém conjunto de atividades, como: modelagem, análise, desenho, implementação, gerenciamento do desempenho, transformação do desempenho de processos, e tecnologias de BPM.

Nesse contexto, o EP junto à unidade gestora do processo (responsável ou “dono” do processo) irá definir o escopo de atuação no âmbito do ciclo de vida do gerenciamento. Assim, em comum acordo com a unidade gestora do processo, a atuação do EP poderá avançar até algumas etapas do ciclo PDCA.

Pode, por exemplo, realizar apenas o mapeamento do processo, caso a unidade deseje somente documentar o processo, bem como pode fazer a análise e sugestão de melhorias para modelar uma nova gestão, ou, até o fim do ciclo completo, caso a unidade precise estabelecer uma gestão de processos completa, com melhorias e monitoramento de resultados, por meio da proposição de indicadores de desempenho.

Dessa forma, o EP, a depender das necessidades da unidade demandante de apoio técnico, atua por pacotes de serviços, conforme o tipo de processo e das ambições da unidade gestora do processo.

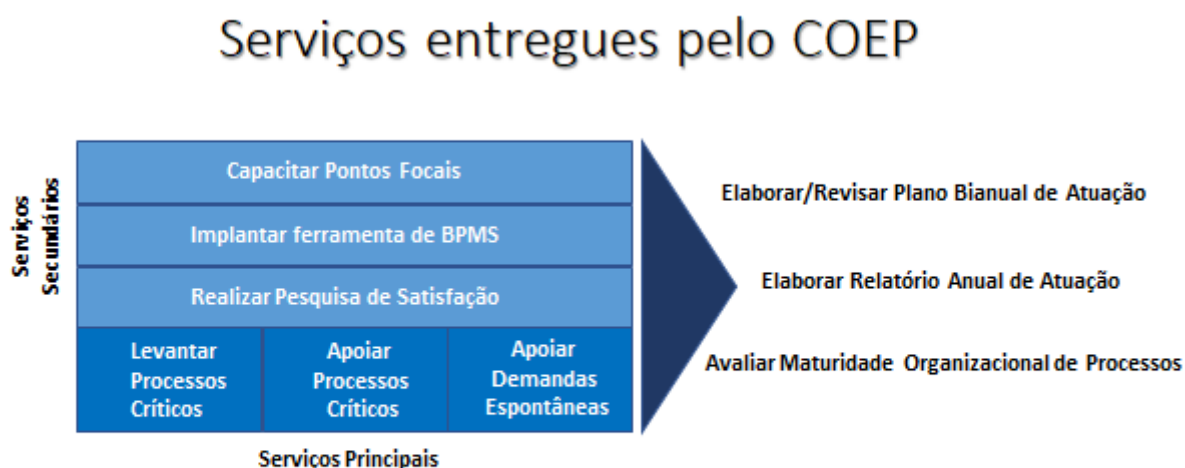
Entretanto, com a ferramenta BPMS, adquirida pelo MAPA, a automação de serviços pode ser feita de modo autônomo pelas Secretarias e Departamentos, com posterior publicação no sítio oficial do portal de serviços. Nesses casos, tais transformações não precisarão passar por todas as fases do BPM, bem como não demandam acompanhamento dessa ação pelo EP. Ressalta-se que neste manual os termos “digitização” e “automação” estão sendo aplicados com o mesmo significado: o da utilização de sistemas informatizados nos processos de negócio do MAPA com o intuito de substituir o trabalho manual pelo realizado por sistemas de TI.

A operação do EP se baseia no ciclo PDCA de forma contínua e cíclica, seja no planejamento das ações que serão realizadas no exercício, materializado pelo Plano Bianual de Atuação (a ser tratado neste manual), nos instrumentos de monitoramento (pesquisa de

satisfação e maturidade organizacional), no replanejamento quando pertinente, e na apuração dos resultados, consolidados no Relatório Anual de Atuação.

Assim, a metodologia operacional do EP tem como objetivo detalhar as fases, os objetivos, os participantes e as entregas previstas para cada etapa da gestão de processos, conforme materializado na Figura 1.

Figura 1 – Serviços/subprocessos geridos pelo EP



Para melhor entendimento do trabalho realizado é importante indicar alguns conceitos utilizados em gestão de processos, visto que seu objetivo principal é compreender a essência e a operacionalização do negócio que vai além dos silos funcionais (departamentos), segundo o CBOK V4.0 (2020) e outras conceituações, tais como:

Análise de processos: envolve uma revisão sistemática e um exame, em profundidade, dos processos de negócios, incluindo a eficiência e a efetividade dos processos e proporciona uma compreensão das atividades dos processos e os resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender as metas pretendidas (CBOK, V4.0, 2020).

Arquitetura de processos: define processos primários, de suporte e gerenciamento de uma organização, bem como a correlação desses processos a fluxos de trabalho e as atividades necessárias para a entrega de um serviço ou produto. Também define o inter-relacionamento

entre processos e o relacionamento de processos com clientes e partes interessadas. Todo o desenho se concentra em como os novos papéis agregarão valor aos clientes (CBOK V4.0, 2020).

AS-IS: estado atual dos processos de negócio.

Automação: é o uso da tecnologia para executar tarefas com o mínimo possível de assistência humana (Red Hat, 2020).

BPMS (*Business Process Management Suite*): conjunto de ferramentas automatizadas que proveem suporte ao BPM. Possibilita a modelagem, execução, controle e monitoramento dos processos de forma automatizada. Define a arquitetura e infraestrutura tecnológica necessária para a modelagem do negócio, a execução em produção dos fluxos de trabalho, a aplicação de regras de negócio, utilização de dados corporativos, a simulação de cenários e operação de outras aplicações do ambiente BPMS (CBOK V4.0, 2020, p 423).

Cadeia de valor: representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção, até à fase da distribuição final do produto/serviço. A cadeia de valor do MAPA é apresentada no Anexo VI.

Digitização: palavra que vem do termo *digitalization*, em inglês. Ela se refere ao processo de transformar o negócio em digital, o que exige mudanças no seu modelo de negócios e fluxo de valor, bem como em alguns casos pode proporcionar automação, quando a operacionalização e controle dos processos dispensa a intervenção direta do homem. Para isso, a organização se aproveita de novos processos, sistemas, ferramentas e meios de colaboração, mudando a sua forma de atuar e tornando os processos mais inteligentes (SLMBrasil, 2020).

Escritório de processos: identificam, apoiam, consolidam e relatam a situação em diversos projetos de transformação de processos pela organização. São menos centrados no conteúdo dos processos e mais sobre como esse conteúdo é documentado e gerenciado.

Fator crítico de sucesso: Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são aquelas atividades e habilidades essenciais para que uma empresa tenha sucesso no seu mercado. FCS são aquelas poucas coisas que devem ocorrer absoluta e positivamente para assegurar o sucesso da organização. Como esses fatores são específicos por segmento e local, podem variar para cada organização. Esses fatores se relacionam com o que a organização precisa fazer para ter

sucesso de forma contínua e não necessariamente o que está fazendo atualmente (CBOK, V4.0, 2020, p. 427).

Fluxograma: um tipo de diagrama que representa de forma visual uma sequência de eventos, passo de processamento e/ou decisões, que facilitam uma captura rápida do fluxo de processos (CBOK, V4.0, 2020, p. 427).

Handoffs: qualquer ponto, em um processo, em que o trabalho ou a informação passa de um sistema, pessoa ou grupo para outro é um *handoff* para aquele processo. Frequentemente, são ilustrados como interfaces de processos ou eventos intermediários (CBOK, V4.0, 2020, p. 429).

Implementação de melhorias de processos: trata da operacionalização das melhorias por meio de um plano de ação definido para cada tipo de melhoria proposta. A implementação pode ser no nível de melhorias de processos ou de transformação.

Mapeamento de processos: implica maior precisão do que uma diagramação e tenderá a agregar maior detalhe acerca não somente do processo, mas também de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados. Mapas de processo tipicamente fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, mas variam de níveis mais altos para mais baixos de detalhamento (CBOK, V3.0, 2013, p. 428).

Melhoria de Processos de Negócios (*Business Process Improvement – BPI*): se concentra na melhoria incremental dos processos existentes. Há muitas abordagens, incluindo a popular abordagem *Six Sigma*. Geralmente, BPI é focada de maneira restrita e aplicada continuamente em vários estágios durante a vida de um processo. BPI inclui a seleção, análise, desenho e implementação do processo (aprimorado). Geralmente, resulta em uma iniciativa ou projeto para melhorar o desempenho de um processo específico, alinhado com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente (CBOK, V4.0, 2020, p. 231).

Modelagem: mostra o trabalho como um fluxo que descreve cada atividade relacionada com todas as demais realizadas na unidade de negócios (CEBOK, V4.0, 2020, p. 179).

Modelagem de processos de negócio: conjunto de atividades envolvida na criação de representações de processos existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a

ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento (CEBOK, V4.0, 2020, p. 432).

Monitoramento: significa acompanhar o desempenho dos processos, por meio de indicadores, a fim de assegurar que os objetivos estão sendo atingidos.

Negócio: compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localização estejam envolvidas. Refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes. Abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, incluindo governamentais (CEBOK, V3.0, 2013, p. 430).

Processo: um conjunto de atividades sequenciais que entregam valor ao cliente. Com atividades interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos. Essas atividades são geralmente interfuncionais ou interorganizacionais que trabalham juntas para criar um produto ou serviço final. Atividades são apresentadas no contexto da sua relação entre si para proporcionar uma visão da sequência e do fluxo. Isso inclui um conjunto definido de atividades ou comportamentos realizados por humanos, sistemas ou uma combinação dos dois e têm um ou mais resultados que podem levar ao fim do processo ou uma entrega (*handoff*) a outro processo. (CBOK V4.0, 2020, p.435).

Processo de negócio: é definido como um trabalho para produzir e entregar um resultado, produto ou serviço, independentemente de onde as atividades são realizadas. Pode ser interfuncional ou intrafuncional (CBOK V3.0, 2013, p. 432).

Redesenho de processos: é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente (CBOK V3.0, 2013, p. 240). É diferente de melhoria de processo, pois toma uma perspectiva holística para o processo em vez de identificar e implementar mudanças incrementais.

Regras: a lógica que define o quê, quando, onde, por que e como será feito, além de como será gerenciado e governado (CBOK V4.0, 2022, p. 436).

TO-BE: representa o estado futuro de processos de negócio. Visa produzir alternativas para o estado atual e incorpora melhores práticas, redesenho, reengenharia e/ou mudança de paradigma. (CBOK V3.0, 2013, p. 449).

Valor percebido: percepção do cliente quando envolve não apenas o preço/custo, mas a qualidade do produto/serviço oferecido.

Por fim, vale ressaltar que o acesso às informações contidas no BPM CBOK, V4.0, 2022 - Guia para referenciamento de processos de negócio, corpo comum de conhecimento - é essencial para a ampliação e o aprofundamento em gerenciamento de processos.

No próximo capítulo será apresentada a governança da gestão de processos, sua fundamentação e a definição de papéis e responsabilidades.

3. GOVERNANÇA DA GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo o CBOK (V3.0, 2013, pág. 316) “*Governança é uma abordagem estruturada para a tomada de decisão e definição dos meios pelos quais as decisões serão (ou não) implementadas.*”

Especificamente para a governança aplicada a processos de negócio, o CBOK (V3.0, 2013, pág. 317) afirma que implica em:

“Tomada de decisão estruturada sobre como os processos funcionam em relação a entrega de valor para o cliente, e uma abordagem estruturada para controle e implementação de mudanças de modo que os processos trabalhem para entregar valor para o cliente.”

Um elemento central da governança da gestão de processos é a definição de papéis e responsabilidades de quem atua. Isso cobre toda a extensão de papéis relacionados à gestão de processos, de analistas de processos e donos de processos até potenciais executivos de processos. Ela também engloba todos os comitês e grupos de execução envolvidos. Os deveres e responsabilidades de cada papel precisam ser claramente especificados, e estruturas precisas de reporte devem ser definidas.

Decidir o modelo de governança é imprescindível para a assertividade nas conduções das iniciativas de gestão de processos para uma execução sustentável e de qualidade. Criar estrutura, mecanismos de medição, papéis e responsabilidades adequados para avaliar, gerenciar e mensurar os ganhos obtidos no processo resume bem o papel da governança de processos de negócio.

O guia CBOK (V3.0, 2013, pág. 316) corrobora a importância da governança citando:

“Organizações devem ter uma estrutura clara de governança para fornecer direcionamento e esclarecer os limites das alçadas de decisão para habilitar

transformação de processos interfuncionais e intrafuncionais, ou programas de gerenciamento bem-sucedidos.”

Dessa forma, convém estabelecer o papel principal do EP, ou seja, seu posicionamento, e das pessoas que farão parte das iniciativas de processo em todas as instâncias. Assim, ter claros esses papéis é uma condição essencial para a condução dos projetos de melhoria e transformação de processos. Atividades como negociação, comunicação e colaboração são pontos que não têm padrões e procedimentos definidos, mas os gestores dos processos e demais envolvidos precisam estar cientes dessas atividades para garantir êxito na interlocução das mudanças necessárias em seus projetos.

Para consolidar a estrutura de governança, as unidades executoras escolherão seus pontos focais, ou seja, pessoas capacitadas e com perfil adequado para realizar as melhorias de processos dentro de suas próprias áreas. Estes agentes possuem grande relevância no desenvolvimento das atividades de gestão de processos e, em conjunto com os gestores, darão início e suporte ao processo de transformação, medirão o desempenho dos processos e farão as atualizações das documentações geradas.

Por fim, aliar o conhecimento técnico e as habilidades pessoais com a Gestão da Mudança – GM é fator crítico de sucesso para a melhoria de processos. Assim, o EP e as frentes de trabalho devem desenvolver mecanismos de governança coerentes e com competência para a tomada de decisão acerca de mudanças e ajustes na operação a fim de verificar se os objetivos principais do processo estão sendo alcançados, e como as mudanças podem impactar nas relações intrafuncionais, exercendo o EP o papel de mediador, a fim de evitar possíveis conflitos.

De modo a alcançar a governança proposta no MAPA, o Quadro 1 expõe os papéis e responsabilidades das atribuições para a consecução da gestão de processos a fim de alcançar padrões e conformidade nessa gestão.

Quadro 1 – Papéis e responsabilidades na gestão de processos.

Papel	Responsabilidades
Patrocinador	Fazer a interlocução entre o gerente de projeto e os hierárquicos da alta gestão, com a disponibilidade, poder e influência essencial para o sucesso do projeto.

Gerente de Projeto em Processos	Desenvolver as atividades para viabilizar o avanço de melhoria do processo, atuar no andamento da iniciação, planejamento, execução, monitoramento e na facilitação da execução das atividades. Em conjunto com os analistas do Escritório de Processos, discute as práticas e as melhorias a serem implementadas.
Responsável pelo Processo ou Dono do Processo	<i>“Papel central na implementação de BPM com responsabilidade geral pelo processo ponta a ponta. Isso significa, que [...] é o responsável em última instância para assegurar que o processo atenda às expectativas de desempenho estabelecidas (eficácia e eficiência) e satisfação do cliente”.</i> (CBOK V4.0, 2022, p. 425)
Analista do Escritório de Processos	Acompanhar as iniciativas de análise e/ou melhoria de processo junto às unidades, articular com os participantes do processo de melhoria. Administra as melhorias em processos, presta suporte metodológico e atualiza a documentação gerada. O analista está alocado no EP, ou pode estar em alguma unidade do MAPA que detenha em sua estrutura uma unidade de gestão estratégica.
Equipe Técnica	Atuar no processo sujeito à melhoria com alocação na unidade do processo de negócio, com participação nas discussões, reuniões e proposições de melhorias.

Ressalta-se que o trabalho em processos é coletivo. Portanto, demanda a participação de vários servidores e colaboradores com responsabilidades e papéis distintos, para a obtenção dos resultados na melhoria de processos de negócio. Entretanto, a depender do posicionamento de alguns servidores, como gestores, eles podem desempenhar vários papéis “com responsabilidades no gerenciamento de uma área funcional e outro papel com responsabilidades em um processo de negócio” (CBOK V3.0, 2013, p. 303).

No próximo capítulo serão abordados os procedimentos para a identificação do nível de maturidade organizacional em processos do MAPA, bem como a apresentação do fluxo desse processo.

4. MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS

4.1 Fundamentação

A interlocução contínua com os agentes envolvidos na execução dos processos é uma diretriz que deve permear uma gestão efetiva no intuito de aprimorar a atuação de um escritório de processos implantado, especialmente quando se deseja realizar uma avaliação da maturidade da organização em processos no ambiente em que se está inserido. Conforme elenca De Sordi (2012):

“medir a maturidade junto aos agentes da organização é fundamental para a compreensão do estado atual, do estado evolutivo e na consecução de planejar caminhos viáveis para que a maturidade possa se elevar.”

Assim, avaliar a maturidade em processos de uma organização é parte integral da compreensão de onde ela está hoje e onde pretende ir em sua jornada de processos. Nesse sentido, o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (CBOK V3.0, 2013) orienta que as organizações procurem compreender a situação atual baseado em um modelo de maturidade que seja melhor adaptável à realidade do negócio, buscando uma avaliação de maturidade com vistas a avaliar ao gerenciamento de processos e na avaliação das práticas adotadas para um gerenciamento corporativo. Assim, o modelo adotado deve buscar medir o nível de interação de processos, verificando qual a sua geração de valor e os meios existentes para essa medição, na esfera do desempenho de processos, confrontando-se com as práticas adotadas pela organização no ambiente corporativo.

Assim, é desejável compor no escopo das organizações avaliações periódicas de maturidade a fim de ampliar a abordagem BPM nas organizações, principalmente nas organizações públicas, que são formadas por processos que englobam várias unidades e dispositivos legais que os regem. Assim, o desenvolvimento de modelos de maturidade de gestão de processos de negócio (BPM) deve ser moldado para alavancar uma gestão de processos específicos ou críticos, mas, sobretudo, para avaliar todo o portfólio de processos e as ferramentas de gerenciamento corporativo.

Dessa forma, para alinhar as estratégias de avaliação de maturidade em processos no âmbito dos órgãos federais, o MAPA aplica o modelo de Pesquisa de Maturidade em Gestão de Processos da Administração Pública, do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov, 2020) instituído pelo Decreto nº 10.382, de 28/05/2020, com a abordagem nos eixos: i) gerenciamento corporativo de processos; ii) cultura de gestão de processos; iii) organização do gerenciamento de processos; iv) processos e planejamento estratégico; v) engajamento na análise de processos; vi) capacidade de transformação de processos; vii) capacidade de modelagem e automação de processos; viii) implementação de processos; ix) monitoramento do desempenho; x) melhoria contínua; xi) fatores críticos de

sucesso na implantação de gestão de processos; e xii) metodologias e soluções de gestão de processos (TransformaGov, 2020).

O eixo *Gerenciamento Corporativo de Processos* visa mensurar a aplicação de princípios, métodos, e práticas de BPM em uma organização e seu alinhamento com a estratégia e recursos disponíveis, visando identificar se há um modelo de governança para o gerenciamento e avaliação de iniciativas de BPM.

A avaliação da *Cultura de Gestão de Processos* na organização relaciona-se ao conjunto de valores e aspectos do desenvolvimento humano presentes no conjunto de colaboradores da organização que os impulsionam para um contínuo aprimoramento para uma gestão de processos.

A *Organização do Gerenciamento de Processos* trata de instâncias, papéis e estruturas de governança com fins de alinhar, motivar e fomentar os colaboradores em novas competências para uma gestão de processos.

Os *Processos e Planejamento Estratégico* dizem respeito ao alinhamento da atuação na gestão de processos no planejamento estratégico, representados por influência aos indicadores e metas da organização, desdobrados pela cadeia de valor e interagindo-se por projetos estratégicos corporativos.

O *Engajamento na Análise de Processos* é tido como o esforço empreendido pela organização para a compreensão das atividades do processo e os resultados dessas atividades, podendo ser representadas por entrevistas, análises, modelagens, diagramas, caminho crítico do processo, dentre outros ferramentais.

O eixo *Capacidade de Transformação de Processos* visa mensurar a capacidade da organização de implementar redesenho, reengenharias e mudanças de paradigmas em uma visão ponta a ponta do processo, de forma a conseguir a melhor maneira do processo efetuar seu trabalho.

A *Capacidade de Modelagem e Automação de Processos* constitui-se pelo nível do arcabouço presente na organização para fins da automação do processo, iniciando-se pela modelagem própria e compreendida pelos colaboradores até o uso de uma solução tecnológica que sustenta a automação.

O eixo *Implementação de Processos* expõe o nível de sucesso no cumprimento das melhorias propostas para o processo, cumprindo-se prazos pré-estabelecidos, planos de ação implementados, impactos reais medidos, ganhos obtidos e reconhecimentos da alta administração reconhecidos.

O eixo *Monitoramento do Desempenho* é o processo no qual há a construção de um gerenciamento formal, por meio de indicadores de desempenho, com a finalidade de medir processos, de forma contínua e com finalidade de averiguar os resultados alcançados.

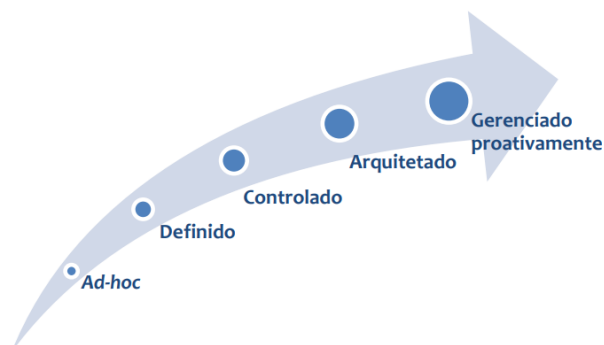
A *Melhoria Contínua* refere-se à evolução incremental dos processos para a busca cada vez mais aprimorada dos resultados e objetivos, utilizando-se de uma abordagem sistemática e contínua, diferenciando-se de iniciativas de melhorias de processos, que se alicerçam em iniciativas específicas e delineadas em projetos de melhoria.

Os *Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Gestão de Processos* buscam extrair das unidades, objeto da pesquisa de maturidade, os ganhos auferidos quando na adoção da gestão de processos, dessa forma, podem ser traçadas lacunas para maior atuação do Escritório de Processos quanto a outras abordagens consideradas essenciais.

Por fim, as *Metodologias e Soluções de Gestão de Processos* têm por objetivo verificar o arcabouço documental facilitador de uma gestão de processos eficiente na organização, sejam em guias, manuais, ferramental de apoio, soluções tecnológicas, dentre outros.

A Pesquisa de Avaliação de Maturidade compõe o escopo de atuação do Escritório de Processos e é publicada com periodicidade bianual com vistas a mensurar, avaliar e monitorar a maturidade do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A pesquisa poderá ser aplicada a qualquer tempo quando provocado pela instância central do Sistema de Organização e Inovação Institucional (SIORG), cabendo ao Escritório de Processos prover os meios para sua aplicação, compilação e resposta à solicitação. Após a aplicação do modelo de avaliação, o EP fará a classificação do MAPA por pontuação e irá classificar o seu nível conforme a curva de maturidade proposta na Figura 2 (CBOK, V3.0, 2013).

Figura 2 – Curva de Maturidade em Processos



Fonte: CBOK V3.0, 2013.

Considerando a curva de maturidade proposta na Figura 2, o estado gerenciado refere-se à maturidade máxima alcançada pela organização, uma vez que a gestão de processos está integrada na estratégia da organização e a abordagem se insere nas atividades operacionais e rotineiras da organização. Por outro lado, o nível inicial reflete a baixa integração de BPM na estratégia organizacional e ações incipientes na gestão de processos.

A organização poderá se enquadrar em 5 níveis de maturidade, descrição a seguir (CBOK V3.0, 2013):

- 1) *Ad-hoc* (Inicial): a compreensão da organização em processos e iniciativas sobre o tema são incipientes e pontuais, não havendo compreensão sobre seus processos e as inter-relações ponta-a-ponta, bem como há baixa clareza sobre os meios empregados para geração de valor ao cliente.
- 2) Definido: estágio inicial de desenvolvimento do conhecimento em processos na organização e com propósito da organização no desenvolvimento, com aportes de investimentos nas capacidades, acarretando: melhoria na visibilidade de processos que entregam valor ao cliente; iniciativas de mudanças tecnológicas com a compreensão da estrutura organizacional e tecnologias da informação; surgimento de papéis de colaboradores que atuam em processos; usos de métodos e ferramentas de análise de processos de negócio; e organização da documentação de processos.

- 3) Controlado: conhecimento ampliado em gestão de processos na organização, com a organização reconhecendo os processos de negócio como ativos e a manutenção do investimento, gerando: gerenciamento de desempenho com medição de indicadores previamente estabelecidos por metas, elevação do reconhecimento pelos clientes, surgimento de papéis especializados de colaboradores, protocolos de comunicação e resolução de conflitos; e prospecção contínua de melhorias com atuação contínua para mudanças.
- 4) Arquitetado: gerenciamento de processos consolidado na organização, com investimento em capacidades de planejamento da atuação, com processos arquitetados, ou seja, identificados e definidos os componentes dos processos que integram o negócio e seus relacionamentos, desde a missão até os produtos e serviços prestados pela organização. Assim materializados: planejamento estratégico bem delineado desde a definição de visão, missão e objetivos interligados aos serviços ofertados e indicadores de desempenho; arquitetura de processos definida, com a definição dos primários, de suporte e de gerenciamento de uma organização; e arquitetura de informação, de aplicação e de infraestrutura tecnológica identificados e relacionados para a automação de fluxos de trabalho e seu gerenciamento.
- 5) Otimizado: gestão de processos integrado à estratégia organizacional e dentro da rotina das atividades gerenciais, incorporada a capacidade proativa de prever e planejar a mudança, de modo a controlá-la e otimizar entrega de valor para o cliente, tendo as seguintes características: organização com capacidade de resposta a ameaças externas, provendo meios adequados de verificar os impactos e traçando meios eficientes para conduzir mudanças adequadas; e as estruturas da organização estão todas disponíveis para suporte a execução de processos de negócio com entrega de valor para o cliente.

Considerando as diretrizes para a pesquisa de maturidade expostas pelo CBOK V4.0 (2022) e pela Pesquisa de Maturidade em Gestão de Processos na Administração Pública

(TransformaGov, 2020) a seguir é descrito o procedimento operacional adotado pelo Escritório de Processos na aplicação da avaliação.

4.2 Avaliar Maturidade Organizacional em Processos

Descrição:

Este processo detalha o esforço do EP na avaliação da maturidade do MAPA quanto à gestão de processos na organização. Assim, cabe ao EP realizar os esforços para avaliar a maturidade organizacional por meio de roteiro de perguntas, remetendo o questionário para as unidades internas afins a cada eixo abordado sobre gestão de processos no questionário. Esta etapa inicia-se com o levantamento dos agentes das áreas de avaliação. Em seguida é realizada a preparação do roteiro de questões baseado no **Questionário de Avaliação de Maturidade TransformaGov (Anexo I)**, a ser aplicado nas unidades internas do MAPA afins a cada eixo proposto. Em sequência, é testada a aplicação do questionário, e elaborado o questionário final. As unidades internas alvo da pesquisa, bem como o texto de comunicação a ser enviado são validados pelo Departamento de Governança e Gestão. O prazo de resposta ao questionário é de 15 dias a partir do envio. Caso a avaliação tenha sido objeto de solicitação pela unidade central do SIOG, o questionário com as respostas é compilado e remetido pelo Escritório de Processos. A avaliação da maturidade é encerrada com a validação do **Relatório de Avaliação de Maturidade** e sua publicação em canal oficial do MAPA, e conterá o detalhamento da avaliação, bem como a classificação da maturidade do Ministério quanto à gestão de processos.

Objetivo do processo:

Identificar, no MAPA, o nível de maturidade organizacional em gestão de processos, mediante a aplicação do Questionário de Avaliação de Maturidade TransformaGov, para demonstrar o estágio atual da instituição em processos e propor ações de melhorias, para elevar o nível de maturidade em processos na organização. Após a aplicação do questionário e compilação dos resultados, será lavrado um Relatório de Avaliação de Maturidade contendo a

classificação da maturidade organizacional avaliada no biênio corrente, o *score* de pontuação, bem como as estratificações de desempenho por unidades do MAPA.

Será dada publicidade desse relatório para todo o Ministério, tendo em vista demonstrar o estágio atual da instituição em termos de maturidade de processos. A partir dos achados deste relatório, poderá ser elaborado um plano de ação para melhoria de maturidade em processos.

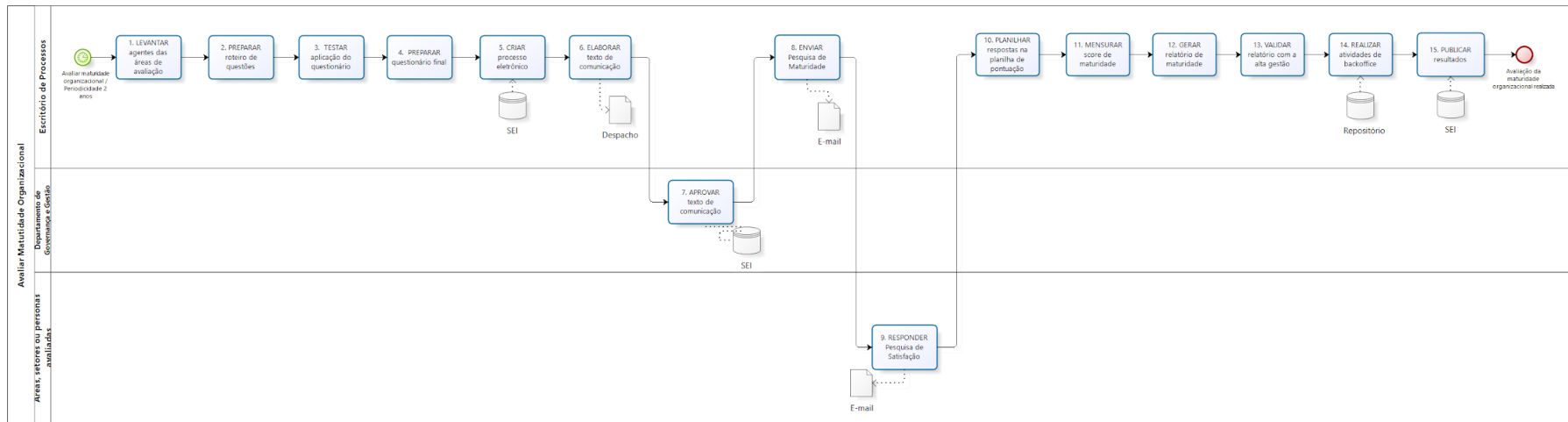
Participantes:

- Patrocinador
- Gerente de Projeto em Processos
- Analistas do Escritório de Processos

Entregas:

- Relatório de Avaliação de Maturidade

Fluxo: Avaliar maturidade organizacional em processos



Resumo do fluxo:

A avaliação da maturidade organizacional deve ser realizada pelo Escritório de Processos a cada 2 anos, para mensurar o estado atual, a evolução e as lacunas em gestão de processos no âmbito do MAPA. Cabe ao EP deter o ferramental metodológico institucional para fins de avaliação da maturidade. O procedimento de avaliação ocorrerá em formato digital com aplicação do questionário aos agentes lotados em setores estratégicos como a gestão estratégica, gestão de pessoas e de tecnologia da informação.

No próximo capítulo será abordada a modelagem de processos, com os procedimentos para a identificação dos processos críticos e não críticos, os critérios adotados de classificação e as especificidades na condução metodológica entre eles. Consta, também, o fluxo desses processos.

5. MODELAGEM DE PROCESSOS

A elaboração de diagramas dos fluxos dos processos terá como base a notação BPMN 2.0 e define os elementos selecionados para compor os padrões de trabalho da equipe envolvida nos projetos de mapeamento. A ferramenta padrão adotada para construção dos mesmos será o *Bizagi Modeler*, visto que é uma ferramenta gratuita, de fácil manuseio e bastante utilizada nas iniciativas de processos tanto no setor público quanto no privado.

No Anexo II, são apresentados os objetos selecionados para construção dos fluxos, levando em consideração os preceitos estabelecidos no CBOK V4.0 (2022), as características do órgão e das pessoas envolvidas em mapeamento de processos.

No Anexo III, são apresentadas as melhores práticas na construção e padronização da modelagem do processo, com o desenho do fluxo organizado de maneira clara e evitando o cruzamento de linhas. Essa padronização tem o objetivo de proporcionar melhor visualização e compreensão do mapeamento, facilitando assim maior compreensão do fluxo.

Sendo assim, foram elencados os principais objetos que podem compor um fluxo, o suficiente para dar entendimento ao processo de negócio, de modo simples para atender a proposta de valor do processo e do projeto de melhoria.

Em seguida serão apresentados os procedimentos adotados pelo EP para a identificação, priorização e mapeamento dos processos críticos. Em sequência, no item 5.2

serão apresentados os procedimentos do EP para o mapeamento dos processos denominados de demandas espontâneas.

5.1 Processos Críticos

Para Hammer (2013) um processo pode ser definido como “*um trabalho ponta a ponta que atravessa uma empresa para criar valor para o cliente*” (p. 4). Nessa perspectiva, observa-se que processo é um conjunto de atividades ordenadas com o objetivo de oferecer aos seus clientes produtos e serviços com valor agregado.

Em relação aos processos críticos, entende-se que são aqueles considerados primordiais na consecução dos objetivos estratégicos do MAPA. Além disso, os seus resultados devem impactar diretamente na satisfação dos clientes e nas diretrizes operacionais e financeiras da organização.

Dessa forma, se os processos críticos podem garantir um bom desempenho da organização, é necessário que esses processos sejam identificados e melhorados, para que os gestores possam ter elementos precisos na definição de metas e redução de custos, em seus processos.

Por isso, é fundamental que esses processos sejam objetos de melhoria contínua para que a organização apresente um bom desempenho. Mas como identificá-los? E como priorizá-los?

Neste capítulo, vamos apresentar como o MAPA, por meio do EP, identifica, prioriza e realiza melhorias em seus processos críticos.

5.1.1 Fundamentação

A definição e análise dos processos críticos, bem como suas melhorias, são possíveis a partir da identificação e de critérios estabelecidos pela organização.

Davenport (1993) aponta que, sistematicamente, as organizações escolhem, para análise e melhorias de processos, um conjunto pequeno de processos de negócio. Tal opção, segundo o autor, faz com que a organização direcione seus recursos nos processos considerados mais críticos. Desse modo, Davenport (1993) afirma que cada intervenção de

melhoria com êxito torna-se um modelo ou caso de sucesso que norteia iniciativas futuras da organização.

Nesse sentido, Dumas *et al.* (2013) propõem que as organizações, voltadas a atuar na gestão e melhoria de processos, foquem seus esforços em um conjunto específico de processos que possam gerar mais valor e resultados à organização.

Nessa perspectiva e com base no pensamento de Harmon (2014) de que a utilização de critérios distintos para levantar os processos críticos pode ser mais assertiva, o MAPA adota multicritérios para definir os seus processos críticos.

Hammer e Champy (2001) e Dumas *et al.* (2013) apresentam, em princípio e em ordem prioritária, três critérios para o levantamento dos processos críticos:

a) **Importância:** Hammer e Champy (2001) definem como o impacto gerado pelo processo, nos clientes internos e/ou externos. Para Dumas *et al.* (2013), importância é definida como a relevância estratégica, ou impacto nos objetivos estratégicos, de cada processo;

b) **Disfunção:** Hammer e Champy (2001) definem como a avaliação da “saúde” de cada processo e a identificação de quais deles estão com mais problemas. Dumas *et al.* (2013) argumentam que estes processos são os que podem obter maior benefício de iniciativas de melhoria; e

c) **Viabilidade:** para Dumas *et al.* (2013) esse critério busca estabelecer quais processos estão mais adequados a passarem por uma iniciativa de melhoria, considerando o aporte de recursos disponíveis na organização (Dumas *et al.*, 2013). Hammer e Champy (2001) adicionam a esse critério o fator de *escopo do processo*, que considera a quantidade de suas interfaces e integrações com outros processos e unidades organizacionais. Via de regra, quanto mais interfaces no processo, maior a probabilidade de ganhos ao final da iniciativa. Entretanto, podem ser encontradas maiores dificuldades, durante o processo de melhorias.

No mesmo sentido, Harmon (2014) oferece uma abordagem de critérios similares, onde se analisa dois fatores:

a) **Complexidade:** refere-se aos tipos de tarefas envolvidas nos processos, e quais regras de negócio estão atreladas a estas tarefas. Um maior nível de complexidade incorre quanto maior a quantidade de regras ou mais sofisticadas elas forem; e

b) **Dinâmica:** se refere ao fato de que alguns processos não mudam com frequência, enquanto outros se mantêm em constante mudança em resposta às alterações no ambiente ou regulações. Neste ponto, avalia-se com que frequência as regras de negócio do processo mudam. No segundo fator, considera-se a importância estratégica do processo. Para este critério, avalia-se o valor que o processo contribui para os serviços ou objetivos finalísticos da organização.

Em complementação, o modelo *Process Assessment Heat Map* (PAHM) proposto por Ohlsson *et al.* (2014) considera cinco perspectivas de avaliação dos processos:

a) **Perspectiva de posicionamento:** objetiva avaliar o alinhamento do processo com a estratégia, objetivos e valores da organização;

b) **Perspectiva de relacionamento:** é projetada para investigar as atitudes, papéis, riscos e recompensas dos atores envolvidos no processo;

c) **Perspectiva de preparação:** é direcionada a analisar a disponibilidade e qualidade de capacidades-chave necessárias para as melhorias dos processos;

d) **Perspectiva de implementação:** é focada na análise do desempenho dos processos sujeitos à melhoria, e tenta prever os ganhos a serem obtidos pelo projeto de melhoria; e

e) **Perspectiva de prova:** se concentra no grau, no qual os processos são apropriadamente monitorados e mensurados.

Apesar dos modelos apresentados se diferenciarem na nomenclatura e quantidade de critérios, similaridades entre os métodos de avaliação dos processos podem ser observadas, e permitem desenvolver uma lista única de critérios que perpassa pelas características dos processos avaliadas por todos esses modelos.

Assim, o MAPA utilizará para a análise e a priorização de processos de melhoria os critérios que se encontram relacionados no Quadro 2 a saber:

Quadro 2 – Critérios de avaliação de processos

Nº	Critério	Conceito
1	Alinhamento estratégico	Grau em que o processo está alinhado aos objetivos estratégicos.
2	Escopo do processo	Grau de complexidade e dinâmica das tarefas e regras de negócio do processo, e suas interfaces entre as unidades organizacionais.

3	Resultados potenciais	Grau de benefícios, potencialmente, obtidos pela implementação de melhorias.
4	Viabilidade de implementação	Grau de aptidão à implementação do processo de melhoria considerando as capacidades-chave disponíveis na organização.
5	Foco do cliente	Grau de direcionamento do processo para um cliente ou público-alvo da organização.

Fonte adaptada: Harrington (1991); Hammer e Champy (2001); Harmon (2014); Dumas et al. (2013).

Cada critério pode ser avaliado em três níveis (1, 2 ou 3), conforme representados no Quadro 3.

1: Baixo Potencial

2: Médio Potencial

3: Alto Potencial

Quadro 3. Níveis de avaliação dos critérios de priorização

Nível Critério	(1) Baixo potencial	(2) Médio potencial	(3) Alto potencial
(1) Alinhamento estratégico	O processo não está diretamente ligado aos objetivos estratégicos.	O processo impacta indiretamente nos objetivos estratégicos.	O processo impacta diretamente nos objetivos estratégicos.
(2) Escopo do processo	O processo possui procedimento simples com poucas regras de negócio e nenhuma interface com outra unidade da organização, e menor a probabilidade de ganhos.	O processo possui procedimento intermediário com várias regras de negócio e poucas interfaces entre as unidades da organização, e probabilidade de ganhos intermediária.	O processo possui procedimento complexo, com muitas regras de negócio e interfaces entre as unidades da organização, e maior a probabilidade de ganhos.
(3) Resultados potenciais	O processo possui poucas disfunções e/ou possibilidades de ganho por melhorias.	O processo possui algumas disfunções e/ou possibilidades de ganho por melhorias.	O processo possui muitas disfunções e/ou possibilidades de ganho por melhorias.
(4) Viabilidade de implementação	As capacidades-chave para a implementação das melhorias e patrocínio não estão disponíveis.	Algumas capacidades-chave para a implementação das melhorias e patrocínio da gestão superior estão disponíveis.	Todas as capacidades-chave para implementação das melhorias e patrocínio da alta gestão estão disponíveis.
(5) Foco do cliente	O processo se direciona para clientes internos da organização.	O processo se direciona para os clientes alvos não prioritários da organização.	O processo se direciona para os clientes alvos prioritários da organização.

Dessa forma, cada processo considerado para as iniciativas de melhoria de processo deve ser avaliado de acordo com os critérios que constam no Quadro 2 e, conforme os níveis de avaliação dos critérios de priorização expostos no Quadro 3.

Para tanto, conforme apontado no Quadro 2, os critérios 1, 4 e 5 estabelecem o *valor percebido* de um processo, tanto para o cliente quanto à alta gestão, enquanto os critérios 2 e 3 referem-se à *probabilidade de ganhos* da iniciativa de processo.

Nesse sentido, para cada processo identificado sujeito a classificação da priorização, será atribuída uma pontuação correspondente ao seu nível potencial – 1, 2 ou 3 para baixo, médio e alto potencial, respectivamente - em cada um dos cinco critérios avaliados. Para a escolha do nível potencial, o Quadro 3 expõe as características do processo avaliado como um referencial para a aplicação da pontuação em cada critério.

Para obtenção da nota final de priorização (NFP), o resultado é obtido pela soma da pontuação de nível potencial (NP) adotado em cada critério de valor percebido, multiplicando-se pela soma da pontuação de nível potencial (NP) adotado em cada critério relacionado à probabilidade de ganhos de cada processo.

Logo, a nota final de priorização (NFP) será obtida por meio da seguinte fórmula:

$$\text{NFP} = (\sum \text{NP do Valor Percebido}) \times (\sum \text{NP da Probabilidade de Ganhos})$$

Ou, detalhadamente:

$$\text{NFP} = (\text{NP de Alinhamento estratégico} + \text{NP Viabilidade de implementação} + \text{NP de Foco do cliente}) \times (\text{NP de Escopo do processo} + \text{NP de Resultados potenciais})$$

Onde,

NFP: Nota final de priorização

NP: Nível potencial (1, 2 ou 3, conforme detalhamento no Quadro 3)

Ademais, considerando que o MAPA possui um número significativo de processos, o multiplicador adotado na fórmula visa a aumentar a amplitude de notas de priorização obtidas no modelo e, assim, minimizar a possibilidade de atingir notas iguais ou próximas.

Conforme a aplicação da fórmula acima, o resultado obtido em cada processo avaliado corresponderá à classificação de prioridade de atuação do EP. Assim, quanto maior a nota obtida, mais prioritário se torna o processo a passar por uma iniciativa de melhoria.

Logo, a aplicação da ferramenta de priorização dos processos críticos do MAPA irá resultar em uma listagem ordenada dos processos prioritários para atuação do Escritório de Processos.

É importante ressaltar, que embora essa fórmula possa obter uma amplitude de notas, é possível que ainda assim notas iguais sejam alcançadas por mais de um processo, ou seja, o caso de empate.

Para esses casos, sugere-se a utilização de uma avaliação técnica complementar de priorização, bastante prática e intuitiva, conhecida como **Matriz GUT** ou também como Matriz de Priorização. Trata-se de uma ferramenta que auxilia na priorização de resolução de problemas (por isso é também conhecida como Matriz de Prioridades).

A análise GUT é muito utilizada em questões nas quais é preciso uma orientação para tomada de decisões complexas e que exigem a análise de diferentes variáveis. Para isso, com essa ferramenta é possível classificar cada problema de acordo com os fatores de Gravidade, Urgência e Tendência (e assim temos a sigla GUT).

a) **Gravidade (G):** inerente ao impacto que inconformidades no processo podem gerar aos agentes envolvidos, ou seja, refere-se aos efeitos gerados por problemas identificados no transcorrer do processo;

b) **Urgência (U):** diz respeito ao prazo disponível para a resolução do problema, assim, quanto mais curto o prazo disponível, maior será a urgência na resolução dos problemas identificados; e

c) **Tendência (T):** trata-se do potencial de acentuação da inconformidade no processo no tempo futuro.

Para os fatores trabalhados na Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) são atribuídos níveis de 1 a 5, conforme detalhamento abaixo:

Gravidade:

1. Sem gravidade
2. Pouco grave
3. Grave
4. Muito grave
5. Extremamente grave

Urgência:

1. Pode esperar
2. Pouco urgente

3. Urgente, merece atenção no curto prazo
4. Muito urgente
5. Necessidade de ação imediata

Tendência:

1. Não irá mudar
2. Irá piorar a longo prazo
3. Irá piorar a médio prazo
4. Irá piorar a curto prazo
5. Irá piorar rapidamente

A combinação dessas pontuações definirá quais ações serão prioritárias.

Essa combinação é feita com um cálculo de multiplicação dos três fatores (G) x (U) x (T). De modo que, a maior pontuação no Método GUT será o de 125 pontos e o menor, 1.

Como a Matriz GUT é uma matriz de priorização de problemas, aquele cujo resultado da multiplicação for mais alto deverá ter prioridade para tomada de ação, no caso, esses processos serão classificados como prioritários para atuação do Escritório de Processos.

Assim, essas duas ferramentas complementares de priorização resultam, de forma sistematizada, na hierarquização dos processos prioritários do MAPA para a atuação do Escritório de Processos.

Por fim, vale ressaltar que a visão do gestor pode se diferenciar da obtida por meio dessas duas ferramentas de avaliação de priorização, por diversos motivos, entre os quais avaliação distinta da realizada pelos analistas de processos ou existência de critérios específicos aos seus processos que não são abordados pelos critérios pré-definidos por essas ferramentas.

No próximo item será apresentada a prática metodológica de *Levantar Processos Críticos*, com a descrição da fase, objetivos, participantes, entregas, imagem e resumo do fluxo.

5.1.2 Levantar Processos Críticos

Descrição:

Esta fase inclui a preparação do Escritório para direcionar a atuação no período bianual e apontar quais processos congregam maior prioridade de receber apoio do EP. É nesta fase em que se observam os documentos de planejamento do Ministério, em especial, o plano estratégico e a cadeia de valor.

Assim, é realizada uma análise documental para levantamento e tabulação dos processos vinculados à Cadeia de Valor, seguida de reuniões, entrevistas ou consultas a grupos focais para complementação e detalhamento das informações obtidas.

A Cadeia de Valor inclui o que contribui para a entrega de valor para o cliente. Introduzido por Michael Porter, esse conceito enfatiza a necessidade de otimizar processos e atividades que "agregam valor" ao produto ou serviço fornecido para o cliente.

Com os dados coletados, é preenchida a Planilha de Processos Críticos (PPC) (Apêndice I) com os processos identificados, considerando os macroprocessos e processos de demais níveis subsequentes.

Na PPC constam os Macroprocessos (Processos de Nível 1), que são representados pelos grandes processos, ligados diretamente à estratégia da organização, estabelecidos na Cadeia de Valor de forma visível; os Processos de Nível 2, que representam o detalhamento dos processos que configuram cada macroprocesso; e os Processos de Nível 3, que são os processos operacionais ou serviços que compõem os processos de Nível 2, geralmente representados por atividades de cunho sistêmico e rotineiro de *inputs* e *outputs*. Na Cadeia de Valor estão estabelecidos os Macroprocessos e os Processos de Nível 2.

Após o preenchimento dessas informações, cada processo será submetido, como já apresentado no item anterior, a uma classificação de potencial (baixo, médio e alto), de acordo com os cinco critérios de avaliação de prioridade dos processos (alinhamento estratégico, escopo do processo, resultados potenciais, viabilidade de implementação e foco do cliente).

Como resultado, após a aplicação da fórmula de cálculo de avaliação de priorização de processos, realizada diretamente na PPC, será obtida uma listagem ordenada de priorização dos processos críticos do MAPA.

Dessa forma, a PPC, juntamente com a Matriz GUT para os casos de processos cujas notas obtidas na planilha PPC sejam iguais, serão submetidas ao Departamento de

Governança e Gestão (DGG) para sua avaliação e validação. Com a validação dos processos críticos e prioritários, ocorrerá a inclusão desses no Plano Bianual de Atuação do EP.

Objetivo da fase:

Levantar os processos críticos e prioritários, com base nos critérios de avaliação de priorização adotados, apresentados na Planilha de Processos Críticos (PPC) com os Macroprocessos (Nível 1) até os Processos de Nível 3 e níveis de priorização para os fatores da matriz GUT para os processos cujas notas obtidas da planilha PPC sejam iguais.

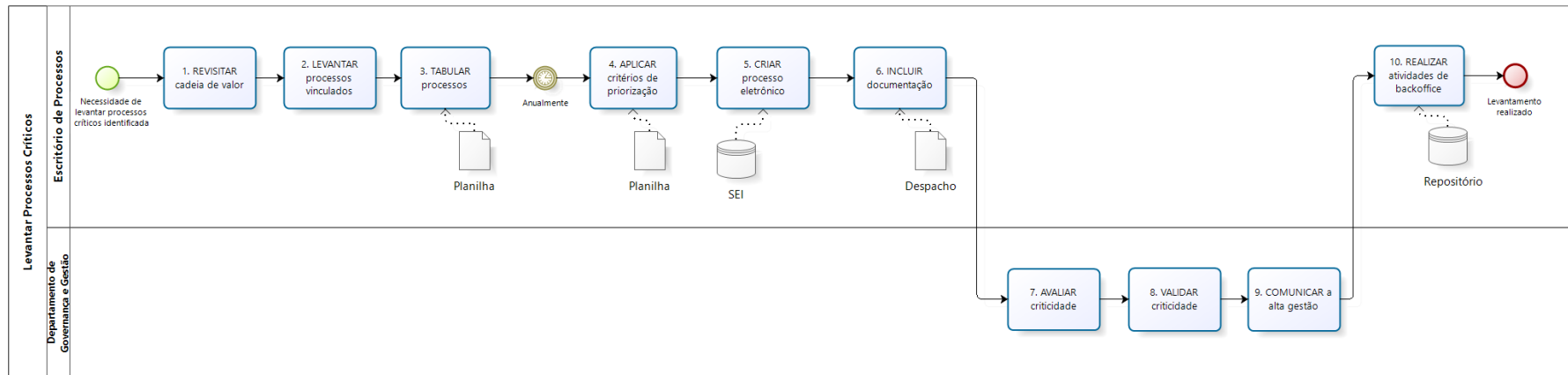
Participantes:

- Patrocinador
- Gerente de Projeto em Processos
- Analistas do Escritório de Processos

Entregas:

- Planilha de Processos Críticos - PPC; Plano Bianual de Atuação do EP atualizado;

Fluxo: Levantar processos críticos



Resumo do fluxo:

O levantamento de processos críticos é de iniciativa do Escritório de Processos, podendo ser realizadas revisões em tempo, desde que haja a necessidade apontada por avaliações subsequentes, ou realinhamento da estratégia do MAPA, por meio da revisão ou redefinição da Cadeia de Valor (Anexo VI).

Para tanto, o fluxo tem início com a revisitação da Cadeia de Valor, análise documental dos instrumentos de planejamento, e o mapa estratégico. Em seguida, o EP realiza o levantamento dos processos vinculados. Posteriormente, todos os processos são tabulados e após as contribuições dos grupos focais consultados, são aplicados os critérios de priorização de acordo com as duas ferramentas de avaliação técnica de priorização sendo elas: Planilha de Processos Críticos e Matriz GUT.

A priorização dos processos críticos levantados é submetida ao Departamento de Governança e Gestão para fins de avaliação e validação. O fluxo é finalizado com a realização das atividades de *backoffice*.

O levantamento de processos críticos prioritários irá compor o Plano Bianual de Atuação do Escritório de Processos que define o escopo de atuação para planejar o apoio às unidades que necessitam melhorias de seus processos. A formalização do processo e sua tramitação com outras instâncias se formaliza pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) do MAPA.

Finalizada essa fase de levantamento dos processos críticos, o EP inicia a fase de apoio à iniciativa de melhorias desses processos.

Portanto, no próximo item será descrito o método prático da fase Mapear Processos Críticos, contendo descrição, objetivos, participantes, entregas, imagem e resumo do fluxo do processo.

5.1.3 Mapear, aperfeiçoar e monitorar Processos Críticos

Descrição:

Nome: Manual Operativo do Escritório de Processos	
Versão: 01/2022	Pág. 39/90
Unidade Executora: Coordenação do Escritório de Processos – COEP/CGPLAN/DGG/SE/MAPA	

Essa fase contempla o apoio prestado pelo EP às unidades onde foram identificados processos críticos e que manifestam necessidade de apoio para a melhoria do processo, e se configura como um projeto de melhoria para cada processo crítico a ser apoiado.

Essa manifestação pode se dar por contato via e-mail com o EP, com respectiva criação de processo SEI detalhando o pedido.

Essa fase é subdividida em três grandes etapas sequenciais: 1) Planejamento do mapeamento; 2) Execução do mapeamento e análise de melhorias; e 3) Implementação das melhorias e monitoramento de indicadores:

1) Planejamento do mapeamento: essa etapa antecede as fases de execução. É nessa etapa que se colhem as informações básicas para condução dos trabalhos para o levantamento, mapeamento, avaliação e proposição de melhorias.

A importância do planejamento antes das atividades do mapeamento se dá principalmente pela contextualização do passo a passo do projeto, a identificação de suas fases, como serão realizadas e a definição do escopo formalizado entre EP, Gerente de Projeto e Patrocinador do projeto de melhoria.

Os documentos que consolidam a fase de planejamento são: Canvas (Anexo IV) e Plano de Trabalho de Negócio – PTN (incluindo Estrutura Analítica do Plano de Trabalho – EAPT) (Anexo V). Esses documentos são produzidos após a oficialização da demanda e objetivam um alinhamento de conformidade entre os objetivos estratégicos e os objetivos propostos pelo processo, explicados a seguir:

CANVAS - *business model canvas* é uma ferramenta visual para ajudar a organizar ideias sobre um negócio, projeto. No nosso caso, pode ser usada também para as iniciativas de melhorias de processos. A palavra “canvas” significa tela, e é exatamente isso que a ferramenta é: um quadro em que você descreve a essência do negócio/projeto e todos os pontos necessários para o seu funcionamento.

O Canvas é composto por nove blocos que se relacionam entre si e precisam estar bem relacionados. É dividido em duas partes:

- O lado direito corresponde aos aspectos mais emocionais e subjetivos do negócio, como a proposta de valor e o relacionamento com os clientes.

- O lado esquerdo é focado no racional do negócio, ou seja, com a operacionalização do negócio.

Para garantir que todas as informações funcionem em conjunto, é recomendado preencher usando uma ordem lógica.

Plano de Trabalho de Negócio (PTN) é um documento que contempla todas as fases de planejamento para a execução da melhoria de processos, acordado entre o EP e a área de negócio. A elaboração do plano é conduzida pelo Escritório, mas com a participação da área de negócio responsável pelo processo.

Nesse plano consta o objetivo da melhoria do processo, o que será realizado e o que não está em seu escopo, os benefícios a serem alcançados e a previsão de finalização dos trabalhos, entre outros itens, de modo a conduzir melhor as atividades coordenadas pelo EP.

Estrutura Analítica do Plano de Trabalho (EAPT) é um diagrama que organiza o escopo do plano de forma visual, hierárquica e em partes menores, a fim de facilitar o gerenciamento das entregas.

Em outras palavras, é uma ferramenta que organiza o trabalho que será realizado no plano representando graficamente e simplificadamente o escopo. Portanto, é uma ferramenta que pode ser adaptada e implementada para os projetos de melhorias de processos.

A EAPT serve também para diluir as tarefas e melhor apresentá-las. A natureza gráfica da EAPT tem o objetivo de auxiliar um planejamento com base em uma visão geral, assegurando melhores decisões.

2) Execução do mapeamento e análise de melhorias: nessa etapa três momentos são essenciais para a execução do mapeamento e avaliação do processo: identificação das atividades executadas, mapeamento do processo e proposição das melhorias.

a) Identificação das atividades executadas: é necessário conhecer quais são as atividades realizadas pelos diferentes atores do processo. Esse é o momento da coleta de dados, e para isso é utilizado um *template* de *Identificação das Atividades do Processo* (Apêndice II) para buscar informações junto à área para fornecer elementos durante a construção do mapeamento do processo como é executado no momento (*AS IS*).

O *template* contém itens para preenchimento como o nome do processo, responsável, participantes, quem inicia processo, quais os documentos que devem ser apresentados pelo solicitante, legislação e como o processo é executado.

Para tanto, o EP encaminha o *template* às unidades envolvidas no processo para preenchimento das principais atividades e informações que sejam relevantes para o entendimento do fluxo do processo.

b) Mapeamento do processo: mediante o recebimento das informações contidas no *template*, a identificação dos subprocessos, com as atividades definidas, atores e por meio de reuniões, presenciais ou virtuais, o EP modela (com o uso da ferramenta BIZAGI) o fluxo do processo *AS IS*, ou seja, como ele estava sendo executado no momento, e com todas as atividades realizadas em cada área envolvida.

O envolvimento de todas as pessoas que conhecem e participam do processo é fundamental para que o mapeamento seja realizado de maneira mais fidedigna.

c) Proposição das melhorias: por meio de análise do mapeamento *As-Is* serão propostas soluções para os problemas ou lacunas de desempenho revelado no processo.

O objetivo é a criação de um estado futuro do processo (*To-Be*), com incorporação de melhores práticas e consequente maior economia, eficiência e demais ganhos para o processo.

Essas proposições de melhorias devem ser avaliadas e validadas pelos gestores do processo mapeado para que sejam realizadas.

3) Implementação das melhorias e monitoramento de indicadores: já na etapa anterior, os principais desafios ou oportunidades de melhorias do processo são verificados. Isso possibilita observar se existe aderência do processo aos principais objetivos estratégicos organizacionais, bem como, iniciar ações imediatas de melhorias em acordo com a unidade apoiada, consolidadas por meio de um **Plano de Ação (5W2H)**.

Plano de Ação - 5W2H no decorrer do projeto de melhoria, podem ser identificados gargalos e oportunidades de melhoria para o referido processo. Assim, como um dos resultados, além de uma eventual proposta de redesenho do processo, um plano de ação, seguindo a metodologia 5W2H será elaborado, com o objetivo principal de apresentar as proposições de melhorias levantadas, com um detalhamento das ações que podem ser implementadas, seus respectivos responsáveis, prazos e forma de realização.

Para a elaboração da ferramenta 5W2H, as seguintes questões devem ser definidas:

- O quê (*what*): o que deve ser feito, qual é a ação/solução a ser implementada;
- Porque (*why*): qual justificativa para implementação da solução;
- Quem (*who*): quem é o responsável pela implementação. Em geral será o

gestor ou um dos participantes do processo mais envolvido com a atividade que sofrerá mudança;

- Quando (*when*): prazo para implementação da solução;
- Onde (*where*): em qual área/local a solução será implementada;
- Como (*how*): as atividades a serem cumpridas para a implementação; e
- Quanto (*how much*): o custo associado à implementação da solução. Pode ser

financeiro ou não.

Ademais, a apresentação desse tipo de plano de ação visa também contribuir com entregas mais ágeis, antes mesmo da conclusão do projeto de melhoria, de modo a gerar ganhos mais rápidos ao processo.

Por fim, o **monitoramento de processos por indicadores** tem papel fundamental para obter informações sobre o comportamento dos processos, se estes estão sendo realizados conforme o planejado e se atendem aos objetivos propostos. Acompanhar o desempenho rotineiramente faz com que, à medida que as melhorias são implementadas, possíveis correções podem ser realizadas a fim de diminuir lacunas entre o desempenho do processo e o impacto nos objetivos estratégicos. Para alinhar os processos a seus objetivos estratégicos, e assim medir seu desempenho, são criados os indicadores de processo.

Para esta fase, cabe o acompanhamento dos indicadores levantados e por meio de seus resultados, dar subsídio para tomada de decisão do gestor do processo. Ou mesmo, caso o indicador tenha demonstrado bom desempenho do processo, mas com pouco impacto nos objetivos estratégicos, há indício de uma necessidade de avaliação mais apurada sobre a política pública na qual o processo está inserido.

Objetivo do processo:

Apoiar o mapeamento e melhoria dos processos críticos com a utilização do ferramental Canvas, Plano de Trabalho de Negócio (PTN) e Estrutura Analítica do Plano de Trabalho (EAPT).

Produzir o mapeamento do fluxo do processo com respectivo Manual do Processo e a realização da análise dos principais gargalos ou problemáticas existentes no processo.

Por fim, anexo ao Manual encontra-se proposta do Plano de Ação (5W2H) para implantação de melhorias do processo.

Caso o projeto de melhoria opte por se encerrar na etapa de mapeamento, será finalizado com um Manual do Processo entregue. A partir das melhorias apontadas e caso esteja contemplada no projeto a implementação de melhorias, em concordância com a unidade apoiada, será produzido um para início das atividades e tarefas que culminarão em melhorias.

Ademais, com fim de implementar e acompanhar as melhorias propostas, refinar os fluxos do processo e acompanhar o desempenho dos processos, poderão ser formulados indicadores com vistas a acompanhar o resultado das melhorias propostas. A gestão e implementação das melhorias propostas cabe à unidade gestora do processo de negócio.

Manual do processo:

Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos, identificando a forma como devem ser executados, quer seja individualmente, quer em conjunto.

O Manual do Processo é estruturado em três capítulos.

O primeiro contém informações básicas necessárias para a compreensão do tema, tais como: Apresentação, Siglas, Objetivos, Contextualização, Estruturação, Glossário, Diagrama do Processo, Referência Legal e Simbologia BPMN.

Já o segundo capítulo contém a especificação dos processos, como o fluxo do processo e o detalhamento de suas atividades.

O terceiro capítulo propõe Indicadores de Desempenho para o processo mapeado, tendo em vista o aperfeiçoamento contínuo dos mesmos.

Participantes:

Nome: Manual Operativo do Escritório de Processos	
Versão: 01/2022	Pág. 44/90
Unidade Executora: Coordenação do Escritório de Processos – COEP/CGPLAN/DGG/SE/MAPA	

- Patrocinador
- Gerente de Projeto em Processos
- Responsável pelo Processo
- Analista do Escritório de Processos
- Equipe técnica

Entregas:

- Manual do Processo

Fluxo: Apoiar processos críticos



Resumo do fluxo:

Após a identificação dos processos críticos, é necessário que a unidade onde será realizado o mapeamento do processo, formalize junto ao EP a intenção de submeter o processo à melhoria. Essa formalização é importante, no sentido de comprometimento da unidade com o Escritório em termos de dedicação e disponibilidade para as atividades que compõem o mapeamento de processos.

A princípio é realizada uma reunião para planejamento do projeto de melhoria onde é aplicado o método Canvas para produção das informações necessárias ao planejamento. Pelas informações coletadas na primeira reunião, o EP realiza a produção do PTN e EAPT para a sequência do projeto de melhoria junto à unidade.

De acordo com a diretriz definida na reunião de alinhamento, o EP realiza a oficina de mapeamento para apresentação e disponibilização da metodologia para mapeamento e análise de processos e orienta a equipe da unidade quanto ao desenvolvimento das atividades.

Após realizar a análise e mapeamento da situação atual, o EP realiza o mapeamento e a análise do processo. Caso o objetivo da iniciativa de melhoria de processo seja a realização do mapeamento, a atividade se encerra com a elaboração de Manual do Processo. Caso opte pelo avanço a implementação de melhorias e proposição e monitoramento de indicadores, o EP acompanha junto à unidade apoiada à implementação do plano de ação, até sua finalização, e que culminará, se for o caso, com a elaboração de um novo Manual de Processo ajustado.

Em todas as fases do projeto, os produtos são validados pela área técnica da unidade apoiada e patrocinador, e encaminhados ao EP para avaliação de conformidade e possíveis ajustes. Posteriormente os produtos serão salvos no diretório adequado.

No próximo item será apresentada a modelagem dos processos que não se enquadram em processos críticos, denominados neste manual como *processos de demandas espontâneas*.

5.2 Apoiar demandas espontâneas

São considerados processos de demandas espontâneas, aqueles processos que diante do resultado alcançado, por meio da aplicação de fórmula matemática com critérios e níveis

de avaliação definidos para priorizar os processos, atingiram pontuação abaixo de outros processos que foram avaliados, prioritariamente, como críticos.

5.2.1 Fundamentação

Esta fase contempla o apoio prestado pelo EP às unidades onde não foram identificados processos críticos ou que porventura detenham processo crítico que não foi apreciado pela priorização do EP, e que tenham se manifestado espontaneamente, formalizando uma solicitação de apoio do Escritório de Processos.

5.2.2 Apoiar demandas espontâneas

Descrição:

Neste processo, o EP realiza o aporte metodológico para que a unidade possa desenvolver o mapeamento de seus processos de maneira autônoma, reportando ao EP os entregáveis produzidos para checagem da conformidade.

Dessa forma, as unidades devem seguir a metodologia de processos deste manual, contendo as mesmas entregas previstas para o apoio aos processos críticos.

Objetivo da fase:

Elaborar a melhoria de processos de demandas espontâneas, utilizando como documentos o Plano de Trabalho de Negócio (PTN) e a Estrutura Analítica do Plano de Trabalho (EAPT) que deverão compor as informações preliminares para desenvolvimento da melhoria do processo. Por tratar-se do atendimento a uma demanda espontânea, que apresenta menor impacto na estratégia organizacional do MAPA, entende-se que a unidade solicitante não tem a obrigatoriedade de utilizar a ferramenta CANVAS. Desta forma, fica a seu critério a escolha do método a ser utilizado para levantar informações a respeito do processo de sua unidade.

Ademais, será produzido o mapeamento do fluxo do processo e a realização da análise dos principais gargalos ou problemáticas existentes no processo. Havendo ações de melhorias apontadas e de resolução imediata, e se no escopo do projeto com a unidade apoiada, será

produzido um Plano de Ação 5W2H para início das atividades e tarefas que culminarão em melhorias.

Por fim, se o objetivo for culminar com o monitoramento de indicadores, a proposta de indicadores e sistemática de levantamento será elaborada junto ao EP.

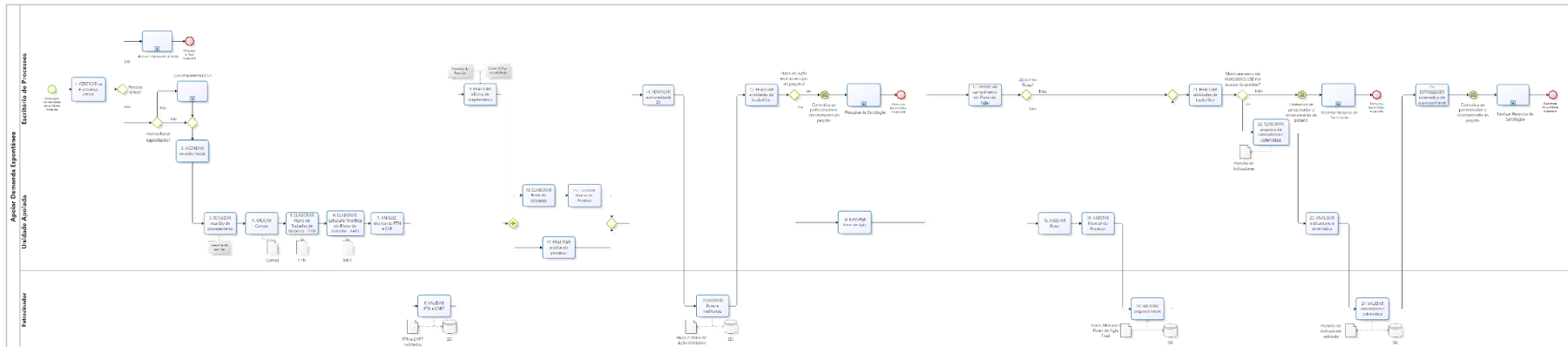
Participantes:

- Patrocinador
- Gerente de Projeto em Processo
- Responsável pelo Processo
- Analista do Escritório de Processos
- Equipe Técnica

Entregas:

- Processo mapeado
- Manual do Processo

Fluxo: Apoiar demandas espontâneas



Resumo do fluxo:

A etapa se inicia com a solicitação formal de uma determinada unidade em realizar um projeto de melhoria de um processo. O apoio poderá se dar até o mapeamento e proposição de melhorias, na implementação de melhorias, ou até a construção e acompanhamento de indicadores.

O EP realizará uma reunião inicial com a unidade demandante na qual será repassado todo o procedimento metodológico, ferramentas que podem ser utilizadas, assim como as orientações quanto aos procedimentos e melhores práticas que devem ser adotados para a realização das atividades de mapeamento de processos.

Ocasionalmente, o EP receberá a documentação produzida pela unidade durante a elaboração do projeto de melhoria, e acompanhará a conformidade desses documentos solicitando quando necessário os ajustes pertinentes para a obtenção dos melhores resultados.

Finalizado este capítulo sobre a modelagem de processos, será apresentado em seguida o Plano BIANUAL de Atuação que elenca, de forma prioritária, as principais ações a serem executadas pelo Escritório de Processos ligadas ao mapeamento, gestão e melhoria de processos.

6. PLANO BIANUAL DE ATUAÇÃO

6.1 Fundamentação

A dinâmica das organizações, na qual os processos são mutáveis e variam em escala de relevância decorrente de fatores externos ou da própria subordinação à alta gestão, há de se considerar o caráter revisional do levantamento dos processos críticos e prioritários na organização.

Nesse sentido, a priorização dos processos críticos para atuação da gestão de processos estará vinculada à definição e revisão da Cadeia de Valor do MAPA. Além disso, será estabelecida também uma revisão mínima anual para a seleção e hierarquização dos processos prioritários de atuação do EP. Essa priorização será apresentada em um instrumento formal de atuação denominado de Plano BIANUAL de Atuação (PBA).

O Plano Bianual de Atuação (PBA) retrata os processos sujeitos à atuação do Escritório de Processos, de modo a compatibilizar a capacidade gerencial da equipe com a maximização dos resultados para a organização, considerando obter o melhor desempenho e o resultado dos processos melhorados.

Esse documento deverá ser submetido pelo EP até o mês de março de cada ano para ser avalizado pelo Departamento da Governança e Gestão (DGG).

Com a aprovação do PBA, o EP dará andamento à execução do plano com uma apuração anual dos resultados. Essa apuração de resultados se dará, também, por meio de um documento formal denominado de Relatório Anual de Atuação, que será detalhado no capítulo 10 deste manual operativo.

Salienta-se que o PBA terá momento de revisão na transição entre os anos de sua vigência ou quando necessário ao realinhamento da estratégia da organização, por meio da revisão ou redefinição da Cadeia de Valor (Anexo VI).

6.2 Elaborar Plano Bianual de Atuação

Descrição:

Esta fase inclui a definição do EP para nortear a atuação no próximo biênio e referendar junto ao DGG sobre as atividades e metas a serem perseguidas pelo EP. Assim, consolida-se junto à governança do Ministério um acordo de resultados, com níveis de atuação a depender da priorização dos processos. No documento Plano Bianual de Atuação são firmados quais processos terão uma atuação direta do Escritório, os processos críticos e prioritários, e outros em caráter mais de apoio consultivo, como os processos de demandas espontâneas das unidades. O plano deverá ser concluído até o mês de março do primeiro ano e aprovado pelo DGG/SE/MAPA.

Objetivo da fase:

Elaborar o Plano Bianual de Atuação - PBA contendo os processos críticos priorizados onde o EP irá atuar e a estimativa de demandas de processos que o Escritório poderá atender,

considerando os recursos humanos e gerenciais disponíveis, O PBA será submetido ao DGG para validação e posterior publicação.

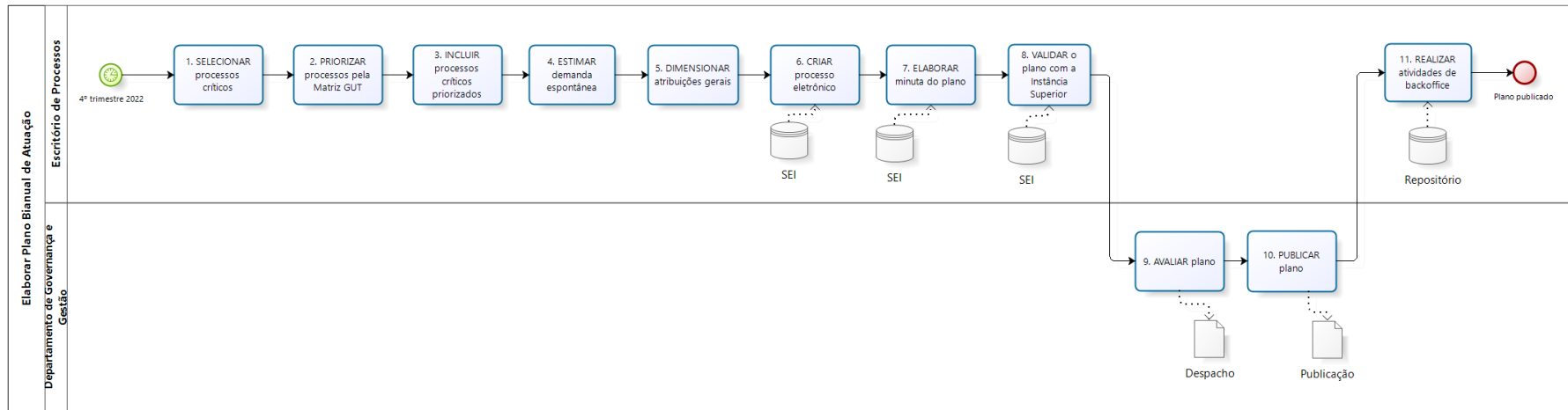
Participantes:

- Patrocinador
- Gerente de Projeto em Processo
- Analistas do Escritório de Processos

Entregas:

- Plano Bianual de Atuação Publicado

Fluxo: Elaborar Plano Bianual de Atuação



Resumo do fluxo:

A elaboração do plano bianual de atuação é de iniciativa do EP no início de cada ano corrente, com prazo máximo de publicação até o mês de março do primeiro ano de planejamento. Para a sua elaboração, é necessário que o levantamento dos processos críticos e sua respectiva priorização estejam concluídos. O plano será apresentado ao DGG/SE para validação. A formalização e tramitação do processo se darão no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) do MAPA.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos para a apresentação metodológica dos pontos focais do EP e o fluxo desse processo.

7. APRESENTAÇÃO METODOLÓGICA PARA OS PONTOS FOCALIS

7.1 Fundamentação

A apresentação metodológica para os servidores do MAPA no tema gestão de processos reflete o comprometimento da instituição para a aquisição de conhecimento e habilidades para o desenvolvimento de pessoas nesse tema. Além disso, essa ação tem por finalidade a padronização da metodologia em ações, iniciativas ou documentos relacionados à temática de gestão de processos por todo o Ministério.

Para a formulação das apresentações da metodologia, práticas como o *Benchmarking*, são altamente recomendáveis, uma vez que experiências anteriores de outros órgãos e entidades podem enriquecer a metodologia proposta quanto a formato, conteúdo e forma de compartilhamento, tornando-a uma experiência bastante promissora para a difusão das habilidades pelos pontos focais.

A estratégia de disseminação dos conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de pontos focais intenta gerar efeito multiplicador do conteúdo ministrado e, também, na difusão da cultura organizacional quanto à gestão de processos. Nesse tipo de ação, a demanda ocorre de forma espontânea a partir da manifestação formal da unidade que necessita implantar em seus processos uma gestão mais robusta e para tanto, indica membros de sua equipe com perfil multiplicador. Dessa forma, o engajamento dos gestores responsáveis pela área de

negócios torna-se fundamental para identificação e disponibilização de pontos focais de sua unidade para participação nesta ação promovida pelo EP e posterior difusão de conhecimentos à sua área de negócio.

A exposição da metodologia aos pontos focais visa dois objetivos principais: (i) padronizar o uso da metodologia em ações, iniciativas ou documentos relacionados à temática de gestão de processos; e (ii) apresentar técnicas e o ferramental em notação de modelagem de processos, segundo o padrão BPMN. Assim, a apresentação será moldada de modo a compatibilizar as atribuições dos servidores com toda a programação prevista para as reuniões de iniciativas de melhorias de processo, uma vez que essa atividade é prerrogativa e fundamental para atingir o resultado esperado.

Ademais, o EP fará o acompanhamento e manterá o suporte metodológico junto aos pontos focais, visando o desenvolvimento das atividades e superação de desafios em iniciativas de processos nas unidades de negócio. É atribuição do EP o estabelecimento de canais de comunicação e pontos de controle que visam o monitoramento das iniciativas em gestão de processos nas áreas de negócios.

7.2 Capacitar pontos focais

Descrição:

O processo de apresentação metodológica para os pontos focais demonstra a importância do tema gestão de processos no MAPA e tem por objetivo aumentar o nível de disseminação dos conhecimentos e habilidades correlatos junto às unidades do órgão. Além disso, essa ação tem por finalidade a padronização da metodologia em ações, iniciativas ou documentos relacionados à temática de gestão de processos por todo o MAPA.

Ademais, a participação de servidores nessa ação, que é uma atividade precursora das iniciativas de melhorias de processos, possibilita que esses se tornem disseminadores das habilidades e conhecimentos adquiridos, o que demonstra também o interesse desses servidores em aprimorar a gestão dos processos em sua unidade organizacional.

Nesse tema, cabe ao EP elaborar ou revisar a apresentação da metodologia de gestão de processos, a partir da provocação formal da área demandante, ou mesmo por iniciativa

própria, caso detecte a necessidade de ampliar e/ou nivelar o grau de conhecimento do tema, entres os servidores da unidade que passará pela melhoria de processo.

Destaca-se que a identificação dos pontos focais é considerada atividade primária da iniciativa de melhoria de processo e será realizada pelo EP em conjunto com a área demandante que solicitou apoio por demanda espontânea. O processo se encerra com a realização da apresentação e a avaliação da ação do EP pelos participantes das unidades com apuração de resultados pelo EP, com vistas à melhoria contínua da ação de disseminação metodológica.

Por fim, cabe destacar que o EP estará sempre alinhado às diretrizes e iniciativas de educação da ENAGRO/MAPA, e tem interesse e preocupação de que os temas e assuntos relacionados à gestão de processos estejam sempre contemplados no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do ano corrente.

Objetivo da fase:

Capacitar os pontos focais das unidades que solicitam o apoio de iniciativas de melhorias e gestão de processos, com a apresentação da metodologia de gestão de processos adotada pelo Escritório. Após a finalização da ação, será realizada a avaliação de acordo com o formato definido pelo EP.

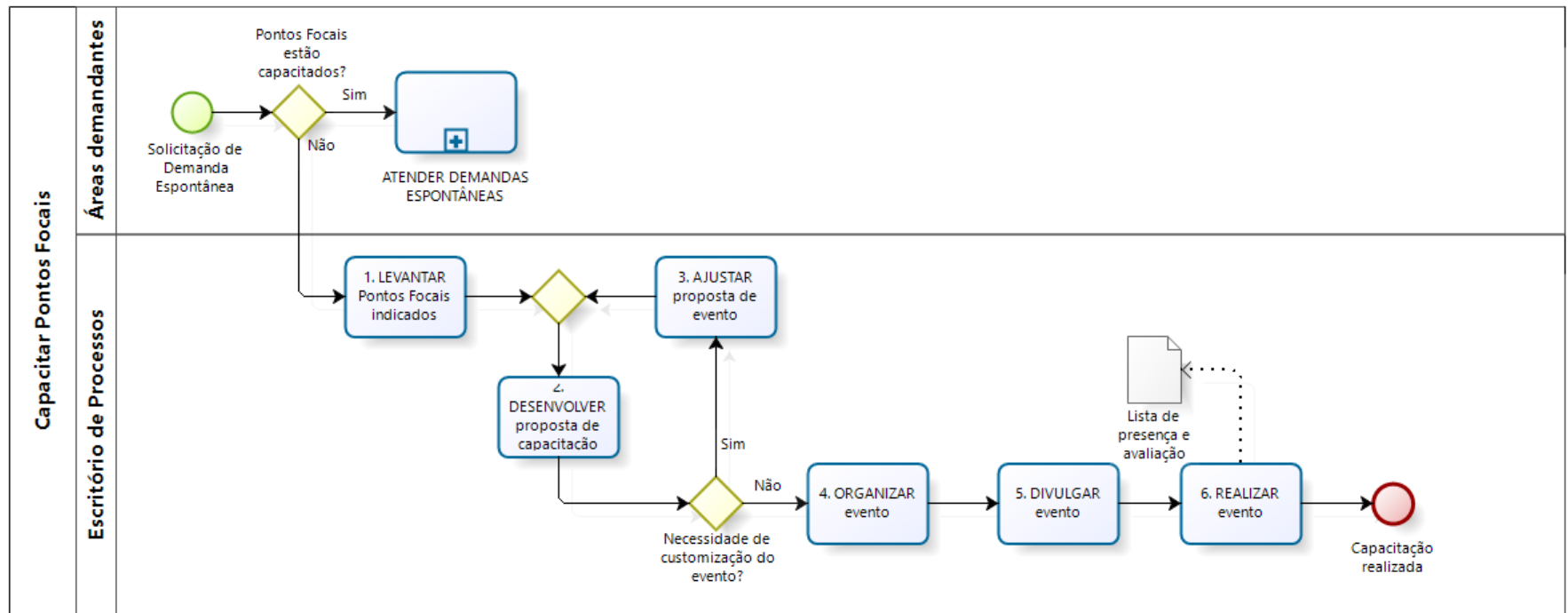
Participantes:

- Gerentes de Projeto em Processos
- Analistas do Escritório de Processos
- Equipe técnica

Entregas:

- Relatório de avaliação da Apresentação da Metodologia de Gestão de Processos

Fluxo: Capacitar pontos focais



Resumo do fluxo:

O processo se inicia com a solicitação de demanda espontânea das unidades. O EP realiza uma verificação se os pontos focais da área solicitante já foram capacitados. Se sim, é dado andamento ao atendimento da demanda espontânea da área. Caso negativo, identifica-se os pontos focais indicados pelas áreas e elabora-se uma proposta para a apresentação da metodologia utilizada pelo Escritório. O EP é responsável pela aprovação, organização e realização da apresentação da metodologia EP, podendo acionar a ENAGRO em caso de necessidade de apoio. Terminado o evento, o EP realiza o arquivamento da documentação produzida (lista de presença e avaliação).

No próximo capítulo será apresentada a utilização da ferramenta *Business Process Management Systems* (BPMS), sua funcionalidade e importância na gestão de processos, além de constar o fluxo, desse processo, com as etapas a serem seguidas para a sua execução.

8. UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA BPMS

8.1 Fundamentação

A transformação digital de processos em uma organização gera ganhos significativos na eficiência e no ambiente colaborativo dos colaboradores em determinado serviço, especialmente naqueles que adotam a gestão horizontal que se caracteriza por apresentar redução de níveis hierárquicos e maior autonomia das áreas. Soluções de *Business Process Management Systems* (BPMS), – em português, Sistemas de Gestão de Processos de Negócio –, visam conferir tecnologias de tramitação, informação e monitoramento voltado ao *workflow*, ou fluxo de trabalho. Como aprimoramento da gestão de processos na organização, o BPMS acarreta padronização da modelagem do processo de negócio, otimiza análises de desempenho, provê segurança de dados e transparência na gestão da informação, incentiva o ambiente colaborativo entre unidades seccionais e amplia interações com o ambiente externo e no relacionamento com o cidadão.

A atuação do EP no âmbito de tecnologias de informação voltadas à automação de fluxos torna-se essencial no desenvolvimento de uma gestão de processos moderna, eficiente

e adequada. Assim, o aporte técnico, metodológico e gerencial às unidades que passam por transformação digital de serviços utilizando-se dessas ferramentas cabe à equipe de processos.

No MAPA, a ferramenta disponível para a transformação dos serviços é gerida pela unidade de tecnologia da informação, pelo Escritório de Processos e pela unidade gestora do processo demandante da solução de TI.

O EP detém a atribuição de fomentar, avaliar e aprovar a construção do fluxo do processo sujeito à transformação digital. A seguir, o EP implementa o fluxo no âmbito da ferramenta de transformação e remete à unidade técnica de tecnologia da informação para prototipação e para colocar a ferramenta em produção.

Os processos geridos no domínio da ferramenta de BPMS serão objeto de monitoramento e avaliação pelo EP, uma vez que dados e informações sujeitas à extração pelo banco de dados poderão suprir elementos para apuração do desempenho e dos resultados obtidos pelos processos.

8.2 Automatizar processos via ferramenta BPMS

Descrição:

Este processo expõe os papéis e responsabilidades para a implementação de ferramentas de BPMS nos processos em que o gestor manifesta interesse na automação. Dessa forma, cabe ao EP prestar o suporte necessário para auxiliar a unidade apoiada no mapeamento do fluxo do processo sujeito a automação, bem como realizar a comunicação com o escritório de projetos da Coordenação Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) para o desenvolvimento da funcionalidade.

A etapa inicia-se com o mapeamento do fluxo do processo sujeito a automação e se encerra com a disponibilidade do sistema em produção. Neste subprocesso, o EP tem papel fundamental junto à unidade apoiada, para o mapeamento adequado do processo.

Objetivo da fase:

Automatizar o processo de negócio em que a área manifeste interesse junto ao EP para a transformação digital utilizando ferramenta de BPMS do MAPA.

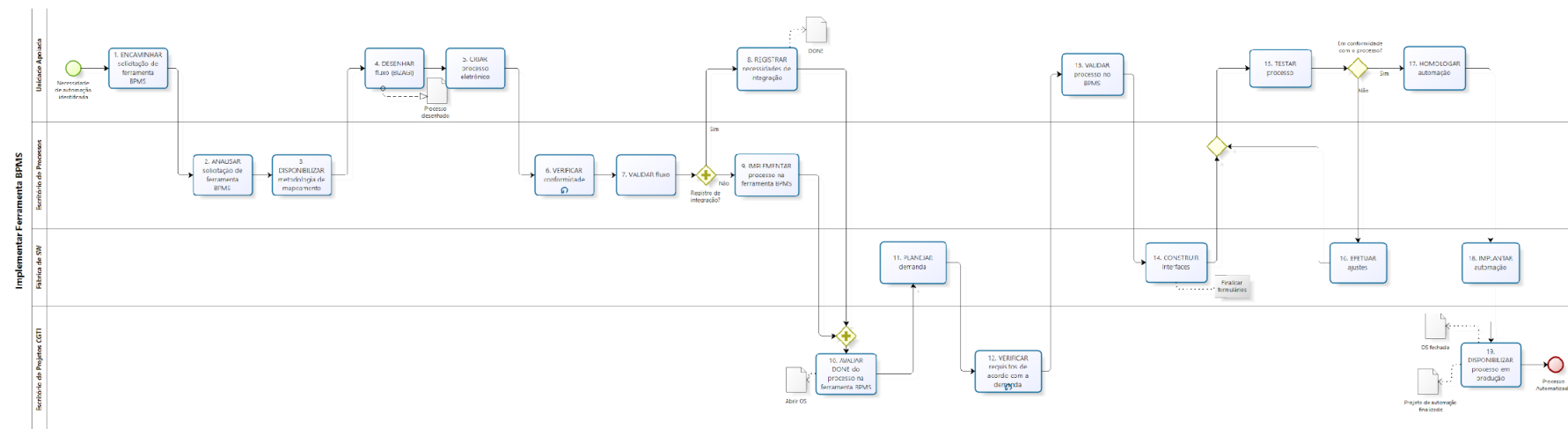
Participantes:

- Gerente de Projeto em Processos
- Analistas do Escritório de Processos
- Analistas de Tecnologia de Informação
- Equipe técnica
- Unidade apoiada

Entregas:

- Processo automatizado

Fluxo: Automatizar processo via ferramenta BPMS



Resumo do fluxo:

A automação de um processo via ferramenta BPMS é uma iniciativa na unidade do MAPA que deseja uma automação de processos sob sua gestão. A iniciativa deve ser formalizada ao EP que aprovará a pertinência da solicitação, fará comunicação à CGTI, encaminhará o ferramental e suporte metodológico para que a unidade realize o mapeamento. A partir do mapeamento aprovado pelo EP, iniciam-se as tratativas entre a unidade e a CGTI para a automação do processo. Todo o processo até a entrega do processo de produção na ferramenta BPMS será acompanhado pelo EP.

O próximo capítulo tratará dos procedimentos para a aplicação da pesquisa de satisfação junto às unidades organizacionais nas quais o EP realizou o mapeamento de processos críticos ou por demandas espontâneas. Consta, também, o desenho do fluxo para auxiliar no entendimento e visualização das etapas a serem cumpridas ao longo desse processo.

9. PESQUISA DE SATISFAÇÃO

9.1 Fundamentação

Realizar pesquisa de satisfação é uma prática que oferece oportunidades para inovação de produtos e serviços, por meio no mínimo, de duas grandes vantagens para as organizações: abre um canal de comunicação direto com os seus clientes; e ganha mais chances de acertar no oferecimento dos seus produtos e serviços.

A despeito da pesquisa de satisfação ser um instrumento muito utilizado em organizações privadas, a administração pública tem-se utilizado dessa prática, notadamente aplicada ao cidadão, no intuito de atender às suas expectativas, e fazer com que o resultado da atuação dos serviços públicos seja benéfico à coletividade.

Nessa perspectiva de se criar um veículo de comunicação com o usuário de seus serviços e avaliar a qualidade da entrega de seus produtos, o EP aplica uma pesquisa de satisfação, tão logo sejam concluídos e entregues os serviços e produtos sob a responsabilidade do Escritório.

O objetivo dessa pesquisa, para o EP, é entender as necessidades e expectativas de seus usuários direcionando os esforços para os pontos que precisam de mais atenção, com vistas a atingir um grau de excelência no desempenho do Escritório.

A pesquisa, em seu desenho atual, envolve aspectos quantitativos e qualitativos, pois é uma pesquisa formatada com questões objetivas e subjetivas. As respostas podem ser transformadas em gráficos ou em porcentagem. Nas questões subjetivas, o respondente faz uma reflexão sobre determinado tema, ensejando a coleta do máximo de informações para o EP.

Como instrumento para a captura da percepção do usuário, a plataforma de formulários do Google é uma das mais usadas, por ser fácil e intuitiva, seja para fazer pesquisa de satisfação *online* ou outros tipos de consulta ao público. Dessa forma, o EP adota esses formulários digitais, pois se demonstram moldáveis, viáveis e suficientes na utilização pelo Escritório. Ressalta-se que, em alguns casos, o questionário da pesquisa é adaptado ao escopo do trabalho realizado pelo EP na unidade organizacional.

Tendo em vista tornar padrão a utilização da pesquisa em cada iniciativa de melhorias de processos realizada pelo EP, esta deve fazer parte do escopo do trabalho do Escritório. Portanto, é necessário que todos os servidores, da unidade submetida aos serviços do EP, devam responder a Pesquisa de Satisfação, de modo a permitir ao Escritório de Processos criar oportunidades de melhorias de seus serviços e produtos, mediante a análise do resultado da pesquisa.

9.2 Avaliar os serviços do EP

Descrição:

Esta etapa contempla o subprocesso de avaliar os serviços do Escritório, via a aplicação da pesquisa de satisfação, com vistas à percepção do usuário do serviço ofertado pelo EP e apontar caminhos para a melhor qualificação e melhorias das ações junto ao público da unidade atendida. Assim, a pesquisa de satisfação é voltada ao usuário visando captar as sugestões futuras para ajustes na atuação do EP que se fizerem necessárias. Ao final, os dados apontados no questionário são avaliados e os resultados sintetizados no relatório de avaliação.

Objetivo da fase:

Avaliar os serviços e produtos oferecidos aos usuários do EP, por meio da elaboração e aplicação da Pesquisa de Satisfação do Usuário e do Relatório de Avaliação dos Resultados.

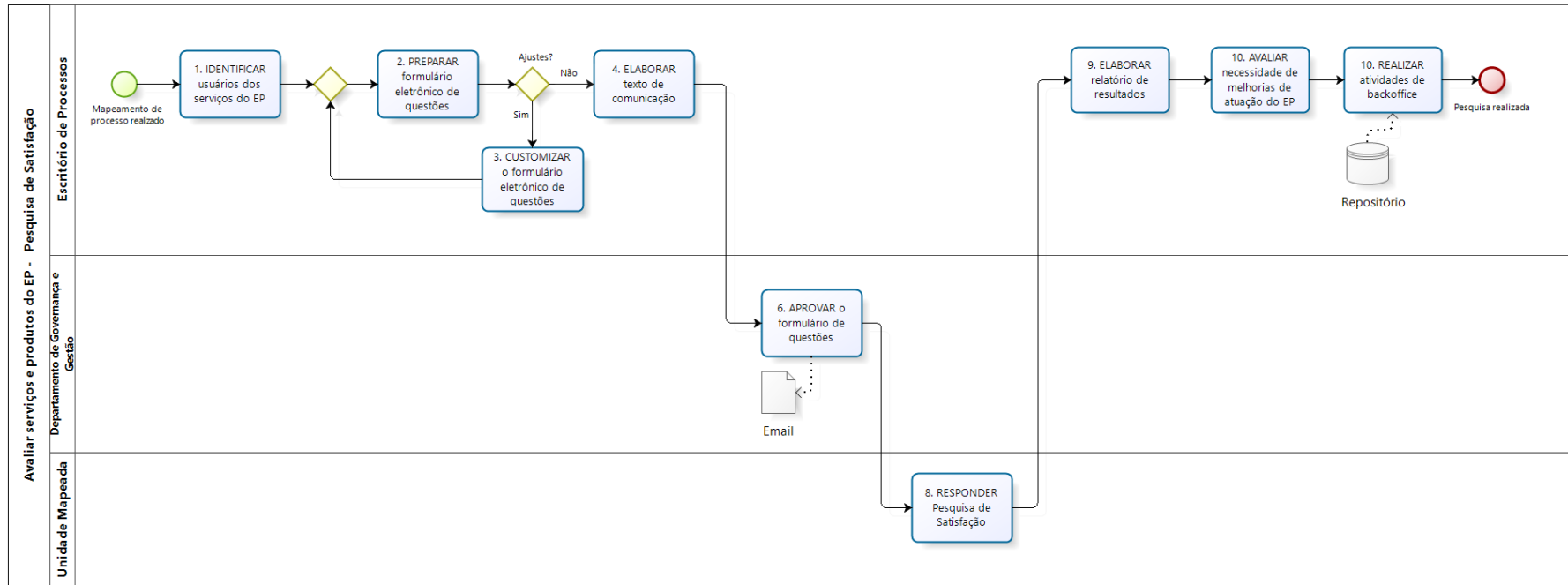
Participantes:

- Analistas de Processo do Escritório
- Responsável pelo Serviço
- Equipe Técnica

Entregas:

- Pesquisa de Satisfação
- Relatório de Avaliação dos Resultados

Fluxo: Avaliar serviços do EP



Resumo do fluxo:

A pesquisa de avaliação é uma atribuição do EP, desde a concepção até a obtenção dos resultados a partir dos questionários aplicados aos usuários. Entretanto, anteriormente a aplicação dos questionários é necessária, em alguns casos, realizar ajustes nas questões, conforme a unidade que responderá a pesquisa. O processo se encerra quando na publicação dos resultados obtidos na avaliação. Salienta-se que os resultados obtidos na pesquisa, caso necessário, ensejam um plano de melhorias e ser consolidado no relatório anual de atuação e incluído na elaboração/revisão do plano de atuação do próximo ciclo.

O próximo capítulo versará sobre o relatório anual das atividades realizadas pelo Escritório de Processos, sua elaboração e procedimentos. Além disso, constará o fluxo desse processo com as etapas a serem realizadas para a consecução de seus objetivos.

10. RELATÓRIO ANUAL DE ATUAÇÃO DO EP

10.1 Fundamentação

O Relatório Anual de Atuação tem por objetivo apresentar a prestação de contas dos resultados alcançados referentes às metas estabelecidas no Plano Bianual de Atuação do EP. Assim, o relatório refletirá uma avaliação entre as ações planejadas e o seu grau de execução.

Dessa forma, o documento expressará as metas quantitativas e qualitativas atingidas, bem como as iniciativas alcançadas em gestão de processos no âmbito de atuação do EP. Ademais, o relatório expõe os resultados alcançados frente ao monitoramento dos processos críticos e prioritários apoiados pelo Escritório, especialmente quanto ao desempenho.

A estrutura do relatório será dividida em 5 partes: Apresentação; Análise dos Resultados Alcançados; Principais Desafios para o Exercício Seguinte; Ações para Melhoria de Desempenho do EP e Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão de Processos do MAPA, além de Anexos.

Para a *Apresentação*, está prevista uma breve explicação sobre o documento, a equipe que o elaborou e o conteúdo principal, que será uma contextualização de como foi o ano para o EP, com um detalhamento dos principais acontecimentos que impactaram as atividades ao

longo do ano. Nesse momento, é importante ter um relato sucinto da situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Bianual de Atuação para o Ano I ou Ano II.

Já na seção da *Análise dos Resultados Alcançados* serão apresentados os feitos alcançados ao longo do período. Por meio dos principais indicadores quantitativos e qualitativos, as principais entregas do EP serão apresentadas, de acordo com o que estava previsto no Plano Bianual de Atuação para o Ano I ou Ano II.

Nesse momento também será mostrada uma análise das entregas previstas *versus* executadas e/ou finalizadas e as justificativas para a conclusão parcial ou não conclusão das metas pactuadas. Ao se avaliar o resultado alcançado, é importante também que uma conclusão seja elaborada.

Em continuidade com a estrutura do Relatório, a parte seguinte apresentará os *Principais Desafios Previstos para o Exercício Seguinte* e *Ações para Melhoria de Desempenho do EP*. Nesse momento, o Plano de Melhoria/Plano de ação (5W2H) elaborado de acordo com os resultados das avaliações dos serviços do EP (e outros instrumentos de entrada de *feedback*) será apresentado, com objetivo de mostrar um processo de melhoria contínua para o próprio EP.

Para conclusão do documento, será apresentada a *Avaliação do Nível de Maturidade em Processos*, realizada bianualmente, conforme descrito no capítulo 4 - Maturidade Organizacional em Processos. A Avaliação do Nível de Maturidade em gestão de processos traz as ações e as áreas de desenvolvimento necessárias para que a organização/órgão possa evoluir no nível de maturidade em gestão de processos. É importante que sejam feitas conexões desse resultado com o relato dos demais itens do Relatório Anual de Atuação do EP, ou seja, como os resultados alcançados impactaram no nível de maturidade do Órgão.

Por fim, o Relatório trará os anexos com o detalhamento de eventuais documentos apresentados ao longo do texto.

Ao final de cada ano civil de atuação, no primeiro mês do ano subsequente, o EP submeterá o relatório ao Departamento de Governança e Gestão (DGG/SE/MAPA) para apreciação e aprovação. Para o primeiro ano de apuração, o relatório emitirá os resultados parciais do plano bianual de atuação. No segundo ano após a publicação do plano, o relatório refletirá os resultados bianuais alcançados à luz do planejado bianualmente pelo EP.

Após a consolidação do relatório, este será inserido no processo eletrônico do SEI para tramitação à Coordenação-Geral e posteriormente ao DGG/SE/MAPA.

10.2 Elaborar Relatório Anual de Atuação

Descrição:

Neste processo é fechado o ciclo anual de atuação do EP. Assim, este subprocesso demonstra as etapas de elaboração e submissão do relatório ao DGG, para avaliação.

A etapa se inicia com o levantamento e análise da execução e resultados alcançados pelo EP no período. Em seguida é elaborado o relatório, submetido à Coordenação Geral de Planejamento e encaminhado ao DGG/SE/MAPA para apreciação e validação.

Objetivo da fase:

Apurar os resultados atingidos pelo EP ao final do ano de atuação.

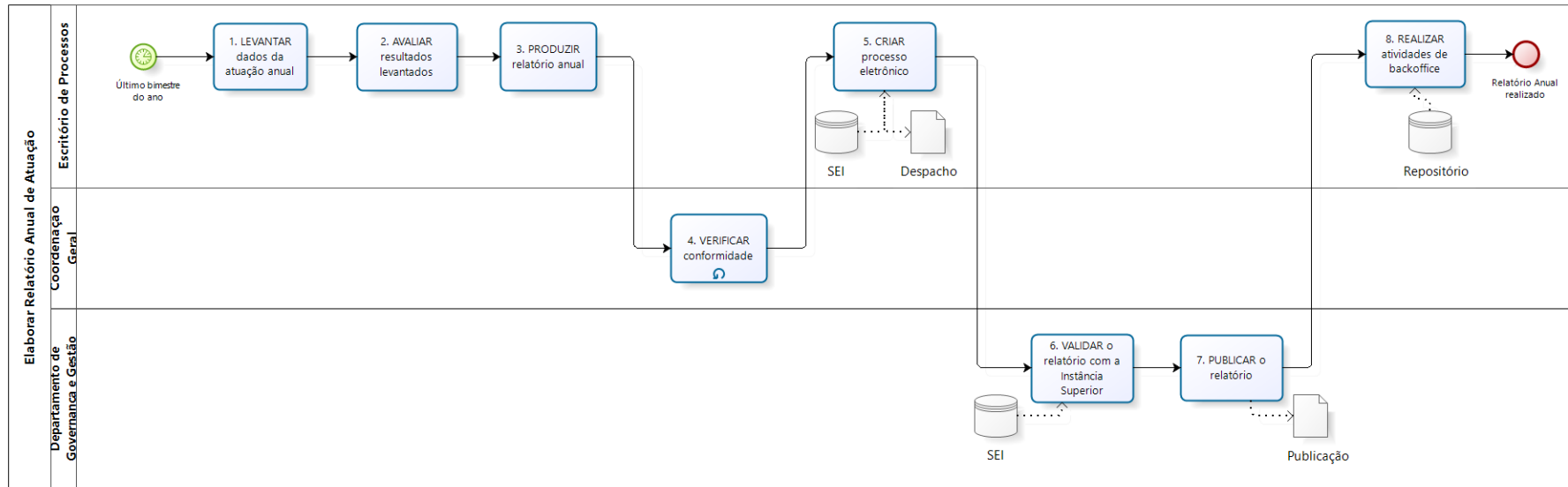
Participantes:

- Analistas do Escritório de Processos

Entregas:

- Relatório publicado

Fluxo: Elaborar Relatório Anual de Atuação



Resumo do fluxo:

A elaboração do relatório é uma atividade de rotina do EP e será publicado ao final de cada exercício anual, visando apurar o cumprimento das metas e iniciativas estabelecidas no Plano Bianual de Atuação. Ademais, o relatório demonstrará outras iniciativas efetuadas pelo EP que porventura sejam escopo de atuação do Escritório. À Coordenação Geral de Planejamento caberá uma avaliação anterior à avaliação e validação pelo DGG/SE/MAPA.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este manual será atualizado à medida que alterações ocorrerem nos procedimentos e abordagens metodológicas e conceituais adotadas pelo Escritório de Processos. O intuito é manter a operacionalização da gestão de processos dinâmica e flexível, na tentativa de acompanhar os avanços tecnológicos e as mudanças organizacionais decorrentes da movimentação e adequação às novas regras e sistemas do mercado. O MAPA, mesmo sendo uma instituição pública, a sua inserção no contexto econômico e produtivo é determinante e requer atenção a novos conhecimentos para a consecução de seus objetivos e o cumprimento de sua missão organizacional.

Hammer (2013, p.11-12) identifica, resumidamente, alguns elementos de gestão de processos, que expressam seus principais temas:

- Todo trabalho é processual;
- Qualquer processo é melhor que nenhum processo;
- Um bom processo é melhor que um processo ruim;
- Uma versão de processo é melhor que várias;
- Até mesmo um bom processo deve ser executado eficazmente;
- Mesmo os bons processos podem ser aprimorados; e
- Todo bom processo com o tempo torna-se um processo ruim.

Por fim, esperamos que este manual cumpra a sua função de promover e divulgar informações sobre a condução dos trabalhos de gestão de processos do MAPA, além de representar um efetivo instrumento de consulta e orientação sobre o tema. Desse modo, restringe a improvisação e evidencia-se como um elemento importante para revisão e avaliação das práticas e dos processos de negócio do Ministério.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Economia. **TransformaGov**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov>. Acesso em: 10 dez, 2020.

CBOK V3.0: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento** - 3ª edição, 2013.

CBOK V4.0: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento** - 1ª edição, 2022.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DUMAS, M., LA ROSA, M., MENDLING, J., e REIJERS, H. A. **Fundamentals of business process management**. Heidelberg: Springer, 2013.

HAMMER, M., e CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. Zedervan. 2001.

HAMMER, Michael. **O que é Gestão de Processos de Negócio?**, Capítulo 1, in Brocke, Jan vom, & Rosemann, Manual de BPM: gestão de processos de negócio, Porto Alegre: Bookman, página 3-16, 2013.

HARMON, P. **Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals**. 3 ed. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2014.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: McGraw-Hill, 1991. VOM BROCKE, J.;

LOOY, A. V. **Witch Business Process Maturity Model Best Fits Your Organization?** Business Process Trends, p. 1-6, July 2013.

REDHAT. **Introdução à automação**. Disponível em: <https://www.redhat.com/pt-br/topics/automation>. Acesso em: 7 dez, 2020.

ROSEMAN, M. **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems**. Heidelberg: Springer, 2010.

ROSEMAN, M.; BRUIN, T.; POWER, B. **Maturidade de BPM**. Elo Group BPM 360, Rio de Janeiro, p. 1-25, 2009.

ROSEMANN, M; DE BRUIN, T; POWER, B. **A model to measure business process management maturity and improve performance**. In: JESTON, J; NELIS, J. (eds) Business process management. ButterworthHeinemann, Oxford, 2006.

SMLBrasil: **Digitalização, Digitização ou Transformação Digital?** Disponível em: <https://blog.smlbrasil.com.br/digitalizacao-digitizacao-ou-transformacao-digital/>. Acesso em 7 dez, 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Planilha de Processos Críticos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1				ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	RESULTADOS POTENCIAIS	ESCOPO DO PROCESSO	VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO	FOCO DO CLIENTE	PRIORIDADE	
2	MACROPROCESSO	PROCESSOS NÍVEL 2	PROCESSOS NÍVEL 3							
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										

APÊNDICE II - Identificação das Atividades do Processo

Responsável pelo Preenchimento: (nome, setor e contato)		
Nome do Processo: REALIZAR ESTUDO PRELIMINAR	Responsável pelo processo: (nome, setor e contato)	Participantes do Processo (nome, setor e contato):
Quem solicita o início do processo?	Quais os documentos que o solicitante precisa apresentar?	
Atos normativos que interferem no processo (internos e externos ao MAPA, como: Leis, Decretos, Instruções Normativas, Portarias, etc.):		
Descreva como o processo é executado (o texto a seguir deve contemplar informações como: qual demanda recebida pela unidade, como a executa, o produto gerado e por fim a qual unidade é enviado):		

ANEXO II - Simbologia

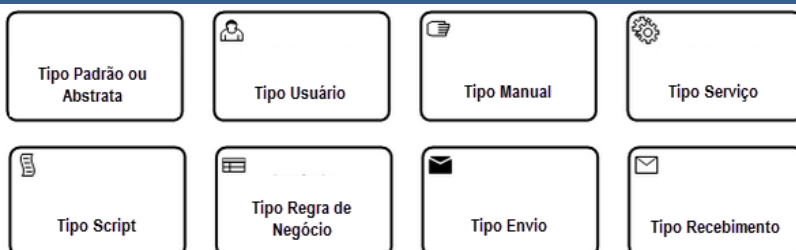
OBJETOS DE FLUXO

(Elementos básicos da Notação BPMN 2.0)

Atividades e Subprocessos

Atividade é um termo genérico para identificar as ações executadas dentro de um processo de negócio, seja por meio de intervenção humana, seja automatizada ou em ambas as formas. Uma atividade pode conter uma ou mais tarefas em níveis mais detalhados.

Tipos de Atividades



- 1. Tipo Padrão:** Esse é o tipo genérico de atividade, uma tarefa sem nenhum tipo de especificação. É também chamada Atividade Abstrata. Pode ser utilizada em modelagens cujo tipo de tarefa ainda não está definido ou em casos onde a tipificação da tarefa simplesmente não se faz necessária.
- 2. Tipo Usuário:** É uma atividade típica de workflow, onde um ator humano desempenha a tarefa com a assistência de uma aplicação de software.
- 3. Tipo Manual:** É uma atividade não-automática, que é esperada que seja executada sem o suporte de nenhuma aplicação de execução de processos de negócio.
- 4. Tipo Serviço:** É uma atividade que ocorre automaticamente, sem necessidade da interferência humana, fornecendo algum tipo de serviço (webservice ou aplicação automatizada).
- 5. Tipo Script:** O modelador ou implementador define um script em uma linguagem que o motor de processos consegue interpretar. Quando a tarefa estiver pronta para iniciar, o motor de processos executará o script.
- 6. Tipo Regra de Negócio:** Uma atividade do tipo “regra de negócio” propicia um mecanismo para o processo enviar informações a um motor de regras de negócio e obter o resultado do cálculo que o motor de regras pode prover.
- 7. Tipo Envio de Mensagem:** Uma atividade de envio é uma tarefa simples, cujo propósito é enviar uma mensagem para um participante externo (relativo ao processo). Uma vez que a mensagem foi enviada, a tarefa é dada como concluída.
- 8. Tipo Recebimento de Mensagem:** Uma atividade de recebimento cujo propósito é aguardar a chegada de uma mensagem proveniente de um Participante externo (relativo ao processo). Uma vez que a mensagem tenha sido recebida, a tarefa é concluída.

Tipos de Subprocessos



- 1. Tipo Incorporado:** Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio. Herda todas as características do processo em que está inserido. Não contém piscinas ou raias.
- 2. Tipo Ad Hoc:** Um subprocesso ad-hoc indica um conjunto de atividades desempenhadas sem uma sequência pré-definida pois suas tarefas não são conectadas pelo fluxo de sequência. Esse subprocesso é concluído quando todas as atividades forem desempenhadas.

3. **Tipo Loop:** Indica que o subprocesso será repetido até que uma condição estabelecida seja cumprida.
4. **Tipo Múltiplas Instâncias:** Utilizado quando houver múltiplos dados a serem verificados. A quantidade de vezes que será realizado é conhecida antes de ativá-lo.

Eventos

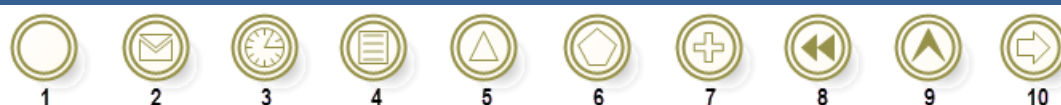
Um evento acontece durante o curso do processo de negócio. Afeta o fluxo do processo e pode ter uma causa. Eventos são representados por círculos vazados para permitir sinalização que identificarão os gatilhos ou resultados.

Eventos de Início



1. **Genérico:** Esse é o tipo usual, quando não especifica nenhum fato particular para início do processo.
2. **Mensagem:** O processo é iniciado com a chegada de uma mensagem de qualquer tipo (documento, e-mail, telefonema, etc.) de um participante.
3. **Temporizador:** O processo é iniciado por uma condição de tempo (data relativa ou período).
4. **Condicional:** O processo é iniciado quando uma condição lógica torna-se verdadeira. Deve passar por uma condição falsa para ser estartado novamente.
5. **Sinal:** O processo é iniciado quando um sinal (não uma mensagem) proveniente de outro processo ou entre níveis do processo, é capturado
6. **Múltiplo:** Significa que há múltiplos eventos que podem iniciar o processo, mas basta que um deles ocorra para que seja iniciado.
7. **Paralelo Múltiplo:** Significa que existem múltiplos “gatilhos” que necessitam ser disparados, antes que o processo seja instanciado.

Eventos Intermediários



1. **Genérico:** Indica que um fato não especificado ocorre no fluxo do processo, entre o início e o fim do mesmo.
2. **Mensagem:** Indica que uma comunicação deve ser enviada ou recebida. Se o evento é recebimento, o fluxo deve aguardar até a mensagem ser recebida. O envelope claro indica o recebimento e o escuro seu envio.
3. **Temporizador:** O processo deverá aguardar até que a condição de tempo ocorra, para continuar. Enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.
4. **Condicional:** É usada quando o fluxo necessita aguardar o atendimento de uma condição do negócio. O fluxo ficará pausado até que uma determinada condição lógica se torne verdadeira.
5. **Sinal:** O sinal demonstra que em determinado ponto do fluxo haverá o envio ou recebimento de um sinal. Triângulo escuro indica o envio do sinal e triângulo claro o recebimento. Existe uma origem do Sinal, mas não há um destino específico, diferentemente do evento Mensagem, onde origem e destino são específicos.
6. **Múltiplo:** Para o múltiplo, existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Mas, apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma é necessária. O múltiplo permite que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.
7. **Paralelo Múltiplo:** Este tipo de evento apresenta múltiplas maneiras e todas elas são requeridas para que o evento seja disparado.
8. **Compensação:** A compensação é utilizada quando o processo tiver que retornar de uma condição estável anterior. Quando o evento for acionado, a Atividade Compensação que está associada ao evento será executada.
9. **Escalação:** Num fluxo normal, este tipo de evento implica um avanço incremental.

- 10. Link:** É um mecanismo para conectar duas seções de um mesmo processo, para deixar o diagrama mais limpo. Não pode ser usado para conectar o processo-pai a um subprocesso. A seta escura indica envio do link e a clara indica o recebimento do link.

Eventos de Fim



- 1. Genérico:** Esse é o tipo usado para indicar a finalização do processo, quando não incorrer em nenhum dos demais tipos.
- 2. Mensagem:** Esse tipo de Fim indica que um Sinal será emitido quando o Fim houver sido alcançado.
- 3. Terminativo:** O evento terminativo representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas, sem tratamento de compensação. Todas as instâncias serão finalizadas.
- 4. Exceção ou Erro:** A exceção no fim denota que um erro indicado deverá ser gerado. O comportamento do processo não é especificado se não houver uma atividade no processo que tenha o evento intermediário de erro.
- 5. Sinal:** Esse evento mostra que quando chegar no fim, um sinal será enviado a um ou mais eventos.
- 6. Múltiplo:** Para o múltiplo de fim, existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloque dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes de o processo ser encerrado.
- 7. Fim do Cancelamento:** É utilizado dentro de um subprocesso e indica que uma transação deve ser cancelada e acionará um evento intermediário de cancelamento.
- 8. Compensação:** Esse evento informa que será necessária uma compensação no processo. Portanto, será necessário disparar um evento intermediário de compensação.
- 9. Escalação:** Indica que um avanço incremental deverá ser acionado.

Decisões

Uma Decisão é usada para definir que rumo o fluxo vai seguir e controlar suas ramificações dos fluxos de sequência. A forma gráfica é um quadrado com as pontas alinhadas horizontal e verticalmente. O interior do quadrado indica o tipo de comportamento da decisão.

Objetos de Decisão



- 1. Gateway Exclusivo baseado em dados:** Neste gateway há dois ou mais fluxos subsequentes, mas 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. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.
- 2. Gateway Paralelo:** É usado para criar fluxos paralelos. Quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
- 3. Gateway Inclusivo:** É utilizado quando para a decisão a ser tomadas houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos. 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.
- 4. Gateway baseado em evento:** Esta decisão representa uma ramificação em que as alternativas são baseadas em eventos que ocorrem no ponto em que o processo se encontra. Um evento específico normalmente o recebimento de uma mensagem, determina qual dos caminhos será tomado.
- 5. Gateway Exclusivo baseado em evento exclusivo:** Esse gateway é também um tipo de condição de execução. Cada ocorrência de um evento posterior inicia uma nova instância do processo.

- 6. Gateway Exclusivo baseado em evento paralelo:** Também é um tipo de condição de execução. Neste caso, no entanto, quando o primeiro evento é acionado e o processo é instanciado, os outros eventos não serão desativados.
- 7. Gateway Complexo:** É usado para controlar pontos de decisão complexos, que não são fáceis de gerenciar com outros gateways. Como convergente, nele deverá haver uma informação que determine qual das atividades do fluxo será obrigatória para dar continuidade ao processo.

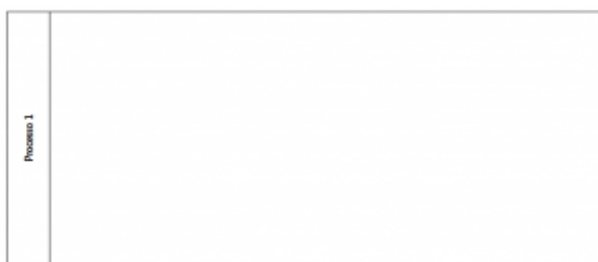
Objetos de Conexão



- 1. Fluxo de Sequência:** É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
- 2. Fluxo de Mensagem:** É usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois pools representam estes dois atores ou participantes.
- 3. Associação:** É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo podem ser associados com os objetos de fluxo.

Piscinas e Raias

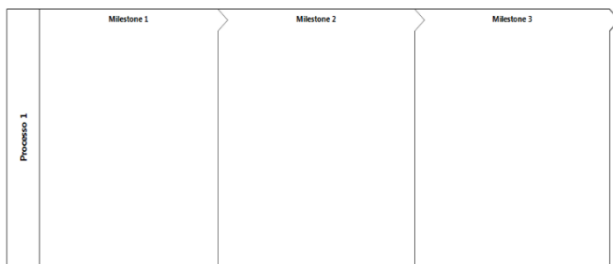
Piscina: é um retângulo onde está ou será colocado o fluxo de um processo. A Piscina pode atuar como uma Raia para separar um conjunto de atividades de outra Piscina.



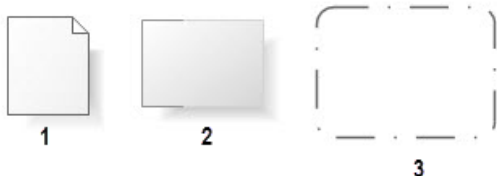
Raia: é uma subpartição de uma Piscina e é usada para organizar e categorizar as atividades. Representa um participante ou uma unidade organizacional.



Milestone: usado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudança de fase.



Artefatos



1. **Objeto de Dados:** São considerados artefatos porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informações para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas possam produzir.
- 2 **Grupo:** É um agrupamento de atividades que também não afeta o fluxo. O agrupamento pode ser utilizado para documentação ou análise. Os Grupos também podem ser usados para identificar atividades de uma transação distribuída entre Piscinas.
- 3 **Anotação:** Uma Anotação é um mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário, provendo informação adicional sobre o processo.

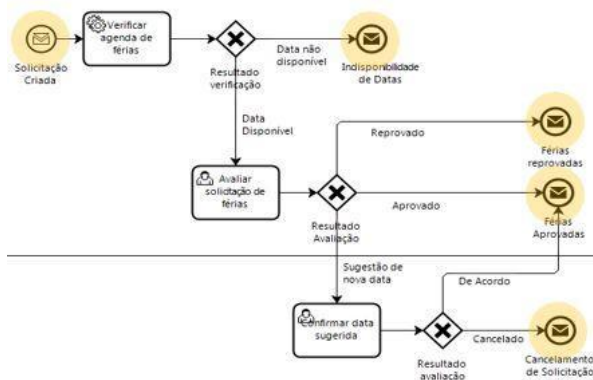
Fonte: BPMN Quick Reference Guide (obtido no site do Bizagi).

ANEXO III – Melhores Práticas

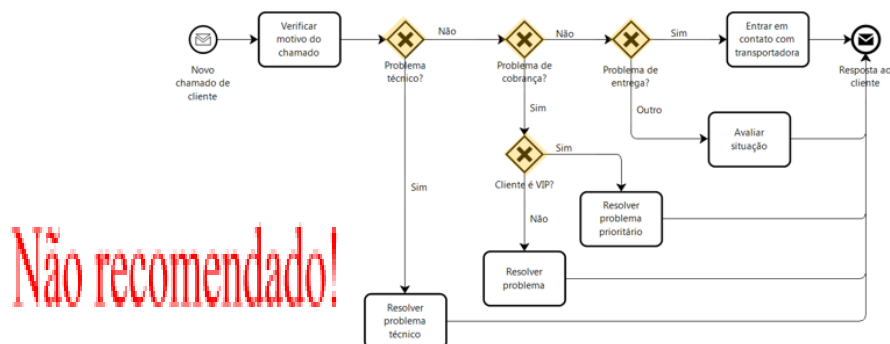
PADRÃO DE MAPEAMENTO

(Situações de boas práticas da Notação BPMN 2.0)

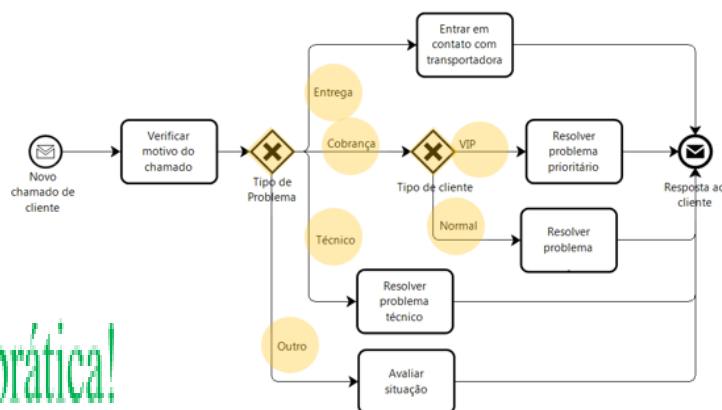
1. **Evento de início e de fim** - Para facilitar o entendimento das possibilidades de resultados de um determinado processo, o mesmo deverá ser modelado tendo **um início e com diversos fins**, de acordo com os resultados possíveis.



2. **Nomenclatura Gateway** – O gateway deverá ser escrito na forma de substantivo. Seu nome deverá estar de acordo com as condições que o mesmo direciona no fluxo do processo, porém não necessariamente deve ser usado, ficará a critério do analista. Ex. Resultado da avaliação, Situação do Estoque, Alçadas de Aprovação.
3. **Nomenclatura do Fluxo de Sequência pós gateway** – Descrição na seta pós elementos de decisão. Deverá ser escrito na forma de substantivo representando a condição do caminho a ser seguido. Ex.: Aprovado/Reprovado.
4. **Evite encadear muitos gateways** – Processos onde os resultados dos gateways são binários costumam a levar um encadeamento com muitos gateways e dificuldade para entendimento.

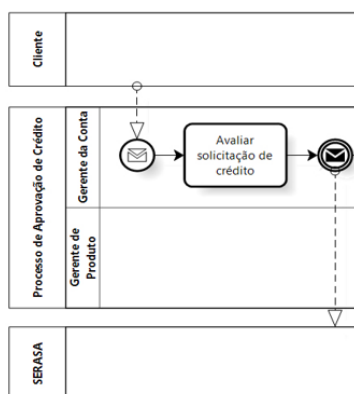


Boa prática!



5. **Caminho feliz do processo** – o fluxo de processo do caminho feliz deverá ser sempre modelado na horizontal, obedecendo à mesma direção e os fluxos alternativos deverão ser direcionados para baixo. Para esta metodologia, as atividades do caminho feliz serão enumeradas sequencialmente.
6. **Evento intermediários não devem ser usados no início ou em fim de processo** - eles demonstram que algo precisa acontecer para o fluxo continuar e devem estar situados entre o início e o fim do processo.
7. **Nomenclatura de Processos** – utilizar substantivos para dar nome aos Processos. Ex.: Elaboração da Composição de Preço.
8. **Nomenclatura das Atividades** - Usar verbos no infinitivo para as atividades. Ex.: Criar Tabela de insumos.
9. **Troca de mensagens entre processos** - poderá ser demonstrada utilizando o conceito de *black box* para demonstrações de comunicações entre processos, mas pode ser utilizado eventos de mensagens identificando o processo entre colchetes quando não for possível utilizar *black box* por questões de clareza gráfica do fluxo de processo.

Ex.: Uso de eventos para demonstrar a informação trocada e o Processo em questão.



ANEXO IV – CANVAS

NOME DO PROJETO		OBJETIVO ESTRATÉGICO:		
 OBJETIVO (Verbo infinitivo + Produto)	 DESCRIÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO (Listar o máximo de características)	 STAKEHOLDERS (Patrocinador, Cliente, Equipe e Negativos)	 PREMISSAS & RESTRIÇÕES (O que TEM QUE ser considerado?)	 RISCOS (O que pode impactar?)
 JUSTIFICATIVA (Listar problemas)	 ESCOPO (O que será feito?)		 ENTREGAS (Escrever no particípio passado. Ex: Rel. elaborado ou Rel. aprovado)	 DATAS (Para cada entrega)
	 NÃO ESCOPO (O que NÃO será feito?)		 CUSTOS (Para cada entrega)	
 BENEFÍCIOS (Quais serão os ganhos?)				

ANEXO V – Plano de Trabalho de Negócio – PTN / Estrutura Analítica do Plano de Trabalho – EAPT

PLANO DE TRABALHO DE NEGÓCIO

NOME DO PROCESSO

(processo DETALHAMENTO)

VERSÃO . - / /

1. Identificação do Projeto	
1.1 Sigla:	 1.2 Prazo estimado:
	 1.3 Custo total e PI's:
1.4 Patrocinador:	
1.5 Gerente do Projeto:	
2. Justificativa 	
1.	
3. Objetivo do projeto 	
4. Benefícios * ★ ★	
5. Descrição do Produto/Serviço 	
6. Escopo 	

7. Não Escopo

8. Premissas & Restrições

9. Entregas 	9.1 Data alvo	9.2 Orçamento (R\$)	9.3 Fonte de Recurso (PI)
•			
•			

10. Identificação Preliminar dos Riscos *:

ID	Evento	Ações de resposta	Responsável	Data alvo

11. Equipe do Projeto

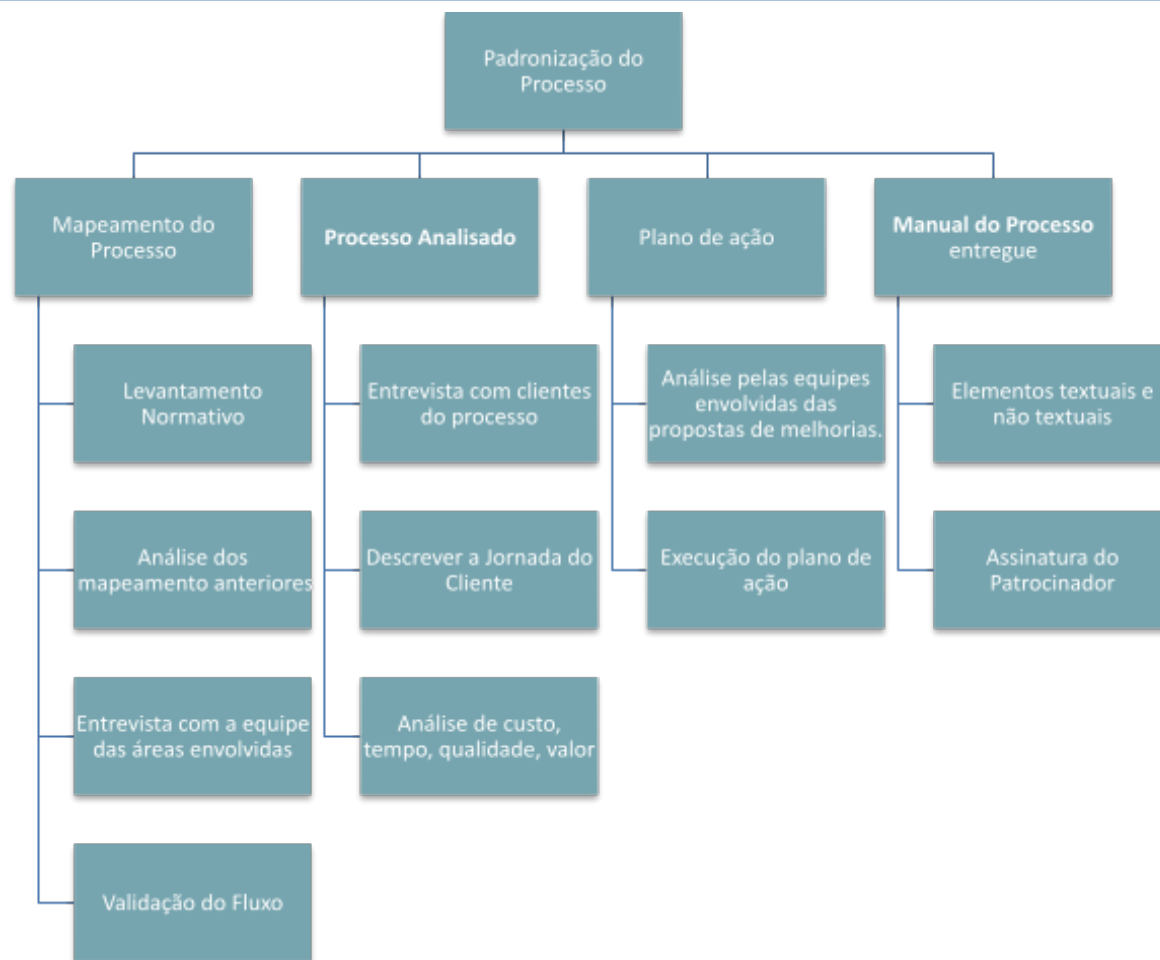
Papel	Nome do colaborador/Lotação

12. Outras Partes interessadas (Stakeholders)

Nomes	Lotação	E-mail	Telefone

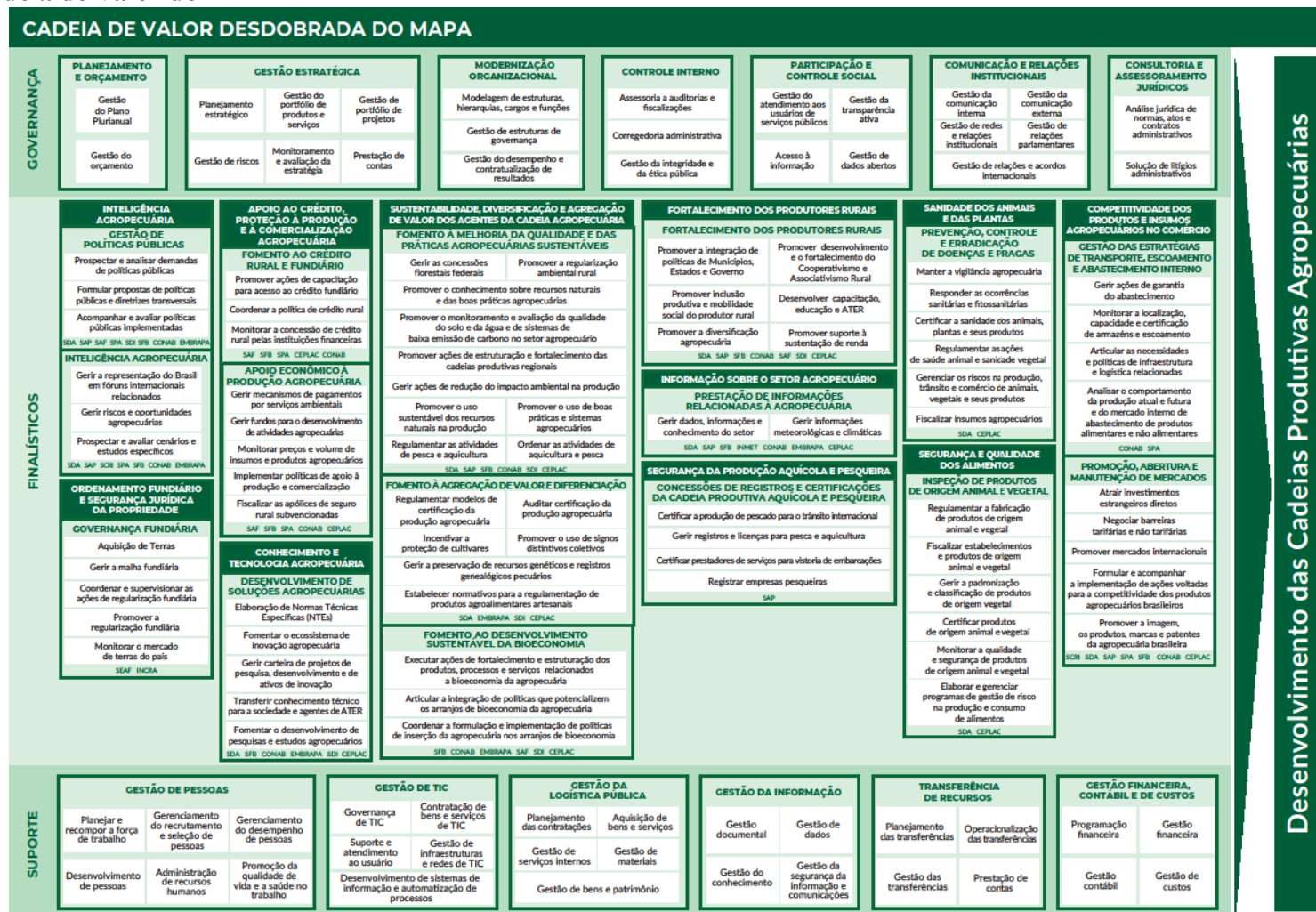
13. Alinhamento estratégico

14. Estrutura Analítica do Plano de Trabalho - EAPT



15. Aprovação	
Data: / / (COEP/CGPLAN) / Analista de Processos	Data: / / Gerente de Projeto
Data: / / Patrocinador	

ANEXO VI – Cadeia de Valor do MAPA



Desenvolvimento das Cadeias Produtivas Agropecuárias

Agropecuária é aqui entendida como abrangendo atividades relacionadas à agricultura e pecuária e atividades florestais, aquícolas, pesqueiras, extrativistas, seus beneficiamentos e assuntos fundiários.

Nome: Manual Operativo do Escritório de Processos

Versão: 01/2022

Unidade Executora: Coordenação do Escritório de Processos – COEP/CGPLAN/DGG/SE/MAPA

Pág. 89/90

Nome: Manual Operativo do Escritório de Processos	
Versão: 01/2022	Pág. 90/90
Unidade Executora: Coordenação do Escritório de Processos – COEP/CGPLAN/DGG/SE/MAPA	