

Manual do Processo

Aprimorar
Processos
de Negócio

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MAPA

Brasília-DF, julho de 2016

Macroprocesso: Desenvolvimento Organizacional e Inovação Institucional		
Processo: Aprimorar Processos de Negócio		
Elaboração: junho/2015	Revisão: julho/2016	Versão: 1.1

Equipe Técnica:

Andyara Maria Gomes Pedrosa Schimin..... Analista de Processos
Eduardo Domingues..... Analista de Processos
Maria Elin Coqueiro Danin Tokarski..... Analista de Processos
Sérgio Garcia Fernandes..... Analista de Processos
Samuel Maurício Correa..... Analista de Processos /
Gestor do Projeto

Versão: 1.1

Nesta versão o Manual foi adequado ao Sistema Eletrônico de Informações – SEI.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA

Blairo Borges Maggi – Ministro de Estado

Secretaria-Executiva

Eumar Roberto Novacki – Secretária-Executiva

Departamento de Gestão Estratégica – DGE/SE

Laércio Roberto Lemos de Souza – Diretor

Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE

Jair de Oliveira Marques – Coordenador-Geral

Coordenação de Gestão por Processos – CGP/DGI

Sérgio Garcia Fernandes – Coordenador

Divisão de Aprimoramento da Gestão por Processos – DAGP/CGP

Samuel Maurício Correa – Chefe da Divisão

Divisão de Desenvolvimento de Instrumentos de Gestão – DDIG/CGP

Maria Elin Coqueiro Danin Tokarski – Chefe da Divisão

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

APRESENTAÇÃO

Antes de iniciar qualquer ação visando a implantação ou a melhoria de um processo organizacional é importante planejar detalhadamente a sua execução, buscando reduzir, ou até mesmo eliminar, as possibilidades de perda de foco no objetivo que se deseja alcançar. Para isso, é muito útil contar com orientações sobre como proceder na condução dos trabalhos, e para tanto, o manual de procedimentos é uma ferramenta de grande utilidade.

O leitor deste manual terá acesso, de forma clara, a um conteúdo conceitual e a um conjunto de procedimentos e recomendações de boas práticas para as ações de aprimoramento de processos de negócio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. O manual possibilitará o direcionamento das ações, facilitando a compreensão do processo e proporcionando a padronizando da execução e das entregas.

Ao divulgar este manual, espera-se que as orientações aqui contidas sejam úteis para a definição e a padronização dos trabalhos de aprimoramento de processos organizacionais, além da expectativa de que ele venha contribuir positivamente para a melhoria da qualidade dos serviços e produtos ofertados à população e, dessa forma, cumprir a missão do Ministério que é “Promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira”.

Por fim, o agradecimento à equipe que atua na gestão por processos, no MAPA, pela elaboração e disponibilização deste manual, e a recomendação para que o mesmo seja disseminado e efetivamente utilizado em todas as Unidades da Administração Direta do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, sob a orientação dos Analistas de Processos da Instituição.

Laércio Roberto Lemos de Souza - Diretor do Departamento de Gestão Estratégica

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

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

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

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

CGP – Coordenação de Gestão por Processos

CGDI – Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional

CGPLAN – Coordenação-Geral de Planejamento

DAGP – Divisão de Aprimoramento da Gestão por Processos

DDIG - Divisão de Desenvolvimento de Instrumentos de Gestão

DGE – Departamento de Gestão Estratégica

HTML – *Hypertext Markup Language*

ID – Indicador de desempenho

IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MAPN – Metodologia de Aprimoramento de Processos de Negócio

MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

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)

SE – Secretaria-Executiva

SEI – Sistema de Eletrônico de Informações

TAP – Termo de Abertura do Projeto

TR – Termo de Referência

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
SIGLAS	5
SUMÁRIO	6
1. OBJETIVOS DO MANUAL	7
1.1 Geral.....	7
1.2 Específicos.....	7
2. CONTEXTUALIZAÇÃO	7
3. ESTRUTURAÇÃO DO MANUAL	8
4. GLOSSÁRIO	9
5. DIAGRAMA DO PROCESSO	12
6. CADEIA DE VALOR DO PROCESSO	13
7. INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO	17
8. REFERÊNCIA LEGAL	17
9. SIMBOLOS BPMN UTILIZADOS	18
9. SUBPROCESSO ELABORAR PROJETO DE APRIMORAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	19
9.1. Descrição do Subprocesso Elaborar Projeto de Aprimoramento de Processo de Negócio.....	19
9.2. Fluxo do Subprocesso Elaborar Projeto de Aprimoramento de Processo.....	19
9.3. Detalhamento das Atividades do Subprocesso Elaborar Projeto de Aprimoramento de Processo..	20
10. SUBPROCESSO APOIAR CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA.....	26
10.1. Descrição do Subprocesso Apoiar Contratação de Consultoria	26
10.2. Fluxo do Subprocesso Apoiar Contratação de Consultoria	26
10.3. Detalhamento das Atividades do Subprocesso Apoiar Contratação de Consultoria	27
11. SUBPROCESSO MAPEAR PROCESSO DE NEGÓCIO	31
11.1. Descrição do Subprocesso Mapear Processo de Negócio.....	31
11.2. Fluxo do Subprocesso Mapear Processo de Negócio.....	31
11.3. Detalhamento do Subprocesso Mapear Processo de Negócio	32
12. SUBPROCESSO ELABORAR INDICADOR DE DESEMPENHO	40
12.1. Descrição do Subprocesso Elaborar Indicador de Desempenho.....	40
12.2. Fluxo do Subprocesso Elaborar Indicador de Desempenho.....	40
12.3. Detalhamento das Atividades do Subprocesso Elaborar Indicador de Desempenho.....	41
13. SUBPROCESSO ELABORAR MANUAL DO PROCESSO DE NEGÓCIO	46
13.1. Descrição do Subprocesso Elaborar Manual do Processo de Negócio	46
13.2. Fluxo do Subprocesso Elaborar Manual do Processo de Negócio.....	46
13.3. Detalhamento do Subprocesso Elaborar Manual do Processo de Negócio	47
REFERÊNCIA	51

1. OBJETIVOS DO MANUAL

1.1 Geral

Estabelecer os padrões de procedimentos para aprimorar os processos de negócio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de forma que os trabalhos sejam executados de acordo com um padrão pré-estabelecido e em conformidade com uma metodologia que produza resultados eficientes e efetivos.

1.2 Específicos

- orientar a elaboração de projeto de aprimoramento de processos;
- orientar quanto à utilização de serviços de consultoria para mapeamento de processos;
- fornecer informações para a execução do mapeamento de processos;
- fornecer orientações para elaboração de indicadores de desempenho de processos; e
- orientar a elaboração do Manual de Processo.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Em que pese o mapeamento de processos ser visto sob diferentes abordagens e ser realizado com ferramentas diversas, um ponto comum que envolve essa técnica é o seu indiscutível benefício para a organização. A identificação e o gerenciamento das atividades interrelacionadas, assim como a análise do desempenho dos processos, a identificação dos gargalos operacionais, o aperfeiçoamento e a implantação de melhorias, tudo isso ajuda a melhor entender as atividades, tarefas e regras de negócio em cada processo da organização e, consequentemente, trabalhar os mesmos para a entrega de produtos e serviços com melhor qualidade e maior eficiência.

Nesse sentido, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento intensificou os serviços de mapeamento de processos de negócio nos diversos segmentos das áreas fim e de apoio do Ministério. Esse trabalho foi impulsionado após a reestruturação do Ministério, em 2005, e a implantação do plano estratégico da Instituição, em 2006.

Assim, ao longo desses anos, foi desenvolvida uma metodologia de aprimoramento que passou a ser aplicada rotineiramente nos trabalhos desenvolvidos pelos Analistas de Processo. A partir do ano de 2014 foi adotado o software Bizagi Modeler, reconhecido pela comunidade de gerenciamento de processos de negócio como o mais poderoso e amigável software de modelagem no mercado, permitindo aos analistas de processos de negócio atuarem de forma ágil, simples, eficiente e de 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. Mais informações em www.modelagem-de-processos-bpmn.com

A divulgação, no âmbito da administração direta do Ministério, da metodologia e dos conhecimentos aqui descritos, é uma ação necessária, não só com o objetivo de ampliar o conhecimento dos servidores. Serve, também, para tornar padrão o conjunto de procedimentos adotados quanto às atividades de mapeamento de processos e demais ações relacionadas, além de possibilitar aos gestores e servidores em geral, uma visão detalhada do processo e das correspondentes atividades relacionadas às suas áreas de atuação.

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

3. ESTRUTURAÇÃO DO MANUAL

Diante da amplitude do tema abordado e com o intuito de orientar, de forma padronizada, o método de trabalho de melhoria de processos estabelecido pelo Ministério, este manual está organizado por segmentos, conforme especificados a seguir.

O primeiro contém especificações básicas necessárias para a compreensão do tema, tais como, Apresentação, Siglas, Objetivos, Contextualização, Estruturação, Glossário, Diagrama do Processo, Cadeia de Valor do Processo, Referencia Legal e Simbologia utilizada.

O segundo segmento descreve e detalha os elementos que compõem as etapas dos procedimentos para a aplicação da metodologia de aprimoramento de processos de negócio, quais sejam: Elaborar Projeto de Aprimoramento de Processo de Negócio, Apoiar Contratação de Consultoria (se necessária), Mapear Processo de Negócio, Elaborar Indicadores de Desempenho, Elaborar Manual do Processo de Negócio, conforme apresentado no tópico Diagrama do Processo.

Antecedendo ao terceiro segmento é apresentada a bibliografia consultada, sob o título Referência.

O terceiro segmento corresponde ao conjunto de Anexos relacionados aos segmentos anteriores.

O último Anexo, trata das normas a serem seguidas no desenvolvimento e na formatação dos manuais de processos de negócio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Elas têm por objetivo a padronização visual, permitindo que sejam produzidos documentos de aparência e formato uniformes, independentemente do tema tratado, de quem faz a formatação e em quais Unidades do Ministério eles são produzidos. Dentre esses aspectos de uniformização podem se citados:

- as partes lógicas componentes do manual;
- a formatação de capa, cabeçalho e rodapé;
- a composição descritiva de cada item, informando o que deverá ser escrito;
- os tipos, tamanhos e cores de fontes para cada seção e para cada item específico;
- os elementos gráficos a serem empregados;
- as figuras, os símbolos e os fluxos; e
- outros elementos pertinentes ao processo.

4. GLOSSÁRIO

Analistas de Processo – Às vezes denominados Especialista em BPM, são os responsáveis por analisar cenários do processo de negócio com o objetivo de desenhar modelos que cumpram com os requisitos do negócio. Lideram e promovem as discussões em grupo para definir o processo, como também fazem avaliações sobre o como e o quanto as iniciativas de melhoria impactarão o negócio.

Atividade – São ações executadas no decorrer da execução de processos e subprocessos, e são realizadas por uma unidade organizacional, pessoa ou equipamento, tendo por finalidade produzir um resultado destinado a fornecer suporte aos objetivos da organização.

Bizagi – Software para modelar, mapear e automatizar processos negócios de forma ágil e simples, em um ambiente gráfico intuitivo, utilizando a notação BPMN.

BPM – *Business Process Management* (Gerenciamento de Processos de Negócio) é uma abordagem disciplinar que tem por objetivo identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

BPMN – *Business Process Model and Notation* (Notação de Gerenciamento de Processos de Negócio) é uma notação de modelagem de processos de negócio e corresponde a um conjunto de formas gráficas para desenhar o fluxo de processos, de forma a facilitar seu desenho e análise.

Cadeia de Valor do Processo – Representa o conjunto de atividades distintas, desde as relações com os fornecedores até o atendimento das demandas dos clientes, com agregação de valor.

Caminho Feliz – É o caminho no qual o processo é executado no seu melhor caso, com o mínimo ou nenhuma exceção do negócio.

Conector – Serve para ligar elementos do fluxo (atividade, gateway, subprocesso, etc), indicando a sequência em que o processo é executado.

Conector de mensagem – Utilizado para representar a troca de mensagens, representado por uma seta tracejada.

Despacho – Decisão proferida pela autoridade administrativa em caso que lhe é submetido para apreciação.

Destino – Na descrição das atividades, indica o ator executor da próxima atividade, subprocesso, ou o fim do fluxo.

Elementos do fluxo – São símbolos que representam os elementos do processo (atividade, gateway, subprocesso, etc).

Entrada – É o evento que inicia o fluxo do processo.

Equipe Técnica – Composta pelo Gestor do Processo, Gestor do Projeto, Especialistas no Tema e Analistas de Processo, responsável pela elaboração do fluxo, detalhamento das atividades, em validar cadeia de valor, elaboração de glossário e conceitos.

Equipe do Projeto – Servidores responsáveis pela elaboração e realização do projeto.

Escopo – Define as fronteiras (limites) do projeto, identificando o que se deve levar em conta na execução do projeto, bem como aquilo que não faz parte dele (Não-Escopo).

Especialistas no Tema – É o responsável pela execução do processo, pela sua implementação e melhoria contínua, pelo estabelecimento de metas, pelo controle e definição de ações de melhoria.

Evento de início – No fluxo, representa o início da execução de cada instância do processo.

Evento de fim – Indica a finalização das atividades pertencentes a cada instância do fluxo.

Executante – É o ator responsável pela execução da atividade e suas respectivas tarefas.

Fluxo – É a demonstração gráfica da ordem em que as atividades são executadas, permitindo melhor entendimento do processo.

Gateway – É a demonstração gráfica que indica desvios no fluxo, podendo caracterizar divergência ou convergência. Representado por uma figura geométrica semelhante ao losango (na verdade é um quadrado inclinado em 45°).

Gestor do Processo – Também referido como Dono do Processo (*Process Owner*), é o responsável pela gestão do processo e pelo seu alinhamento à estratégia da organização, estabelecendo metas e resultados esperados.

Gestor do Projeto – Membro da equipe de aprimoramento de processos, responsável pela elaboração e acompanhamento do projeto. Tem a responsabilidade de coordenar as ações do projeto.

Indicador de Desempenho do Processo – É um parâmetro utilizado com o objetivo de monitorar os resultados decorrentes das melhorias aplicadas num determinado processo, em relação a uma meta pré-estabelecida. É um número, habitualmente na forma percentual ou razão, que mede aspectos específicos do desempenho.

Instância – Cada ciclo de execução de um processo, que vai do início até o fim, é uma instância daquele processo. Um novo início corresponde a uma nova instância.

Macroprocesso: grandes conjuntos de processos pelas quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às representações dos processos da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades. Cada macroprocesso engloba um ou mais processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela organização;

Manual – 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.

Mapeamento de Processo – Técnica utilizada para desenhar o fluxo de um processo, permitindo conhecer, organizar e documentar de forma clara e simples como uma unidade organizacional executa suas atividades.

Modelagem de Processo – É a elaboração de um mapa de processo, complementado por uma documentação que identifica as atividades realizadas e as informações que fluem entre elas. Usado alternativamente como mapeamento.

Não-Escopo – Descreve, de forma explícita, o que está excluído do projeto, possibilitando evitar que uma parte interessada possa supor que um produto, serviço ou resultado específico é um produto do projeto, quando não o é.

Origem – Na descrição das atividades, representa o ator responsável pela execução da atividade antecedente no fluxo.

Papel – É uma abstração criada em torno de um ator ou conjunto de atores, os quais compartilham características semelhantes.

Patrocinador – É o ator que fará a interlocução entre o projeto e os hierárquicos superiores. Com disponibilidade, poder e influência essencial para o sucesso do projeto.

Piscina (pool) – É a representação gráfica na qual estão retratados os atores, as atividades e os demais elementos do fluxo.

Premissas – São fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. Frequentemente, as equipes do projeto identificam, documentam e validam as premissas durante o processo de planejamento. Geralmente, as premissas envolvem um grau de risco.

Processo – conjunto de atividades, que a partir de um insumo, adiciona valor, fornecendo um produto ou serviço a um cliente específico, tendo início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados.

Processo de Negócio – É a forma mais clássica para se referir a processo organizacional. O termo “negócio” se refere a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor a clientes e gerar retorno às partes interessadas. Negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, incluindo as governamentais, onde pode ser também referenciada como Processo de Serviço.

Projeto – É um conjunto de atividades destinadas a produzir um produto, um serviço ou um resultado, sendo temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo e, por isso mesmo, possui escopo e recursos definidos. O Projeto se concretiza a partir de uma intenção de se transformar uma situação atual em uma situação desejada.

Raia (Lane) – Subdivisão da piscina, utilizada para identificar e organizar os atores, as atividades por eles executadas e os correspondentes elementos de fluxo.

Regra de Negócio – É a exigência que deve ser observada na execução da tarefa, atividade ou do próprio processo, e podem ser expressas por uma política, procedimento, regulamento, lei, etc.

Saída – Na descrição das atividades, a “saída” representa o produto gerado pela execução naquela atividade.

Stakeholders – Relação de todas as pessoas relacionadas ao processo, com seus respectivos papéis e responsabilidades.

Subprocesso – conjunto de atividades que realizam um objetivo específico em apoio a um processo. Engloba atividades e tarefas distintas.

Tarefa – É uma ação componente da atividade que deve ser executada para que a atividade seja considerada completa. Pode-se dizer que tarefa é um fragmento da atividade que contribui para a execução do processo.

Unidade Executora – Unidade organizacional responsável pela execução dos serviços de aprimoramento do processo.

Unidade Gestora – Unidade organizacional responsável pela gestão dos serviços de aprimoramento do processo.

Unidade Interessada – Unidade organizacional regimentalmente responsável pelo gerenciamento técnico e operacional de um processo de negócio.

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

5. DIAGRAMA DO PROCESSO

A representação de um fluxo de BPM pode ser feita de três diferentes maneiras, considerando a sua complexidade e a necessidade de detalhamento.

O Modelo é a forma mais completa e detalhada do fluxo, e só é utilizada em situações nas quais o detalhamento é importante.

O Mapa, que é a forma mais comumente utilizada, é suficiente para a maioria das situações de mapeamento, e é o fluxo que será utilizado tanto neste manual, quanto em todos os mapeamentos realizados no Ministério.

O Diagrama, por sua vez, é uma representação simplificada do processo e tem por objetivo demonstrar o fluxo de um forma básica, expondo somente as principais atividades e não tratando das exceções ou falhas no processo. Ajuda a obter entendimento rápido dos subprocessos que compõem o processo, representando ideias simples em um contexto generalista.

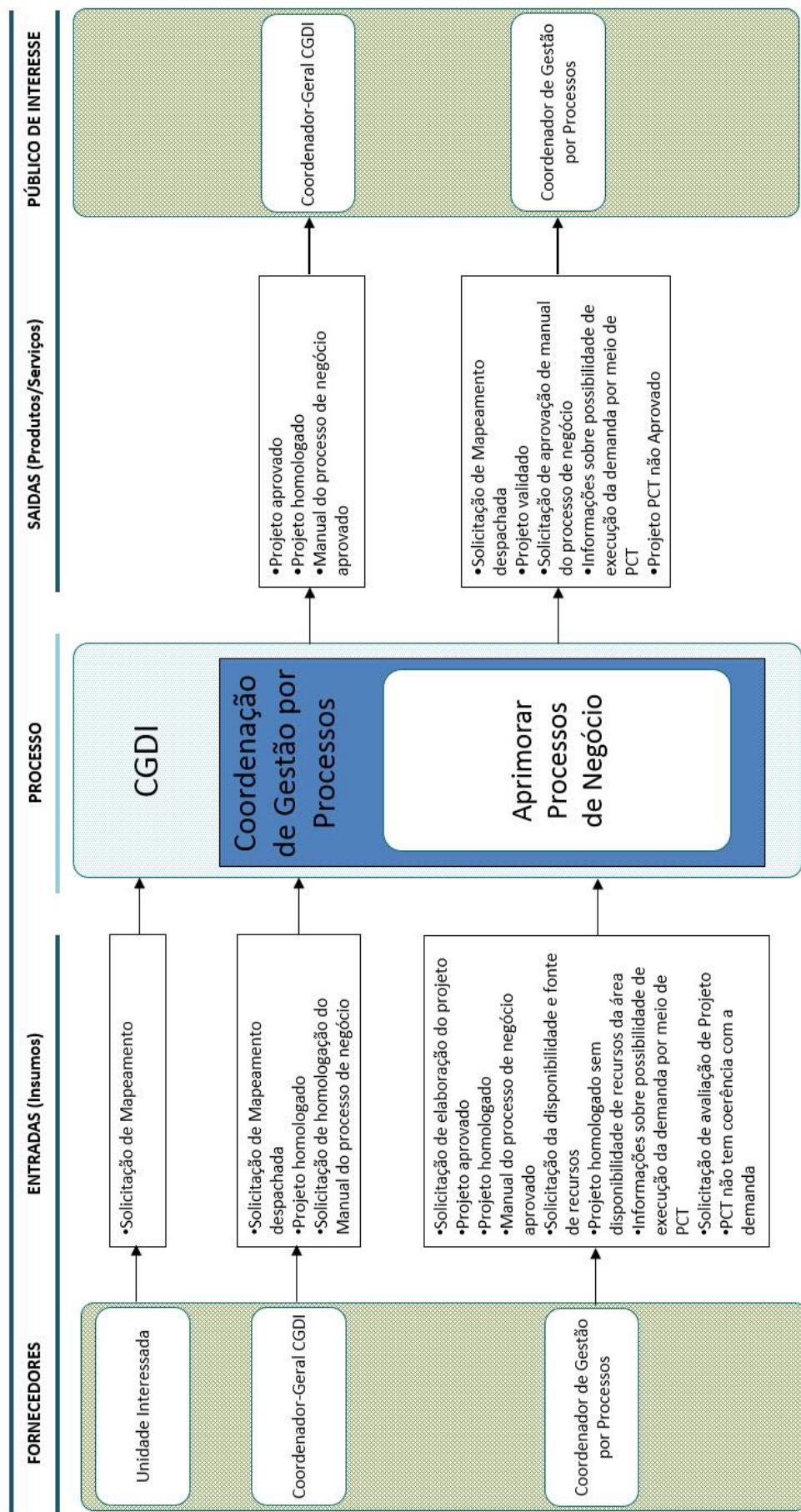
A seguir, é apresentado o diagrama do processo **Aprimorar Processos de Negócio**.



6. CADEIA DE VALOR DO PROCESSO APRIMORAR PROCESSOS DE NEGÓCIO

Representa o conjunto de todas as atividades distintas, desde as relações com os fornecedores até o atendimento das demandas dos clientes.

Cadeia de Valor do Processo Aprimorar Processos de Negócio

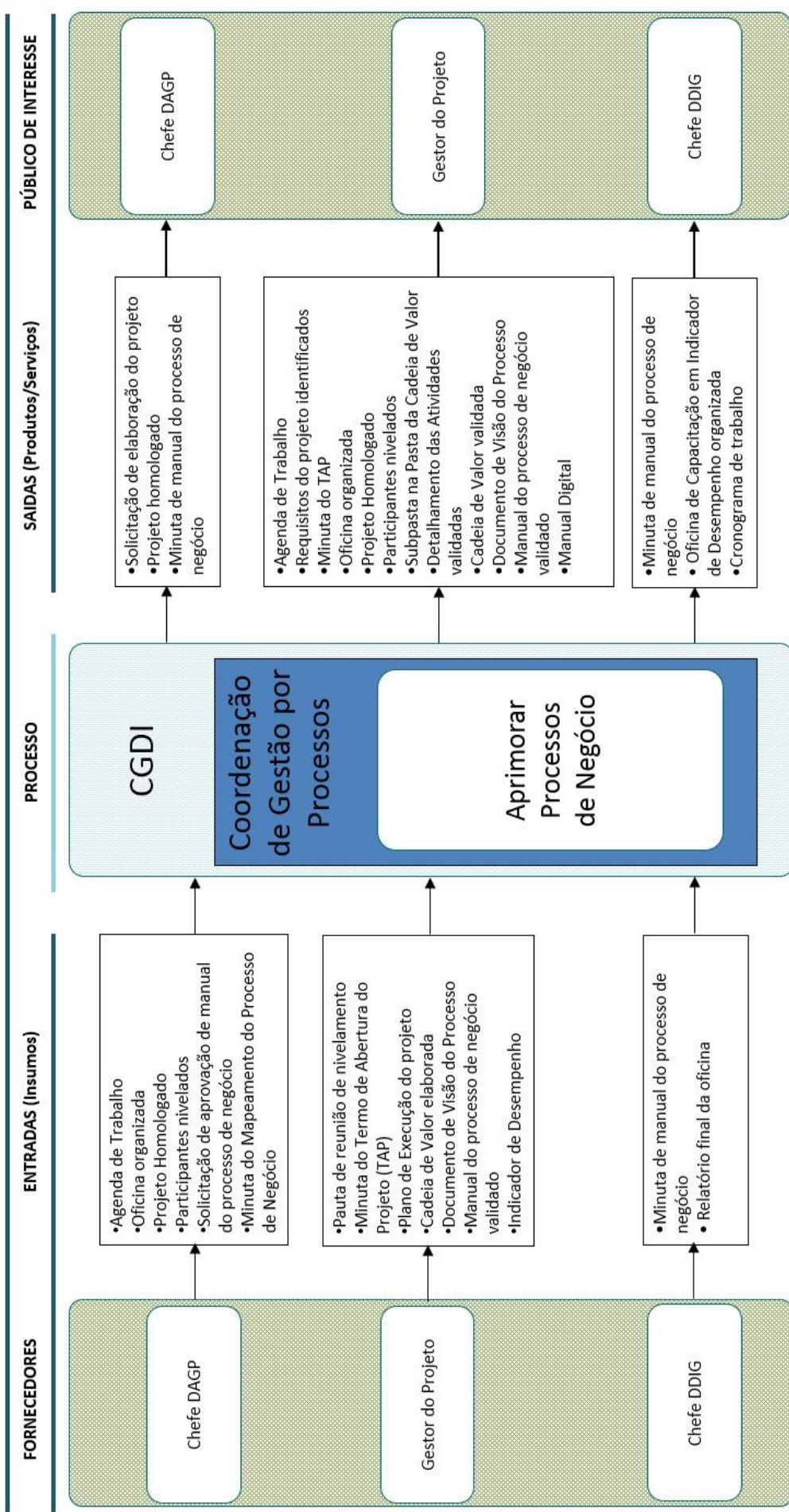


Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio

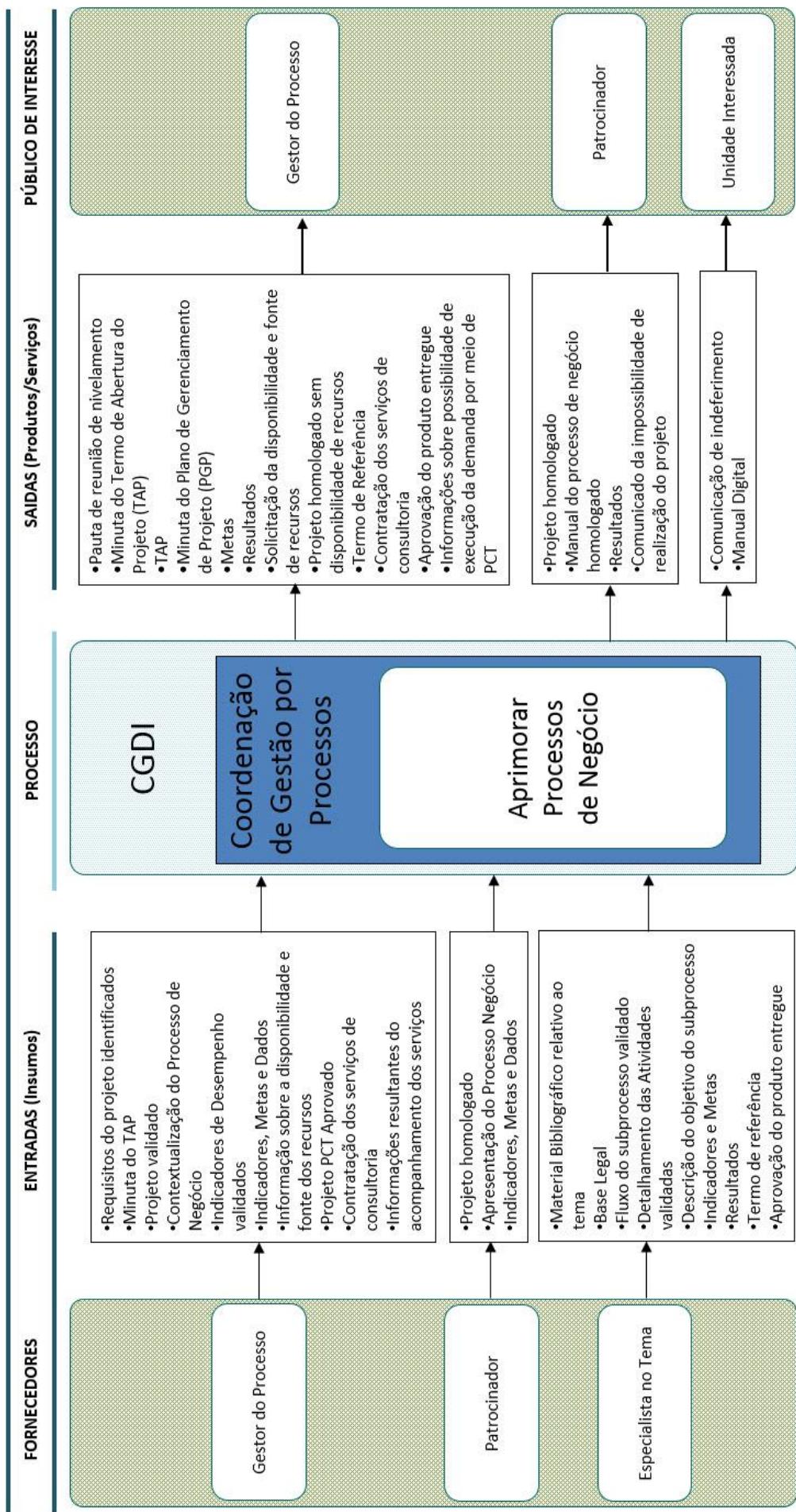
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE

Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

Cadeia de Valor do Processo Aprimorar Processos de Negócio



Cadeia de Valor do Processo Aprimorar Processos de Negócio



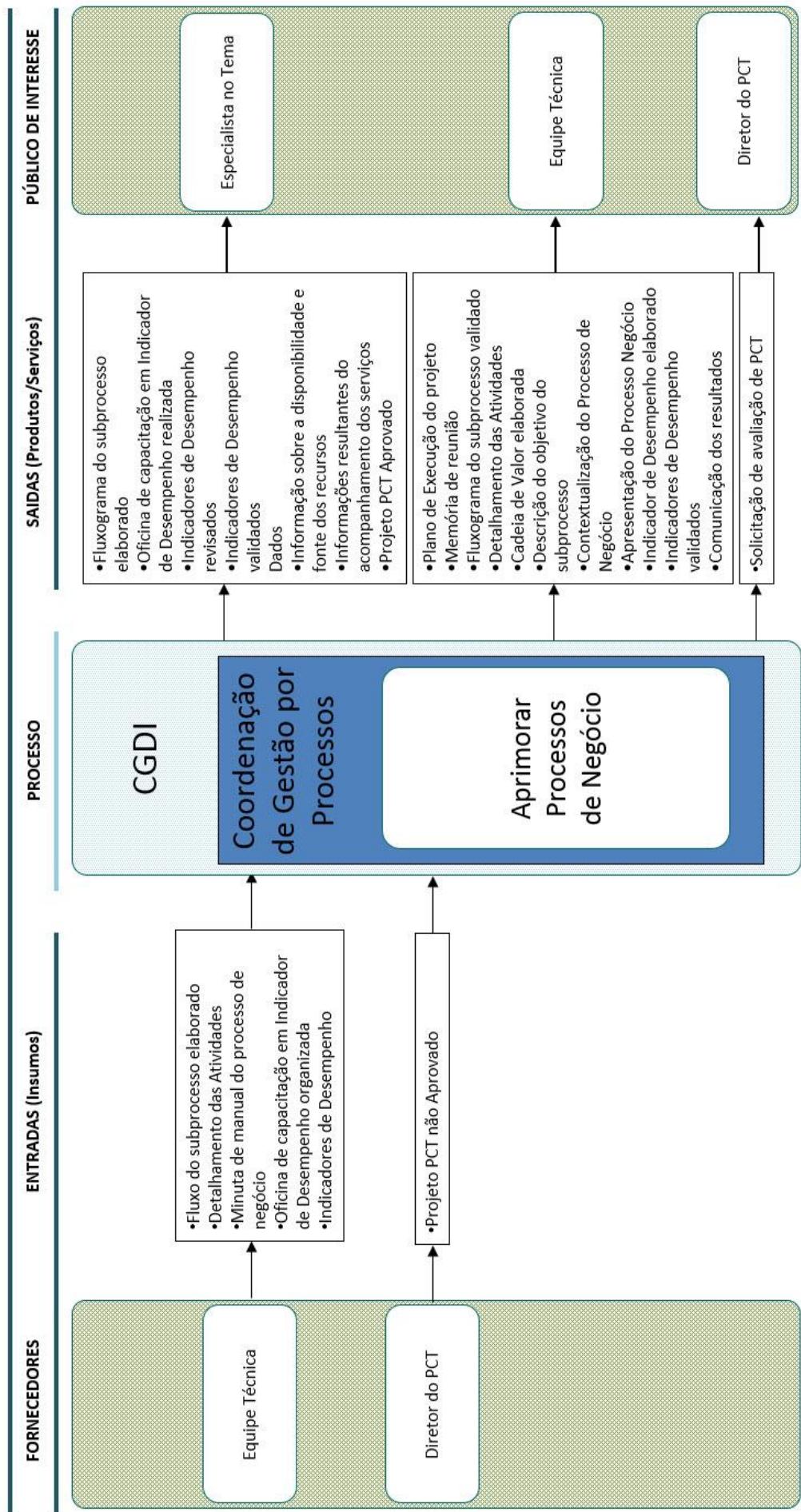
Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio

Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE

Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

continuação

Cadeia de Valor do Processo Aprimorar Processos de Negócio



7. INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO

Investir recursos e tempo na melhoria de um processo deve pressupor que se sabe o que deve ser medido para verificar se as mudanças estão ocasionando efeitos positivos. Além disso, não é importante apenas saber o que medir e fazer avaliações ocasionais, sendo imprescindível a execução de medições contínuas e o monitoramento dos processos de forma eficiente, para que se consiga alcançar os resultados desejados.

Medições de resultados nos processos são fundamentais para se avaliar se os serviços ou bens que ele produz estão seguindo o caminho planejado ou se estão apresentando desvios não esperados. De acordo com o Livro Comum de Conhecimento em Processos (BPM CBok, 2013), a medição do desempenho de um processo engloba a execução de medidas de desempenho por meio de métricas denominadas indicadores de desempenho, que se relacionam diretamente à capacidade de entendimento sobre o processo de negócio.

O Indicador de Desempenho de um processo é uma métrica utilizada com o objetivo de monitorar os resultados decorrentes das melhorias introduzidas, em relação a uma meta pré-estabelecida, e tem por objetivo facilitar a sua interpretação quando comparado a uma referência.

Dadas as características específicas de orientação e normatização deste processo, não serão criados Indicadores de Desempenho para sua avaliação. No entanto, a orientação é a de que cada processo aprimorado deva ter pelo menos um indicador estabelecido e eficientemente acompanhado ao longo do tempo.

8. REFERÊNCIA LEGAL

Os atos normativos relacionados a seguir estabelecem as competências e as responsabilidades das unidades organizacionais relacionadas à melhoria da gestão institucional, no MAPA.

- Portaria nº 944, de 23 de setembro de 2014 (aprova o regimento interno da Secretaria-Executiva);
- Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, arts 20 e 23 (estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal);
- Portaria nº 423, de 07 de outubro de 2005 (institui o processo de gestão estratégica do MAPA).

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

9. SIMBOLOS BPMN UTILIZADOS

A modelagem com a notação BPMN é feita por meio de objetos gráficos simples, com um pequeno conjunto de elementos. Essa notação gráfica tem por objetivo prover instrumentos padronizados para o mapeamento de processos.

Os símbolos utilizados, especificamente neste mapeamento, são os seguintes:

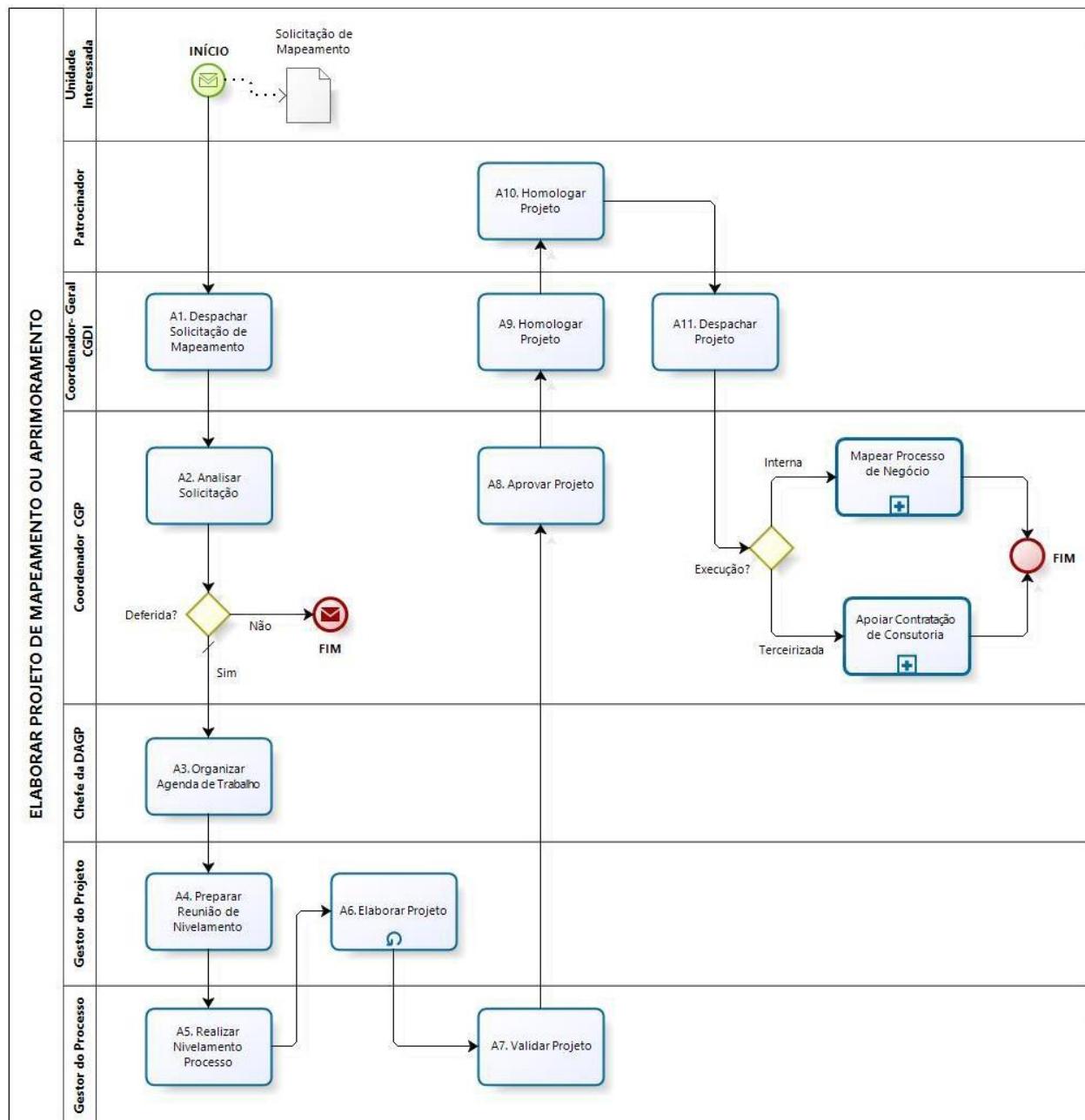


9. SUBPROCESSO ELABORAR PROJETO DE APRIMORAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

9.1. Descrição do Subprocesso Elaborar Projeto de Aprimoramento de Processo de Negócio

Objetiva a elaboração de um projeto de aprimoramento de processo, onde são elencados: objetivo, escopo, atores envolvidos, aprovações, custos, cronograma e entregas, visando à viabilidade da execução do mapeamento.

9.2. Fluxo do Subprocesso Elaborar Projeto de Aprimoramento de Processo



9.3. Detalhamento das Atividades do Subprocesso Elaborar Projeto de Aprimoramento de Processo

A1. Despachar Solicitação de Mapeamento

Evento Inicial | Solicitação de Mapeamento

Origem | Unidade Interessada

Executante | Coordenador-Geral CGDI

Saída | Solicitação de Mapeamento

Destino | Coordenador da CGP

Tarefa

- Verificar se a solicitação está registrada no SEI
- Registrar a solicitação no SEI, caso não esteja.
- Despachar solicitação de mapeamento.

Regra

- Toda solicitação deve ser registrada no SEI, caso não esteja.

A2. Analisar Solicitação

Entrada | Solicitação de Mapeamento

Origem | Coordenador-Geral CGDI

Executante | Coordenador da CGP

Saída | - Solicitação de elaboração do projeto (A3); ou
- Comunicação de indeferimento.

Destino | - Chefe da DAGP
- Fim

Tarefa

- Analisar solicitação de mapeamento.
- Estabelecer prioridade para elaboração do projeto.
- Solicitar a elaboração do projeto, no caso de deferimento da solicitação.
- Elaborar memorando comunicando as razões do indeferimento.

Regra

- Verificar se a solicitação de mapeamento está na ordem de prioridade, ou se a equipe de mapeamento estará disponível para elaborar e executar o Projeto.
- Caso a solicitação seja indeferida, cabe ao Coordenador da CGP informar ao Demandante, por meio de memorando.
- Se a demanda for deferida, o coordenador deverá solicitar um projeto à área de mapeamento.

A3. Organizar Agenda de Trabalho

Entrada | Solicitação de elaboração do projeto

Origem | Coordenador da CGP

Executante | Chefe da DAGP

Saída | Agenda de Trabalho

Destino | Gestor do Projeto

Tarefa

- Verificar no portifólio se o processo já foi mapeado.
- Analisar a prioridade da solicitação.
- Verificar o cronograma de atividades anual.
- Definir equipe técnica.
- Agendar reunião com equipe da DAGP.

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

- Definir o Gestor do Projeto e Analistas de Processos e suas atribuições.
- Definir cronograma da elaboração do projeto.

Regra

- A cópia do mapeamento deve ser anexada à solicitação de elaboração de projeto, caso exista processo já mapeado.
- A equipe deve ser formada por no mínimo três membros.
- Deve programar a elaboração do projeto de mapeamento.

A4. Preparar Reunião de Nivelamento

Entrada	Agenda de Trabalho
Origem	Chefe da DAGP
Executante	Gestor do Projeto
Saída	- Pauta de reunião de nivelamento - Minuta do Termo de Abertura do Projeto (TAP)
Destino	Gestor do Processo

Tarefa

- Agendar reunião com o Gestor do Processo.
- Fazer pesquisa bibliográfica sobre o tema.
- Consultar regimento interno.
- Comunicar ao Gestor do Processo a necessidade das seguintes informações: contextualização do processo; definição do objetivo do projeto de mapeamento; identificação dos subprocessos; identificação dos responsáveis pelo subprocesso (especialistas no tema); identificação do Patrocinador.
- Comunicar aos participantes data, horário, local e pauta da reunião.
- Verificar material de apoio (sala, equipamentos, formulários).
- Preparar minuta do Termo de Abertura do Projeto (TAP), estabelecendo:
 1. **Justificativa:** Descrever de forma clara a justificativa contendo um breve histórico e as motivações do projeto.
 2. **Objetivo:** Descrição sucinta do que o projeto quer alcançar, um resultado a ser obtido, um produto ou um serviço.
 3. **Escopo:** Descrever todos os produtos, os serviços necessários para atingir um resultado final esperado. Descreve também o que é preciso fazer para que alcance seus objetivos com os recursos e funções especificados.
 4. **Não escopo:** Descrever de forma explícita o que está excluído do projeto, para evitar que uma parte interessada possa supor que um produto, serviço ou resultado específico é um produto do projeto.
 5. **Tempo estimado:** Descrever a estimativa de tempo para finalizar o projeto.
 6. **Custos estimados e fonte de recursos:** Descrever a estimativa de custo do projeto e a fonte de recurso.
 7. **Infraestrutura:** Citar a infraestrutura necessária para a execução do projeto. Exemplo: salas, servidores, equipamentos, etc.
 8. **Premissas:** São fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e fazem parte da elaboração progressiva do projeto. Geralmente, as premissas envolvem um grau de risco.
 9. **Restrições:** É uma limitação interna ou externa ao projeto, que afeta o desempenho do projeto ou de um processo. Por exemplo, uma restrição do cronograma é qualquer limitação ou condição colocada em relação ao cronograma do projeto que afeta o momento em que uma atividade do cronograma pode ser agendada e geralmente está na forma de datas impostas fixas.
 10. **Riscos previamente identificados:** Descrever eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, provocarão efeitos positivos ou negativos nos objetivos do projeto.
 11. **Patrocinador do projeto:** Identificar o patrocinador do projeto.

12. **Gestor do projeto:** Identificar o responsável pela execução do projeto de mapeamento, líder do projeto.
13. **Equipe do projeto:** Identificar os responsáveis pela elaboração do projeto.
14. **Aprovação:** Identifica responsáveis por aprovar o Termo de Abertura do Projeto (TAP).

Regra

- A disponibilidade dos participantes e do local deverá ser verificada com antecedência.
- Para elaborar o Termo de Abertura de Projetos deverá ser utilizado o formulário TAP [Anexo III](#).

A5. Realizar Nivelamento no Processo

Entrada	- Pauta de reunião de nivelamento - Minuta do Termo de Abertura do Projeto (TAP)
Origem	Gestor do Projeto
Executante	Gestor do Processo
Saída	- Requisitos do projeto identificados - Minuta do TAP
Destino	Gestor do Projeto

Tarefa

- Contextualizar o processo.
- Apresentar o objetivo do processo.
- Apresentar os subprocessos componentes.
- Apresentar o Patrocinador.
- Definir os Especialistas no Tema (responsáveis pelo subprocesso).
- Validar o Termo de Abertura do Projeto.
- Indicar um servidor responsável pela elaboração da memória de reunião.
- Agendar reuniões necessárias para conclusão da atividade.I

Regra

- Para o nivelamento dos participantes no processo deverá realizar quantas reuniões forem necessárias.
- Para registrar a reunião deverá ser utilizado o modelo de memória de reunião [Anexo V](#).

A6. Elaborar Projeto

Entrada	- Requisitos do projeto identificados - TAP validado
Origem	Gestor do Processo
Executante	Gestor do Projeto
Saída	- TAP - Minuta do Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP)
Destino	Gestor do Processo

Tarefa

- Elaborar a versão final do Termo de Abertura do Projeto (TAP).
- Inserir o TAP validado no correspondente Processo no SEI.
- Elaborar minuta do Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP), constando:
 1. **Cronograma de marcos:** Descrever os marcos e as respectivas datas das entregas.
 2. **Orçamento e fonte de recurso:** Inserir o custo total do projeto e a fonte de recurso.
 3. **Plano de qualidade:** Descrever o processo de gerenciamento da qualidade e os requisitos de qualidade das entregas do projeto.

4. **Plano de recursos humanos** (organograma do projeto, equipe do projeto, papéis e responsabilidade): Descrever os requisitos de recursos humanos para execução do projeto.
 - 4.1 **Equipe do Projeto:** Descrever os responsáveis pela execução do projeto, incluindo o Gestor do Processo e especialistas no tema.
 - 4.2 **Papéis e Responsabilidades:** Descrever papel e responsabilidade de cada membro do projeto.
5. **Plano de comunicação** (descrição do processo de comunicação e evento de comunicação): Documenta a necessidade de informações e comunicações do projeto.
 - 5.1 **Descrição do processo de comunicação:** Descrever o processo de comunicação necessário para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. Exemplo: onde os arquivos do projeto serão armazenados, definição de nomenclatura de arquivos, se as reuniões deverão ser registradas em ata, necessidade de publicação de documento do Diário Oficial da União, modelos de relatórios/formulários que devem ser utilizados no projeto, etc.
 - 5.2 **Eventos de comunicação:** Preencher a tabela abaixo com as informações dos eventos de comunicação do projeto.
6. **Risco:** Descreve eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, provocarão efeitos positivos ou negativos nos objetivos do projeto.
 - 6.1 **Gerenciamento de Risco:** Descrever o processo de gerenciamento de risco do projeto.
7. **Plano de aquisições e contratações:** Descrever a lista de produtos e serviços que serão adquiridos pelo projeto.
8. **Cronograma:** Descrever cronograma, identificando mês, dia e o dia da semana, sem o registro dos finais de semana.
9. **Aprovação** (Patrocinador, Gestor do Processo, Responsável pela CGDI, Gestor do Projeto): Responsáveis por aprovar o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).

- Agendar reunião com o Gestor do Processo, para validação do Projeto.

Regra

- Os projetos deverão ser elaborados de acordo com a metodologia de gerenciamento do MAPA.
- O formulário de PGP deverá ser preenchido na íntegra.
- Na elaboração do cronograma deverá ser considerado: feriado, período de férias, licença médica e, licença para capacitação.
- Para o período de trabalho, deverá ser observado o menor prazo possível para delinear a execução do projeto de mapeamento, respeitando os extremos impedimentos da equipe do solicitante para participar das oficinas de mapeamento.
- Para delinear o escopo do projeto de mapeamento levantar todas as informações referentes ao processo.
- **Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.**

A7. Validar Projeto

Entrada	- TAP - Minuta do Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP)
Origem	Gestor do Projeto
Executante	Gestor do Processo
Saída	Projeto validado
Destino	Coordenador da CGP

Tarefa

- Analisar minuciosamente o projeto em conjunto com os Especialistas no Tema.
- Verificar a disponibilidade dos servidores envolvidos no projeto com o cronograma proposto.
- Verificar se o cronograma de marcos atende as expectativas.
- Verificar se os papéis e responsabilidades do Gestor do Processo e Especialistas no Tema estão adequados.

- Verificar se o plano de comunicação é adequado.
- Verificar se o risco foi identificado.
- Solicitar os ajustes necessários.
- Validar o Projeto.

Regra

- Para validar o Projeto todos os requisitos devem ser verificados.

A8. Aprovar Projeto

Entrada	Projeto validado
Origem	Gestor do Processo
Executante	Coordenador da CGP
Saída	Projeto aprovado
Destino	Coordenador-Geral CGDI

Tarefa

- Analisar minuciosamente o projeto em conjunto com: Chefe da DAGP, Gestor do Projeto e Analistas de Processos.
- Aprovar a compatibilidade com o cronograma proposto.
- Aprovar o cronograma de marcos.
- Aprovar os papéis e responsabilidades do Gestor do Projeto e Analistas de Processos.
- Aprovar o plano de comunicação.
- Aprovar o gerenciamento de risco.
- Solicitar os ajustes necessários.
- Solicitar a homologação da Coordenadora Geral da CGDI.
- Inserir o Projeto aprovado no correspondente Processo no SEI

Regra

- Para aprovar o Projeto todos os requisitos devem ser validados.
- **Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.**

A9. Homologar Projeto

Entrada	Projeto aprovado
Origem	Coordenador da CGP
Executante	Coordenador-Geral CGDI
Saída	Projeto homologado
Destino	Patrocinador

Tarefa

- Analisar o projeto.
- Verificar junto ao Coordenador da CGP se todos os itens do projeto foram validados.
- Solicitar ajustes, se necessários.
- Homologar o Projeto.

Regra

- Para homologar o Projeto todos os requisitos devem ser validados e aprovados.

A10. Homologar Projeto

Entrada	Projeto homologado -
Origem	Coordenador-Geral CGDI
Executante	Patrocinador
Saída	Projeto homologado
Destino	Coordenador-Geral CGDI

Tarefa

- Analisar o projeto.
- Verificar junto ao Gestor do Processo se todos os itens do projeto foram validados.
- Solicitar ajustes, se necessários.
- Homologar o Projeto.

Regra

- Para homologar o Projeto todos os requisitos devem ser validados e aprovados.

A11. Despachar Projeto

Entrada	Projeto homologado
Origem	Patrocinador
Executante	Coordenador-Geral CGDI
Saída	Projeto despachado
Destino	- Subprocesso Apoiar Contratação de Consultoria – FIM - Subprocesso Mapear Processo de Negócio – FIM

Tarefa

- Despachar o Projeto.

Regra

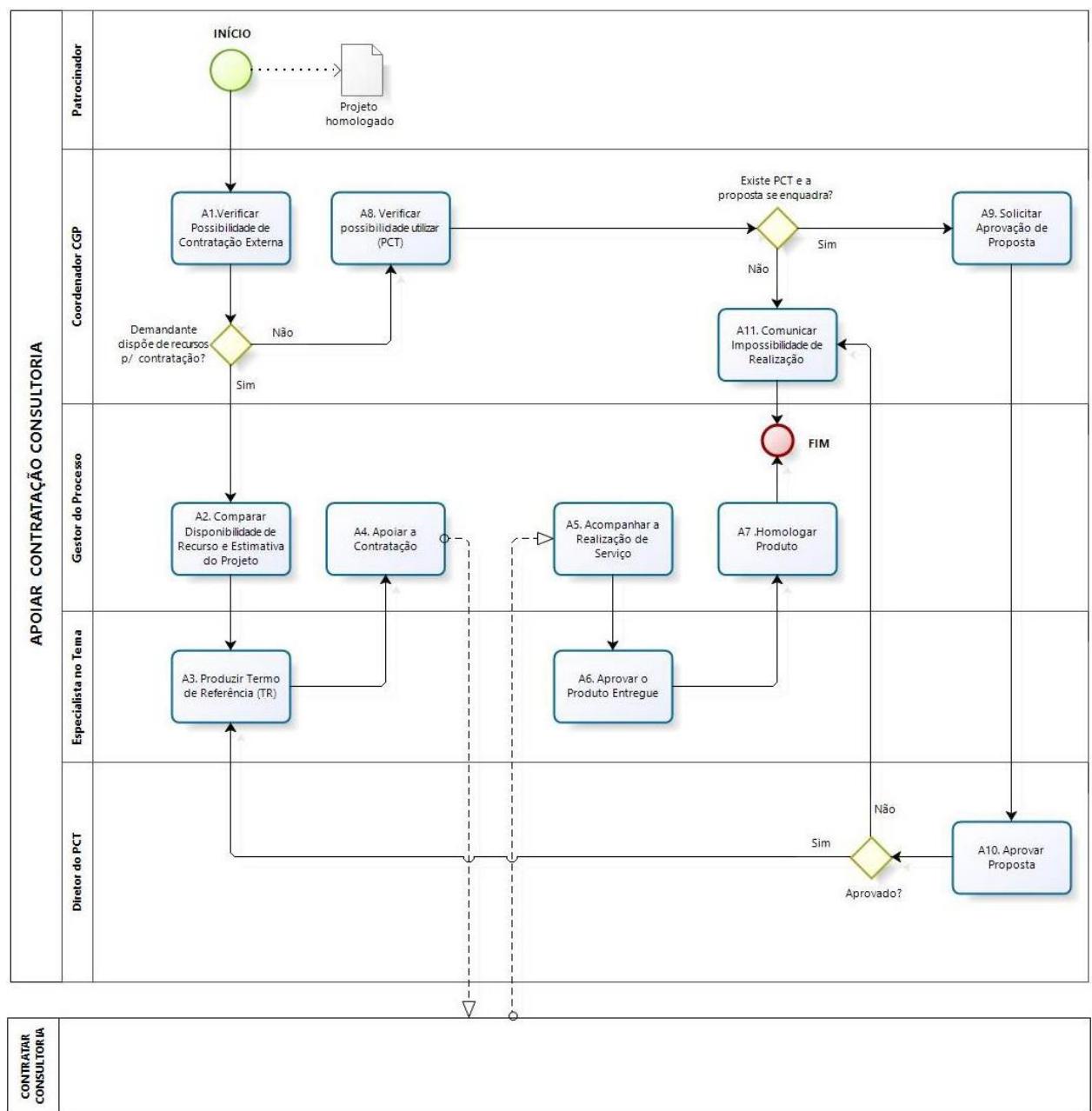
-

10. SUBPROCESSO APOIAR CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA

10.1. Descrição do Subprocesso Apoiar Contratação de Consultoria

Esse subprocesso é caracterizado pelas atividades a serem realizadas como apoio à contratação de consultoria especializada, quando da impossibilidade de realizar o mapeamento internamente, inclusive quanto à elaboração do Termo de Referência, ao acompanhamento dos serviços, à aprovação e à homologação do produto entregue.

10.2. Fluxo do Subprocesso Apoiar Contratação de Consultoria



10.3. Detalhamento das Atividades do Subprocesso Apoiar Contratação de Consultoria

A1. Verificar Possibilidade de Contratação Externa	
Evento Inicial	Projeto homologado
Origem	Patrocinador (subprocesso Elaborar Projeto)
Executante	Coordenador da CGP
Saída	- Verificação da disponibilidade de recursos (A2) - Projeto homologado, sem disponibilidade de recursos para execução (A8)
Destino	Gestor do Processo
Tarefa	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verificar se há como contornar a impossibilidade de mapeamento pela CGP. ■ Verificar a disponibilidade de recursos da área demandante. ■ Solicitar a área demandante disponibilidade de recursos. ■ Verificar a possibilidade de contratação por organismo internacional em último caso. 	
Regra	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Deve ser dada prioridade à contratação de consultor ou consultoria especializada com recursos da área. ■ Se o órgão demandante dispõe de recursos e pode alocar o valor necessário à contratação de serviços de consultoria, o fluxo vai para A2. ■ Se não existirem recursos disponíveis, o fluxo vai para A8, que corresponde ao levantamento de recursos em algum Programa de Cooperação Técnica vigente no Ministério. ■ Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI. 	

A2. Comparar Disponibilidade de Recurso e Estimativa do Projeto	
Entrada	Solicitação da disponibilidade e fonte de recursos
Origem	Coordenador da CGP
Executante	Gestor do Processo
Saída	Informação sobre a disponibilidade e fonte dos recursos
Destino	Especialista no Tema
Tarefa	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Analisar o projeto, verificando se a estimativa do valor necessário para a execução dos serviços é condizente com os recursos disponíveis. ■ Inserir o informação sobre a disponibilidade de recursos no correspondente Processo no SEI 	
Regra	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI. 	

A3. Produzir Termo de Referência (TR)	
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Informação sobre a disponibilidade e fonte dos recursos - Projeto PCT Aprovado (A9)
Origem	Gestor do Processo
Executante	Especialista no Tema
Saída	Termo de Referência
Destino	Gestor do Processo
Tarefa	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Solicitar apoio de técnicos da CGP/ CGDI para a construção do Termo de Referência. ■ Inserir o Termo de Referência no correspondente Processo no SEI 	
Regra	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Deve ser utilizado o modelo padrão de Termo de Referência, de acordo com modelo interno (MAPA) ou 	

<p>modelo IICA, e inserir nele todas as informações que levem ao entendimento preciso daquilo que a consultoria deve realizar e do produto a ser por ela entregue.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Deve construir um instrumento que apresente especificações completas e atenda todas as necessidades relacionadas ao mapeamento do(s) processo(s) e subprocessos componentes, dentro das características de qualidade e detalhamento esperados. ■ Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.
--

A4. Apoiar a Contratação

Entrada	Termo de referência
Origem	Especialista no Tema
Executante	Gestor do Processo
Saída	Contratação dos serviços de consultoria
Destino	Gestor do Processo
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se for utilizar recursos próprios, a área demandante deve: <ul style="list-style-type: none"> - Preparar previamente todos os documentos que irão compor a licitação; - Encaminhar ao setor de compras e contratos a solicitação para a realização da licitação, na modalidade adequada. ■ Se for utilizar recursos de PCT com o IICA: <ul style="list-style-type: none"> - Preparar previamente todos os documentos relacionados pelo IICA; - Encaminhar ao Diretor do PCT, no MAPA, solicitando a inclusão e o encaminhamento da proposta. ■ Em ambos os casos: <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar os trâmites relacionados às etapas de Licitação e de Contratação; - Atender às licitantes quanto aos eventuais pedidos de informação relacionados ao objeto da licitação;
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seguir os padrões de contratação do Governo Federal, observando o que dispõe a Lei 8.666/93 e demais normativos pertinentes, inclusive os do IICA no caso de contratação por meio daquela entidade. ■ Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.

A5. Acompanhar a Realização de Serviço

Entrada	Contratação dos serviços de consultoria
Origem	Subprocesso Contratar Consultoria
Executante	Gestor do Processo
Saída	Informações resultantes do acompanhamento dos serviços
Destino	Especialista no tema
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Solicitar apoio técnico da CGP/ CGDI. ■ Acompanhar a execução dos serviços. ■ Anotar eventuais problemas quanto à aderência do produto ao contrato em relatório de acompanhamento de execução.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ Os problemas encontrados devem ser objeto de discussão em reunião de acompanhamento da execução, onde participam o Demandante e outros por ele indicados, além do consultor/consultoria. ■ Deve ser acompanhado pelos técnicos da CGP/ CGDI.

A6. Aprovar o Produto Entregue

Entrada	Informações resultantes do acompanhamento dos serviços
Origem	Gestor do Processo
Executante	Especialista no tema
Saída	Aprovação do produto entregue
Destino	Gestor do Processo
Tarefa	
■	Aprovar o produto entregue e atestar que o mesmo atende ao previsto no contrato e tem a qualidade esperada pela área demandante.
■	Atestar sua qualidade e alinhamento ao TR.
Regra	
■	O Responsável pelo Processo deve assinar o termo de entrega do documento durante a reunião de entrega do produto ou a posteriori.
■	Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.

A7. Homologar Produto

Entrada	Aprovação do produto entregue
Origem	Especialista no tema
Executante	Gestor do Processo
Saída	Documento de homologação
Destino	FIM
Tarefa	
■	Analisar produto produzido e entregue pelo Consultor/Consultoria.
■	Solicitar os ajustes necessários.
■	Aprovar produto produzido e entregue pelo Consultor/Consultoria.
Regra	
■	O demandante deve assinar o termo de entrega do documento durante a reunião de entrega do produto ou a posteriori.
■	Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.

A8. Verificar Possibilidade de Utilizar PCT

Entrada	Projeto homologado sem disponibilidade de recursos da área (A1)
Origem	Coordenador da CGP
Executante	Coordenador da CGP
Saída	Informações sobre possibilidade de execução da demanda por meio de PCT
Destino	- Gestor do Processo (A9) - Coordenador da CGP (A10)
Tarefa	
■	Avaliar possibilidade de execução da demanda por meio de PCT.
■	Buscar informações sobre a existência de PCT com possibilidade de adesão.
■	Verificar se o PCT abrange os temas previstos na contratação.
■	Marcar reunião com o Diretor do PCT, para apresentar o projeto e verificar possibilidade de inclusão do projeto.
Regra	
■	Não buscar disponibilidade em PCT que tenha como tema assunto fora da área de demanda do projeto.

A9. Solicitar Aprovação de Proposta

Entrada	Informações sobre possibilidade de execução da demanda por meio de PCT
Origem	Coordenador da CGP
Executante	Coordenador da CGP
Saída	Solicitação de avaliação de PCT
Destino	Diretor do PCT
Tarefa	<ul style="list-style-type: none">■ Solicitar avaliação de proposta ao Diretor do PCT.
Regra	<ul style="list-style-type: none">■

A10. Aprovar Proposta

Entrada	Solicitação de avaliação de Projeto
Origem	Coordenador da CGP
Executante	Diretor do PCT
Saída	<ul style="list-style-type: none">- Projeto PCT Aprovado (A3)- Projeto PCT não Aprovado (A11)
Destino	<ul style="list-style-type: none">- Especialista no Tema (projeto PCT aprovado) (A3)- da CGP (projeto PCT não aprovado)
Tarefa	<ul style="list-style-type: none">■ Avaliar execução da demanda por meio do PCT.
Regra	<ul style="list-style-type: none">■

A11. Comunicar Impossibilidade de Realização

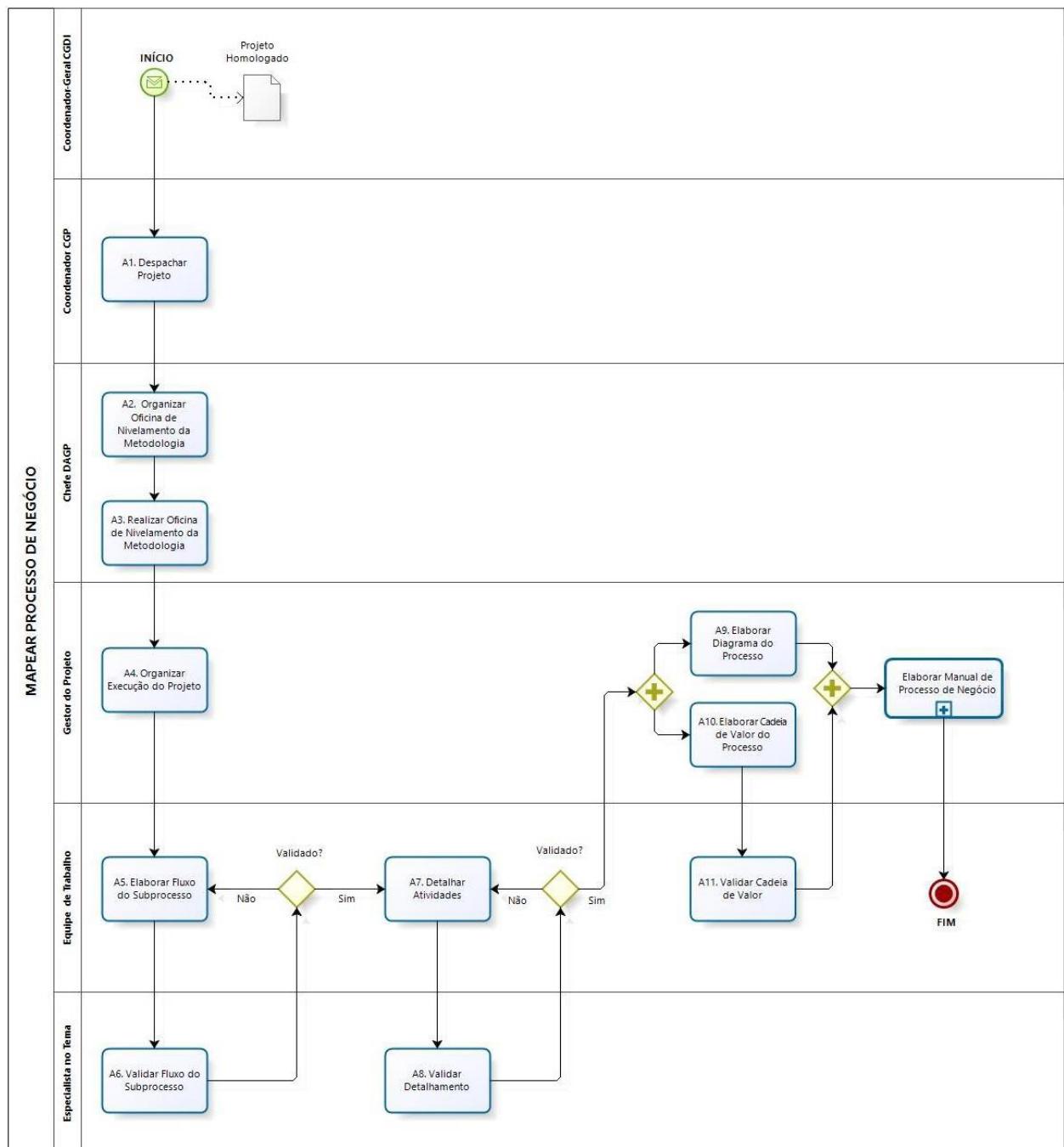
Entrada	<ul style="list-style-type: none">- O PCT não tem coerência com a demanda (A8)- Projeto PCT não Aprovado (A9)
Origem	<ul style="list-style-type: none">- Coordenador da CGP- Diretor do PCT
Executante	Coordenador da CGP
Saída	Comunicado da impossibilidade de realização do projeto
Destino	FIM
Tarefa	<ul style="list-style-type: none">■ Expedir comunicação informando da impossibilidade.
Regra	<ul style="list-style-type: none">■ A equipe da CGP deve comunicar à unidade interessada a impossibilidade de realização do mapeamento/aprimoramento caso não exista PCT ou a proposta não se enquadre em PCT existente.■ Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.

11. SUBPROCESSO MAPEAR PROCESSO DE NEGÓCIO

11.1. Descrição do Subprocesso Mapear Processo de Negócio

Objetiva a elaboração de um Documento de Visão do Processo, onde são detalhadas todas as atividades necessárias ao mapeamento, oficina de nivelamento da metodologia, organização da execução do projeto, elaboração dos fluxos, detalhamento das atividades, elaboração do diagrama do processo e cadeia de valor.

11.2. Fluxo do Subprocesso Mapear Processo de Negócio



11.3. Detalhamento do Subprocesso Mapear Processo de Negócio

A1. Despachar Projeto	
Evento Inicial	Projeto homologado
Origem	Coordenador-Geral CGDI
Executante	Coordenador da CGP
Saída	Projeto homologado
Destino	Chefe da DAGP
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Encaminhar o projeto ao Chefe da DAGP
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■

A2. Organizar Oficina de Nivelamento da Metodologia	
Evento Inicial	Projeto homologado
Origem	Coordenador da CGP
Executante	Chefe da DAGP
Saída	Oficina organizada
Destino	Gestor do Projeto
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir o objetivo geral e os específicos. ■ Definir conteúdo programático. ■ Especificar a metodologia para desenvolver o conteúdo ■ Definir método de avaliação. ■ Especificar como o conteúdo será desenvolvido para atingir os objetivos. ■ Agendar oficina com o Gestor do Processo e Especialista no Tema. ■ Definir cronograma. ■ Comunicar aos participantes data, horário, local e pauta da oficina. ■ Verificar material de apoio (sala, equipamentos e formulários). ■ Solicitar a confirmação dos participantes. ■ Preparar apresentação em slides para a oficina contendo: <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura da Coordenação de Gestão por Processos; - Conceito geral de gestão por processos; - Conceito de macroprocesso, processo e subprocesso; - Conceito e Importância do mapeamento de processo; - Importância da cadeia de valor; - Importância dos indicadores de desempenho; e - Noções básicas sobre o Bizagi.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ O objetivo geral tem um sentido mais amplo e constitui a ação que conduzirá o trabalho da oficina. Os objetivos específicos, geralmente, são construídos para os conteúdos dos subtemas, de forma pormenorizada. ■ Observar que a escolha da forma de apresentar o conteúdo é fundamental para a consecução dos objetivos. Lembrar que ao final de uma oficina de trabalho, necessariamente, deve sair um produto. ■ Na definição do público alvo, considerar o número de participantes, a qualificação profissional, e o seu envolvimento no processo de negócio mapeado. ■ A escolha do local para realizar a oficina deve ser compatível com o número de participantes e das atividades a serem desenvolvidas.

- Os participantes devem ser comunicados, com antecedência, por e-mail, sobre a data, local e horário da oficina.
- Todos os equipamentos que serão usados em reunião devem ser testados com antecedência.
- Para apresentação da metodologia deve ser usado material (slides) desenvolvido pela equipe da CGP.

A3. Realizar Oficina de Nivelamento da Metodologia

Entrada	Oficina Organizada
Origem	Chefe da DAGP
Executante	Chefe da DAGP
Saída	Participantes nivelados
Destino	Gestor do Projeto
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apresentar: <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura da Coordenação de Gestão por Processos; - Conceito geral de gestão por processos; - Conceito de macroprocesso, processo e subprocesso; - Conceito e importância do mapeamento de processo; - Importância da cadeia de valor; - Importância dos indicadores de desempenho; - Noções básicas sobre o Bizagi; e - Exemplo de mapeamento. ■ Elaborar memória da reunião. ■ Criar, no servidor de arquivos da CGP, na rede interna, uma subpasta destinada ao arquivamento dos documentos referentes à Oficina.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todas as informações, decisões, compromissos, atribuições referentes ao processo ou subprocesso devem ser registradas em memória de reunião. ■ A Subpasta deve conter a seguinte estrutura: <ul style="list-style-type: none"> - Apresentações; - Base Legal; - Diagramas; - Formulários; - Fotos; - Fluxos; - Histórico; - Manual; - Memória de Reunião; - Projeto; e - Outros documentos necessários. ■ Para apresentação da metodologia deverá ser usado material (slides) desenvolvido pela equipe da CGP. ■ Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.

A4. Organizar Execução do Projeto

Entrada	- Projeto Homologado - Participantes nivelados
Origem	Chefe da DAGP
Executante	Gestor do Projeto
Saída	Plano de Execução do projeto
Destino	Equipe Técnica
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fazer reunião de preparação com a equipe de Analistas de Processos. ■ Acordar a forma de condução das reuniões com a equipe técnica. ■ Distribuir para os membros da equipe de Analistas de Processos as tarefas de: <ul style="list-style-type: none"> - Condução das entrevistas; - Elaboração da memória de reunião; - Reserva e checar local e equipamento; - Desenho dos fluxos utilizando Bizagi; - Responsabilidade de arquivo e guarda dos documentos utilizados. ■ Agendar reunião com a Equipe Técnica. ■ Reservar a sala de reunião. ■ Verificar material de apoio (sala, equipamentos e formulários). ■ Comunicar aos participantes data, horário, local e pauta da reunião.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todos os equipamentos que serão usados em reunião devem ser testados com antecedência. ■ A pauta, local e horário da reunião devem ser comunicados com antecedência. ■ Todas as informações, decisões, compromissos, atribuições referentes ao processo ou ao subprocesso devem ser registradas em memória de reunião. ■ Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.

A5. Elaborar Fluxo do Subprocesso (ou processo)

Entrada	Plano de Execução do projeto
Origem	Gestor do Projeto
Executante	Equipe Técnica
Saída	Fluxo
Destino	Especialista no Tema
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Iniciar a reunião com a leitura e aprovação da memória de reunião da oficina de nivelamento. ■ Identificar o processo ou subprocesso, verificando a exatidão da sua denominação. ■ Solicitar ao Especialista no Tema a contextualização do subprocesso e objetivos. ■ Identificar: <ul style="list-style-type: none"> - o ator ou atores responsáveis pelo início do subprocesso. - o evento que inicia o subprocesso. - os atores responsáveis por cada atividade do subprocesso. - as atividades na ordem em que as mesmas são executadas. - as decisões (<i>gateways</i>). - o fim do fluxo. ■ Evitar cruzamentos de linhas no fluxo. ■ Elaborar memória da reunião.

Regra

- Toda reunião deve ser iniciada com a leitura e aprovação da memória de reunião anterior.
- Todas as informações, decisões, compromissos, atribuições referentes ao processo ou subprocesso devem ser registradas em memória de reunião.
- Todos os equipamentos os quais serão usados em reunião deverão ser testados com antecedência.
- A pauta, local e horário de reunião devem ser comunicados com antecedência.
- O fluxo deve ser usado como suporte para o objetivo global da melhoria.
- O fluxo deve descrever o processo como ele realmente funciona.
- O fluxo deve conter detalhes suficientes para seu fácil entendimento.
- O fluxo deve ser elaborado por aqueles que conhecem o processo no seu dia a dia.
- O fluxo deve ser desenhado da esquerda para a direita.
- O fluxo deve priorizar as atividades que seguem a regra padrão (*caminho feliz*) e não a exceção.
- O evento de início deve ser identificado com a expressão início.
- O evento de fim deve ser identificado com a expressão fim.
- As atividades devem ser descritas com verbo no infinitivo e complemento.
- Deve ser evitado o uso dos verbos controlar, administrar, gerenciar, coordenar, tratar, contratar.
- As frases que denotam fluxo, como enviar e receber, devem ser evitadas.
- As frases devem ser curtas e objetivas.
- Evitar colocar informações desnecessárias.
- Realizar quantas reuniões forem necessárias para que o fluxo retrate exatamente o processo ou subprocesso, até que os atores validem todas as atividades.
- Para evitar o cruzamento de linhas, usar conectores de fluxo BPMN.

A6. Validar Fluxo

Entrada	Fluxo
Origem	Equipe Técnica
Executante	Especialista no Tema
Saída	Fluxo validado
Destino	Equipe Técnica

Tarefa

- Iniciar a reunião com a leitura e aprovação da memória de reunião anterior.
- Verificar:
 - a denominação do processo ou subprocesso;
 - o ator responsável pelo início do processo ou subprocesso;
 - o evento que inicia o processo;
 - a denominação das atividades do processo ou subprocesso;
 - os atores do subprocesso ou processo;
 - a descrição das atividades na ordem de execução, priorizando as atividades em regra;
 - as denominações das atividades;
 - a clareza e a objetividade das decisões (*gateway*);
 - a priorização das atividades em regra padrão (*caminho feliz*) e não a exceção;
 - se os subprocessos estão relacionados;
 - se todas as possibilidades de fim foram identificadas;
 - se o Fluxo descreve como o subprocesso realmente funciona; e
 - se o Fluxo é de fácil entendimento.
- Solicitar as alterações necessárias.
- Elaborar memória da reunião.

Regra

- O fluxo deve ser revisto e corrigido quantas vez forem necessárias.

- Toda reunião deve ser iniciada com a leitura e aprovação da memória da reunião anterior.
- Todos atores do subprocesso devem ser contemplados.
- O desenho do fluxo deve ser de fácil entendimento.
- Os equipamentos devem ser testados com antecedência.
- A pauta, local e horário da reunião devem ser comunicados com antecedência.
- O fluxo deve priorizar as atividades em regra e não a exceção.
- **Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.**

A7. Detalhar Atividades

Entrada	Fluxo validado
Origem	Especialista no Tema
Executante	Equipe Técnica
Saída	Atividades detalhadas
Destino	Especialista no Tema
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Iniciar a reunião com a leitura e aprovação da memória da reunião anterior. ■ Verificar se a denominação da atividade é de fácil compreensão e expressa a descrição da atividade. ■ Verificar se o verbo da denominação da atividade está no infinitivo. ■ Identificar a sequência da atividade (A: Atividade, nº: número sequencial = Anº.), priorizar as atividades em regra padrão (<i>caminho feliz</i>) e não a exceção. ■ Identificar a Entrada, evento que inicia a atividade. ■ Identificar a Origem, o ator executor da atividade antecedente. ■ Identificar o Executante, ator responsável pela execução da atividade e suas respectivas tarefas. ■ Identificar a Saída, evento resultante da atividade, denominado de resultado ou entrega, produto final gerado pela execução da atividade. ■ Identificar o Destino, ator responsável pela execução da próxima atividade ou indicação de fim. ■ Descrever as Tarefa, ação que deve ser executada para que a atividade seja considerada completa. ■ Descrever as Regra, exigência que deve ser observada para a execução da atividade. ■ Elaborar memória da reunião.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ A descrição da tarefa e da regra deve ser feita com redação simples, curta, mas suficiente para ser entendida. ■ O detalhamento da tarefa e da regra deve ser minucioso. ■ As reuniões devem ser iniciadas com a leitura e aprovação da memória de reunião anterior. ■ Os equipamentos devem ser testados com antecedência. ■ Para registrar a memória de reunião usar modelo de memória de reunião (Anexo V). ■ A pauta, local e horário da reunião devem ser comunicados com antecedência. <p>A descrição da atividade deve ter a seguinte formatação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Subtítulo: fonte Calibri, negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula , tamanho 11. ■ Deve haver um parágrafo simples entre cada quadro. ■ Marcador: quadrado (em cor azul, ênfase 5, mais escuro 25%) (■) que deve ser usado em tarefa e regra. Ele deve estar alinhado à borda do quadro. ■ Quadros de detalhamento: <ul style="list-style-type: none"> - Inserir tabela com uma coluna e doze linhas (largura total de 17,5 cm). As linhas 1, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 permanecem em uma coluna. As 2, 3, 4, 5, 6 serão divididas em duas colunas. A primeira coluna deve ter largura de 2,5 cm. Na segunda coluna deve constar a descrição dos atributos da primeira coluna.

- Linha 1: Número e nome da atividade. Deve ser numerada em sequência na forma “An.”, onde “A” representa atividade e “n” representa a numeração sequencial. A numeração deve ser reiniciada a cada subprocesso.
- Nome da atividade: começar com verbo no infinitivo.
- Título da atividade: fonte Calibri, negrito, branca, primeira letra de cada palavra em maiúscula minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.
- Preenchimento da linha de título: cor azul, ênfase 1, mais escuro 25%.
- Texto: fonte Calibri, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.
- Linha 2: Inserir a palavra “**Entrada**” na primeira coluna.
- Linha 3: Inserir a palavra “**Origem**” na primeira coluna.
- Linha 4: Inserir a palavra “**Executante**” na primeira coluna.
- Linha 5: Inserir a palavra “**Saída**” na primeira coluna.
- Linha 6: Inserir a palavra “**Destino**” na primeira coluna.
- Linha 7: Inserir a palavra “**Tarefa**”.
- Linha 8: Em branco.
- Linha 9: Inserir a palavra “**Regras**”.
- Linha 10: Em branco.
- Linha 11: Inserir a palavra “**Normativo**”. Essa linha será inserida somente quando houver normativo.
- Linha 12: Em branco. Essa linha será inserida somente quando houver normativo.
- Quando não houver regra e tarefa, escrever “Não se aplica”.
- As bordas do quadro devem ser contínuas com espessura de 0,5 pt. A cor de todas as bordas deve ser azul, ênfase 1, mais escuro 25%.
- Espaçamento entre linhas: simples.
- Espaçamento entre parágrafos: antes Opt e depois Opt.

- O Detalhamento do Subprocesso deve iniciar a página (consultar modelo no [Anexo VII](#)).

A8. Validar Detalhamento

Entrada	Atividades detalhadas
Origem	Equipe Técnica
Executante	Especialista no Tema
Saída	Atividades validadas (A9 e A11)
Destino	Gestor do Projeto

Tarefa

- Iniciar a reunião com a leitura e aprovação da memória da reunião anterior.
- Verificar:
 - A sequência da atividade;
 - O evento de Entrada;
 - A origem da atividade;
 - O executante da atividade;
 - A saída da atividade;
 - O destino da próxima atividade;
 - Se as tarefas descritas estão completas;
 - Se a atividade executada tem regra e se foram atendidas;
 - As Tarefas descritas estão completas; e
 - As Regras são observadas para a execução da atividade.
- Verificar a consistência dos registros no documento em relação a atual execução do serviço.
- Registrar as incorreções e solicitar ajustes.
- Elaborar memória da reunião.

Regra

- Toda reunião deve ser iniciada com a leitura e aprovação da memória da reunião anterior.

- Os equipamentos devem ser testados com antecedência.
- As reuniões devem ser registradas em memória de reunião.
- A pauta, local e horário da reunião devem ser comunicados com antecedência.
- **Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.**

A9. Elaborar Diagrama do Processo

Entrada	Atividades detalhadas
Origem	Equipe Técnica
Executante	Gestor do Projeto
Saída	Documento de Visão do Processo
Destino	Subprocesso Elaborar Manual do Processo de Negócio
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar todos os subprocessos. ■ Identificar o relacionamento entre os subprocessos. ■ Elaborar o diagrama do processo.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ O Diagrama do Processo e explicações devem estar em uma página única, sem outros elementos. ■ Para a elaboração do Diagrama, usar modelo do Anexo VII. ■ Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.

A10. Elaborar Cadeia de Valor do Processo

Entrada	Atividades validadas
Origem	Especialista no Tema
Executante	Gestor do Projeto
Saída	Cadeia de Valor
Destino	Equipe Técnica
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar os Fornecedores, atores que entregam insumos ao processo. ■ Identificar as Entradas ou Insumos, eventos ou produtos que iniciam ou servem de subsídio para o processo. ■ Identificar Produto/Serviço, evento resultante do processo. ■ Identificar Público de interesse, ator o qual se destina os produtos/serviços resultantes do processo. ■ Utilizar tabela de agentes básicos como material de apoio para a elaboração da Cadeia de Valor (Anexo VI).
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ O fluxo e o detalhamento das atividades devem ser utilizados para elaboração da cadeia de valor. ■ Deve constar na cadeia de valor: <ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores; - Insumos; - Processo; - Produtos; e - Clientes. ■ O Título deve estar alinhado à esquerda, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11. ■ A imagem deve ser apresentada em página com orientação paisagem. ■ A cadeia de valor deve iniciar a página e não conter nenhum outro elemento na mesma página. ■ Para a elaboração da Cadeia de Valor do processo usar modelo do Anexo VII.

A11. Validar Cadeia de Valor

Entrada Cadeia de Valor

Origem Gestor do Projeto

Executante Equipe Técnica

Saída Cadeia de Valor validada

Destino Gestor do Projeto

Tarefa

- Iniciar a reunião com a leitura e aprovação da memória de reunião anterior.
- Fazer apresentação dos conceitos de Cadeia de Valor, Cadeia de Valor do MAPA, exemplo de cadeia de valor.
- Verificar junto aos Especialistas no Tema se todos os fornecedores, entradas produtos/serviços e público de interesse foram identificados.
- Verificar Entradas/Insumos versus Produtos/Serviços.
- Registrar as incorreções e realizar ajustes na Cadeia de Valor.
- Elaborar memória da reunião.

Regra

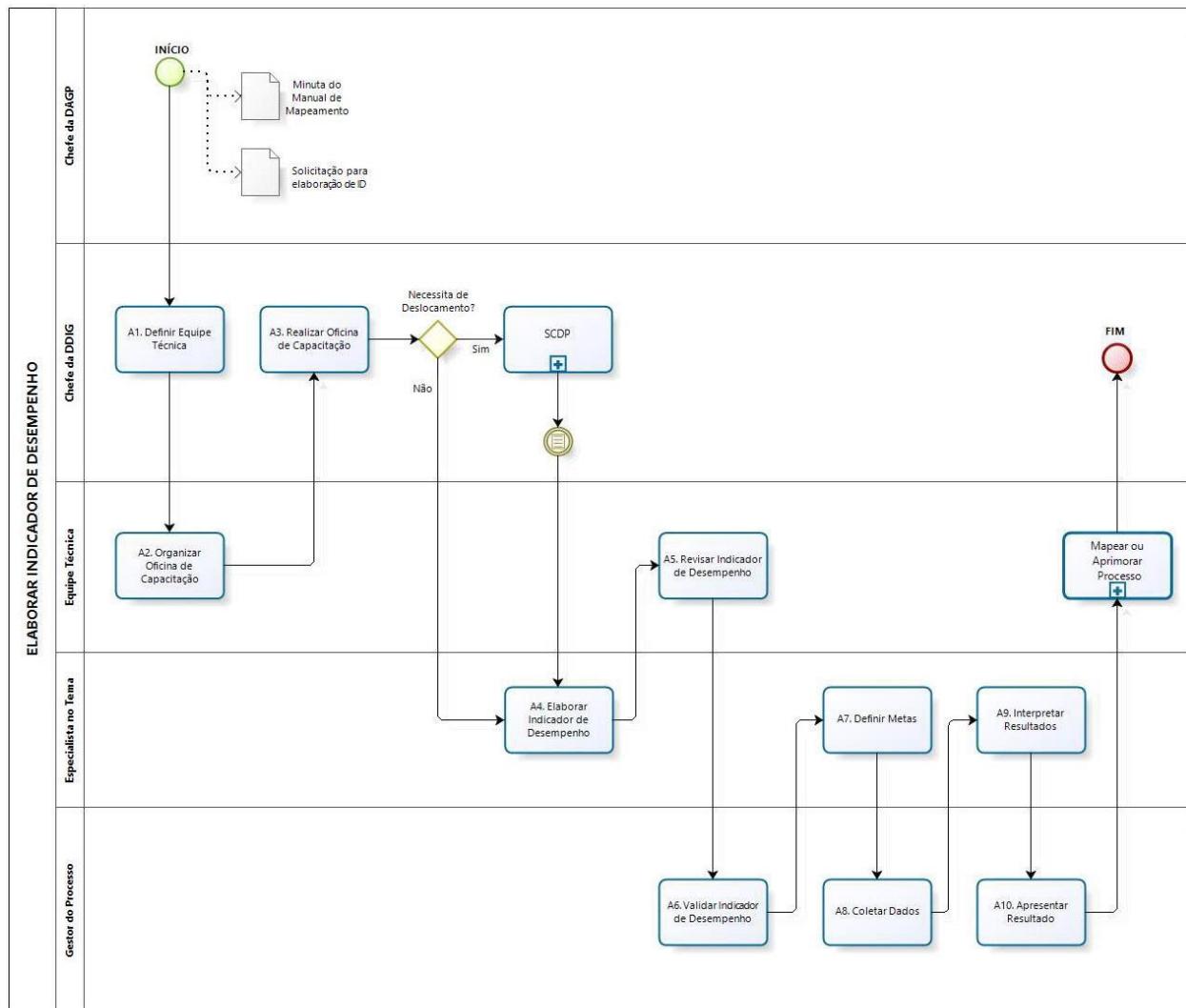
- Os equipamentos devem ser testados com antecedência.
- As reuniões devem ser registradas em memória de reunião.
- A pauta, local e horário da reunião devem ser comunicados com antecedência.
- **Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.**

12. SUBPROCESSO ELABORAR INDICADOR DE DESEMPENHO

12.1. Descrição do Subprocesso Elaborar Indicador de Desempenho

Esse subprocesso é composto por atividades necessárias à capacitação dos gestores para construírem indicadores que auxiliem na medição do desempenho de seus processos.

12.2. Fluxo do Subprocesso Elaborar Indicador de Desempenho



12.3. Detalhamento das Atividades do Subprocesso Elaborar Indicador de Desempenho

A1. Definir Equipe Técnica

Entrada	Minuta do Mapeamento do Processo de Negócio
Origem	Chefe da DAGP
Executante	Chefe da DDIG
Saída	Equipe definida
Destino	Equipe Técnica
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar os atores envolvidos no processo. ■ Identificar os especialistas em análise de processo.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ Os participantes da equipe deverão ser os mesmos atores envolvidos no processo, juntamente com os analistas de processo.

A2. Organizar Oficina de Capacitação

Entrada	Minuta do Mapeamento do Processo de Negócio
Origem	Chefe DDIG
Executante	Equipe Técnica
Saída	Oficina de Capacitação em Indicador de Desempenho organizada
Destino	Chefe DDIG
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir o objetivo geral e os específicos. ■ Definir conteúdo programático. ■ Especificar a metodologia para desenvolver o conteúdo. ■ Definir método de avaliação. ■ Agendar reunião com os Especialistas no Tema, o Gestor do Processo e o patrocinador. ■ Definir cronograma. ■ Comunicar aos participantes data, horário, local e pauta da reunião. ■ Verificar material de apoio (sala, equipamentos, lista de presença e formulários). ■ Solicitar a confirmação dos participantes.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ Na definição do público alvo, considerar o número de participantes, a qualificação profissional, e o seu envolvimento no processo de negócio mapeado. ■ A escolha do local para realizar a oficina deve ser compatível com o número de participantes e das atividades a serem desenvolvidas. ■ Os participantes devem ser comunicados, com antecedência, por e-mail, sobre a data, local e horário da oficina.

A3. Realizar Oficina de Capacitação

Entrada	Oficina de Capacitação em Indicador de Desempenho organizada
Origem	Equipe Técnica
Executante	Chefe DDIG
Saída	Oficina de Capacitação em Indicador de Desempenho realizada
Destino	Especialistas no Tema
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conteúdo Programático:

- Fundamentais:
 - O que é indicador de desempenho;
 - Principais dimensões de desempenho;
 - Variáveis que compõem os indicadores de desempenho (economicidade, eficácia, eficiência e efetividade);
 - Exemplos de indicadores;
 - Por que os indicadores são importantes;
 - Como os indicadores de desempenho são utilizados;
 - Classificação de indicadores; e
 - Outras formas de classificar indicadores.
- Método para construção de indicadores de desempenho;
- O que é produto;
- Exercício de construção de indicadores de desempenho: Mapa de produtos;
- Como elaborar indicadores de desempenho;
- Definição de Meta;
- Elaborar ID;
- Revisão e seleção de ID (critérios de priorização e escolha de ID);
- Outras formas de construir ID; e
- Apresentação de Resultados.
- Solicitar concessão de diárias e passagens, quando houver necessidade de deslocamento.
- Solicitar aos participantes a avaliação da oficina.
- Elaborar relatório final.

Regra

- Após a oficina, elaborar relatório final contendo avaliação dos participantes, a especificação do produto gerado e recomendação de melhoria para uma outra oficina.
- **Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.**

A4. Elaborar Indicadores de Desempenho

Entrada	Relatório final da oficina
Origem	Chefe da DDIG
Executante	Especialistas no Tema
Saída	Indicadores de Desempenho
Destino	Equipe Técnica

Tarefa

- Elaborar Indicador de Desempenho:
 - Identifique os produtos-chaves com auxílio dos gestores;
 - Identifique as questões mais relevantes e proponha indicador correspondente;
 - Especifique aspectos (base geográfica, grupo populacional, periodicidade e fonte de informação) na definição de indicador; e
 - Obter dados acessíveis e confiáveis.
- Elaborar matriz de indicador de desempenho (dimensão de desempenho e grupos de variáveis).
- Elaborar um conjunto de indicadores com dimensões e variáveis equilibradas.

Regra

- Na definição dos dados a serem coletados considerar o tempo e os recursos disponíveis.
- Não restringir a medição a apenas uma ou duas dimensões e variáveis.

- O indicador poderá ser aperfeiçoado a qualquer tempo por meio de críticas e sugestões de usuários, especialistas e entidades fiscalizadoras.

A5. Revisar Indicadores de Desempenho

Entrada	Indicadores de Desempenho
Origem	Especialistas no Tema
Executante	Equipe Técnica
Saída	Indicadores de Desempenho revisados
Destino	Gestor do Processo
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agendar reunião com os Especialistas no Tema para: <ul style="list-style-type: none"> - Selecionar os indicadores mais relevantes; - Avaliar as qualidades dos indicadores; - Estabelecer regras para decidir a seleção dos indicadores; e - Pontuar cada indicador segundo sua aderência a determinados critérios de qualidade. ■ Consolidar a lista final na matriz de indicadores.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ Os indicadores selecionados deverão medir o que é relevante, significativo e útil. ■ Para obter resultados satisfatórios, trabalhar com aproximação a partir de dados já existentes. ■ Deve-se manter o foco em desempenho relevante, selecionando poucos e bons indicadores. ■ Na apuração deve-se especificar o período e a base geográfica. ■ Para uma avaliação abrangente pressupor o equilíbrio entre dimensão de desempenho e grupos de variáveis (custo, tempo, quantidade e qualidade; economia, eficiência, eficácia, efetividade e equidade). Há certas combinações de dimensões e variáveis que dificilmente admitem indicador. ■ Deve-se estabelecer regras de decisão para seleção dos indicadores. ■ A seleção dos indicadores deverá ter a participação dos gestores. ■ Para selecionar o indicador faz necessário pontuar cada um segundo sua aderência a determinados critérios de qualidade e escolher os mais pontuados. ■ Os indicadores poderão ser aperfeiçoados a qualquer tempo por meio de críticas e sugestões de usuários, especialistas e entidades fiscalizadoras. ■ A revisão, também, pode ser realizada submetendo os indicadores propostos ou existentes a um conjunto de testes (veracidade, foco, relevância, consistência e acesso). ■ O número final de indicadores selecionados dependerá da complexidade do tema e da disponibilidade de recursos.

A6. Validar Indicadores de Desempenho

Entrada	Indicadores de Desempenho
Origem	Equipe Técnica
Executante	Gestor do Processo
Saída	Indicadores de Desempenho validados
Destino	Especialistas no Tema
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Validar a lista final de indicadores de desempenho. ■ Inserir indicadores no Documento de Visão do Processo.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ Os indicadores deverão ser validados pelo Gestor do Processo. ■ Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.

A7. Definir Metas

Entrada	Indicadores de Desempenho validados
Origem	Gestor do Processo
Executante	Especialistas no Tema
Saída	Metas definidas
Destino	Gestor do Processo

Tarefa

- Definir as metas.

Regra

- Na definição das metas deve-se levar em conta o contexto econômico em que estão inseridas, a limitação orçamentária e o desempenho anterior.
- As metas devem expressar claramente o que deve ser alcançado (específicas); devem permitir a medição do nível de alcance (mensuráveis); alinhadas ao objetivo da instituição e contribuir para seu alcance (apropriadas); o período definido para seu alcance (prazo determinado); metas que conduzam ao desempenho superior e a inovação em vez de mera alteração incremental (desafiadora).

A8. Coletar Dados

Entrada	Indicadores e Metas
Origem	Especialistas no Tema
Executante	Gestor do Processo
Saída	Dados
Destino	Especialistas no Tema

Tarefa

- Coletar dados.
- Mensurar indicadores.
- Calcular indicadores.

Regra

- Após a criação da sistemática de mensuração dos indicadores, faz-se necessário iniciar o processo de coleta de dados e de cálculo dos indicadores.

A9. Interpretar Resultados

Entrada	Indicadores, Metas e Dados
Origem	Gestor do Processo
Executante	Especialistas no Tema
Saída	Resultados
Destino	Gestor do Processo

Tarefa

- Agendar reunião gerencial e operacional.
- Analisar e interpretar os resultados da mensuração do desempenho.

Regra

- Para o sucesso do sistema de mensuração do desempenho, os resultados deverão ser analisados e interpretados.
- A análise e a interpretação dos resultados devem ser realizadas por meio de: reunião gerencial, reunião operacional, intercâmbio de informações e na gestão do dia a dia.

A10. Apresentar Resultados

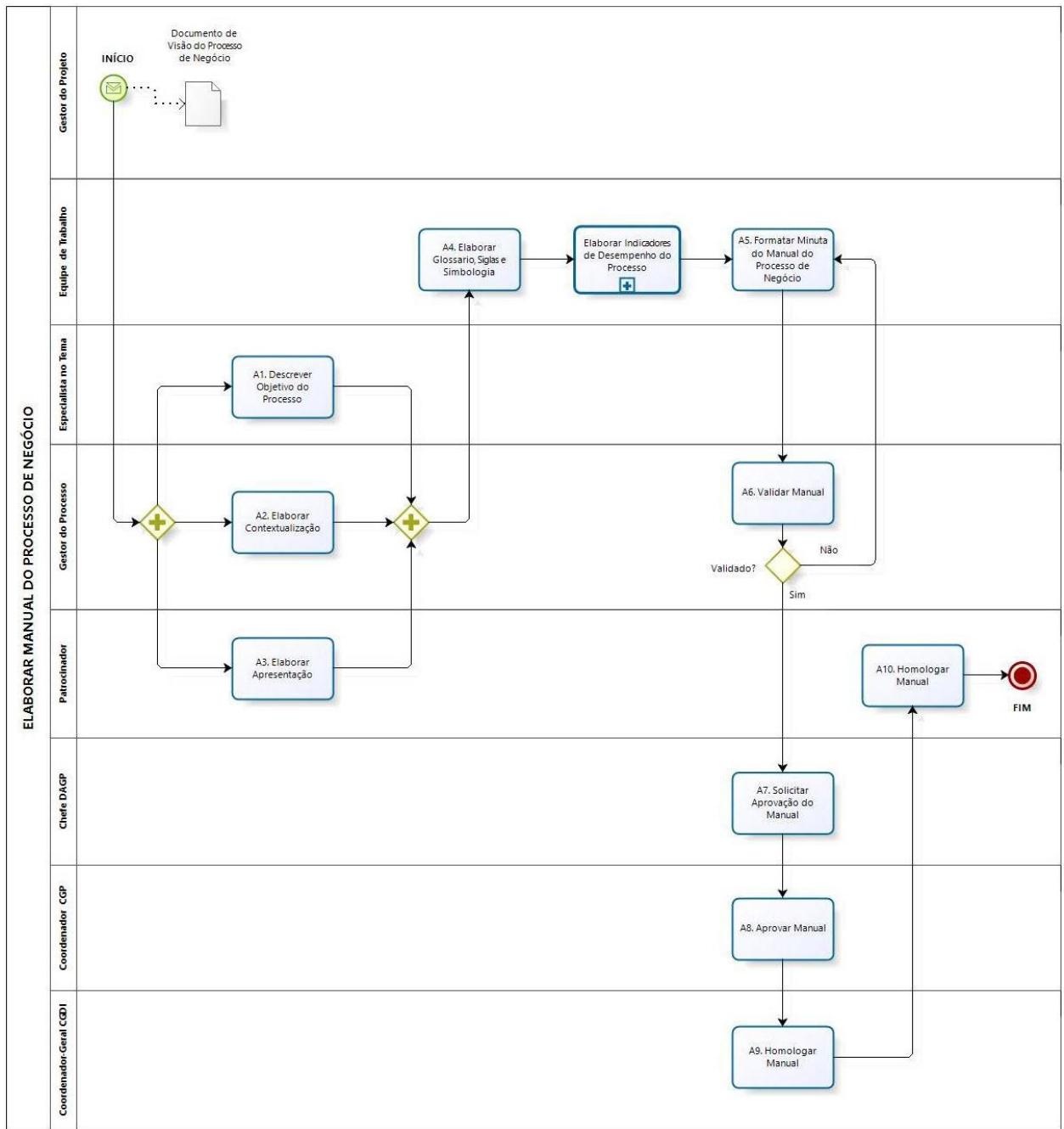
Entrada	Resultados
Origem	Especialistas no Tema
Executante	Gestor do Processo
Saída	Comunicação dos resultados
Destino	Fim
Tarefa	
■ Comunicar os resultados da mensuração do desempenho por meio de: - Apresentação institucional aos envolvidos no processo; - Painel de indicadores sob a forma de gráficos; - Banners com faixas de desempenho coloridas; e - Reunião de avaliação do desempenho.	
■ Relatório anual.	
Regra	
■ Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.	

13. SUBPROCESSO ELABORAR MANUAL DO PROCESSO DE NEGÓCIO

13.1. Descrição do Subprocesso Elaborar Manual do Processo de Negócio

Descreve todos os requisitos necessários à construção Manual de Normas e Procedimentos, contém informações para a elaboração da Apresentação, Contextualização, Objetivo e Glossário, bem como, orientações necessárias para que as informações estejam organizadas de forma sistematizada.

13.2. Fluxo do Subprocesso Elaborar Manual do Processo de Negócio



13.3. Detalhamento do Subprocesso Elaborar Manual do Processo de Negócio

A1. Descrever Objetivo do Processo	
Entrada	Documento de Visão do Processo
Origem	Gestor do Projeto
Executante	Especialista no Tema
Saída	Objetivo do processo
Destino	Gestor do Processo
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descrever sucintamente o que se pretende alcançar com o processo, um resultado a ser obtido, um produto ou um serviço.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para descrever o Objetivo, usar modelo do Anexo VII.

A2. Elaborar Contextualização do Processo	
Entrada	Documento de Visão do Processo
Origem	Gestor do Projeto
Executante	Gestor do Processo
Saída	Contextualização do Processo
Destino	Equipe Técnica
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contextualizar o processo abordando seu conteúdo e benefícios no tempo e no espaço em que está envolvido na organização.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para elaborar a Contextualização, usar modelo do Anexo VII.

A3. Elaborar Apresentação do Processo	
Entrada	Documento de Visão do Processo
Origem	Gestor do Processo
Executante	Patrocinador
Saída	Apresentação
Destino	Equipe Técnica
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborar ou aprovar a minuta da Apresentação do Manual, constando objetivo, relevância, justificativa, a quem se destina e outras informações que julgar relevantes.
Regra	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para elaborar a Apresentação, usar modelo do Anexo VII.

A4. Elaborar Glossário, Siglas e Símbologia	
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo(s) - Contextualização - Apresentação
Origem	<ul style="list-style-type: none"> - Especialistas no Tema - Gestor do Processo - Patrocinador
Executante	Equipe Técnica
Saída	Minuta do Manual do Processo de Negócio

Destino	Subprocesso Elaborar Indicador de Desempenho
Tarefa	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar todas os termos. ■ Descrever todos os significados dos termos utilizados. ■ Organizar todos os termos em ordem alfabética. ■ Identificar e nominar todas as siglas. ■ Organizar todas as siglas alfabéticamente. ■ Identificar e relacionar todas as notações de BPMN utilizadas. 	
Regra	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Deve-se evitar a criação de uma lista extensa de termos, restringindo-se à quantidade suficiente para a compreensão do Manual. ■ Para elaborar Glossário, Siglas e Simbologia, usar modelo do Anexo VII. 	

A5. Formatar Minuta do Manual do Processo de Negócio

Entrada	Minuta do Manual do Processo de Negócio		
Origem	Gestor do Processo		
Executante	Equipe Técnica		
Saída	Minuta de Manual do Processo de Negócio		
Destino	Gestor do Processo		
Tarefa			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborar a Capa. ■ Elaborar a Folha de Rosto. ■ Elaborar Lista de Autoridades. ■ Elaborar Sumário Automático, selecionando o modelo “Título 1”. ■ Elaborar Referência Legal. ■ Montar a Minuta, acrescentando Apresentação, Siglas, Objetivos do Manual, Contextualização, Estruturação do Manual, Glossário, Diagrama do Processo, Símbolos BPMN utilizados, Cadeia de Valor, Objetivos dos Subprocessos, Fluxos, Detalhamento. ■ Verificar a existência de erros de ortografia e concordância. ■ Imprimir os fluxos em papel, no formato A3, no caso de versão impressa do Manual. 			
Regra			
Providenciar as informações que constarão do Manual, observando as regras de formatação constantes das “Normas para Elaboração do Manual” (clique para acessar).			
<p>Parte I:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Capa ■ Folha de Rosto ■ Lista de Autoridades ■ Apresentação ■ Siglas ■ Sumário ■ Objetivos do Manual ■ Contextualização </td> <td style="width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Estruturação do Manual ■ Glossário ■ Diagrama do Processo ■ Cadeia de Valor do Processo ■ Indicadores de Desempenho ■ Símbolos BPMN utilizados ■ Referência Legal </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> ■ Capa ■ Folha de Rosto ■ Lista de Autoridades ■ Apresentação ■ Siglas ■ Sumário ■ Objetivos do Manual ■ Contextualização 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estruturação do Manual ■ Glossário ■ Diagrama do Processo ■ Cadeia de Valor do Processo ■ Indicadores de Desempenho ■ Símbolos BPMN utilizados ■ Referência Legal
<ul style="list-style-type: none"> ■ Capa ■ Folha de Rosto ■ Lista de Autoridades ■ Apresentação ■ Siglas ■ Sumário ■ Objetivos do Manual ■ Contextualização 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estruturação do Manual ■ Glossário ■ Diagrama do Processo ■ Cadeia de Valor do Processo ■ Indicadores de Desempenho ■ Símbolos BPMN utilizados ■ Referência Legal 		
<p>Parte II:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nome do subprocesso ■ Descrição do subprocesso ■ Fluxo do subprocesso ■ Detalhamento das atividades do subprocesso </td> <td style="width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Referência ■ Anexos </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> ■ Nome do subprocesso ■ Descrição do subprocesso ■ Fluxo do subprocesso ■ Detalhamento das atividades do subprocesso 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Referência ■ Anexos
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nome do subprocesso ■ Descrição do subprocesso ■ Fluxo do subprocesso ■ Detalhamento das atividades do subprocesso 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Referência ■ Anexos 		

A6. Validar Manual

Entrada	Minuta de Manual do Processo de Negócio
Origem	Equipe Técnica
Executante	Gestor do Processo
Saída	Manual do Processo de Negócio validado
Destino	Chefe da DAGP

Tarefa

- Verificar:
 - A exatidão das informações constantes na capa; identificação da unidade e denominação do processo.
 - Se as informações constantes na folha de rosto, cargos, titulares, equipe de execução, estão corretos;
 - Exatidão do sumário;
 - Se toda a legislação está listada;
 - Se Apresentação, Siglas, Objetivos, Contextualização, Estruturação, Glossário, Diagrama do Processo, Símbolos BPMN utilizados, Cadeia de Valor, Objetivos dos Subprocessos, Fluxos, Detalhamento, estão informados.

Regra

- Registrar as incorreções e realizar os ajustes necessários.

A7. Solicitar Aprovação do Manual

Entrada	Manual do Processo de Negócio validado
Origem	Gestor do Processo
Executante	Chefe da DAGP
Saída	Solicitação de aprovação de Manual do Processo de Negócio
Destino	Coordenador da CGP

Tarefa

- Analisar versão validada do Manual.
- Realizar os ajustes necessários.
- Inserir dados do Manual no portfólio, preenchendo todos os campos.
- Encaminhar, com vistas à aprovação e homologação.
- Gerar arquivo PDF.
- Preparar para disponibilizar o Manual na Agronet (intranet do MAPA), no formato PDF.

Regra

- Aguardar a homologação para disponibilizar na Agronet.

A8. Aprovar Manual

Entrada	Solicitação de aprovação de Manual do Processo de Negócio
Origem	Chefe da DAGP
Executante	Coordenador da CGP
Saída	Manual do Processo de Negócio aprovado
Destino	Coordenador-Geral CGDI

Tarefa

- Analisar versão validada do Manual.
- Realizar os ajustes porventura necessários.
- Solicitar aprovação do Manual ao Coordenador-Geral.
- Inserir o Manual no correspondente Processo no SEI.

Regra

- Toda a documentação deverá, obrigatoriamente, ser incluída no SEI.

A9. Homologar Manual

Entrada	Manual do Processo de Negócio aprovado
Origem	Coordenador da CGP
Executante	Coordenador-Geral CGDI
Saída	Manual do Processo de Negócio homologado
Destino	Patrocinador

Tarefa

- Analisar Manual.
- Solicitar os ajustes, se necessário.
- Homologar o Manual.
- Encaminhar o Manual ao Patrocinador, para homologação.

Regra

-

A10. Homologar Manual

Entrada	Manual homologado
Origem	Coordenador-Geral CGDI
Executante	Patrocinador
Saída	Manual do Processo de Negócio homologado
Destino	FIM

Tarefa

- Analisar Manual.
- Solicitar ajustes, se necessário.
- Homologar o Manual.

Regra

-

REFERÊNCIA

- ABPMP Brasil. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento - BPM CBOK.** Ver. 3.0, 1^a ed., 2013.
- Advocacia Geral da União - AGU. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos da AGU.** Brasília-DF, 2012.
- Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL. **Manual de Gestão de Processos.** Brasília-DF, 4^a ed., 2012.
- BIZAGI. **Bizagi Process Modeler - User Guide.** 2014. Obtido em <http://www.bizagi.com>.
- BIZAGI. **Modeling Workflow Patterns.** Obtido em <http://www.bizagi.com>.
- BIZAGI. **BPMN Quick Reference Guide ENG.** Obtido em <http://www.bizagi.com>.
- Dumas, Marlon et alii. **Fundamentals of Business Process Management.** Berlin, 2013.
- ENAP. **Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional – Apostila.** Brasília-DF, 2013.
- ENAP. **Elaboração de Projetos.** Apostila. Brasília-DF, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos.** São Paulo. Atlas, 2005.
- OMG-Object Management Group. **Business Process Modeling Notation (BPMN) Information.** 2011. Obtido em <http://www.bpmn.org>.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia de Simplificação.** Brasilia-DF, 2005.
- MPF. **Modelo para elaboração de manual de normas e procedimentos.** Rio de Janeiro-RJ, 2011.
- MPF. **Modernização da Gestão Administrativa.** Rio de Janeiro-RJ, 2011.
- Project Management Institute - PMI. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).** Ver.4.0, 5^a ed., 2013.
- SISP/Ministério do Planejamento. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos.** Brasília-DF, ver.1.0, 2011.

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

Anexos

ANEXO I – 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 Recepção 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. Condisional:** 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. Condisional:** 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



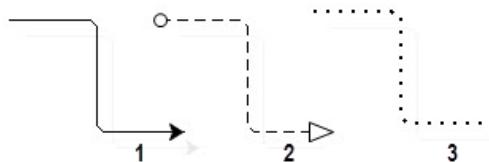
- 1. Gateway Exclusivo baseado em dados:** Neste gateway há dois ou mais fluxos subsequentes, mas só há um caminho a ser escolhido. Mas, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido, para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.
- 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 tomada 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.

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

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



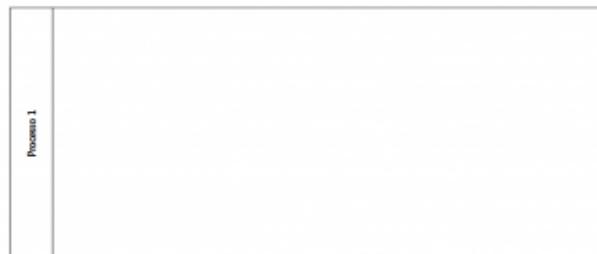
1. Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.

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.

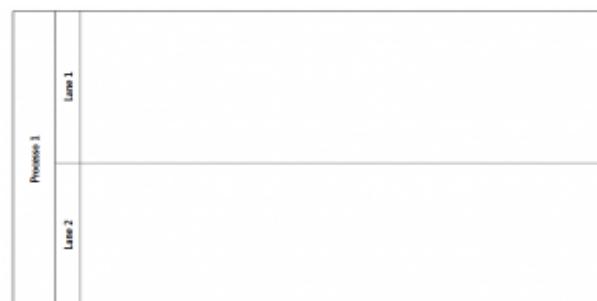
3. Associação: É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo podem ser associados com os objetos de fluxo.

Piscinas e Raias

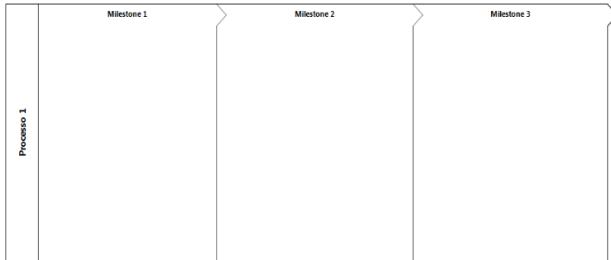
Piscina: é um retângulo onde está ou será colocado o fluxo de um processo. A Piscina pode atuar como uma Raia para separar um conjunto de atividades de outra Piscina.



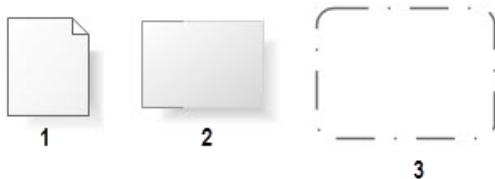
Raia: é uma subpartição de uma Piscina e é usada para organizar e categorizar as atividades. Representa um participante ou uma unidade organizacional.



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



Artefatos

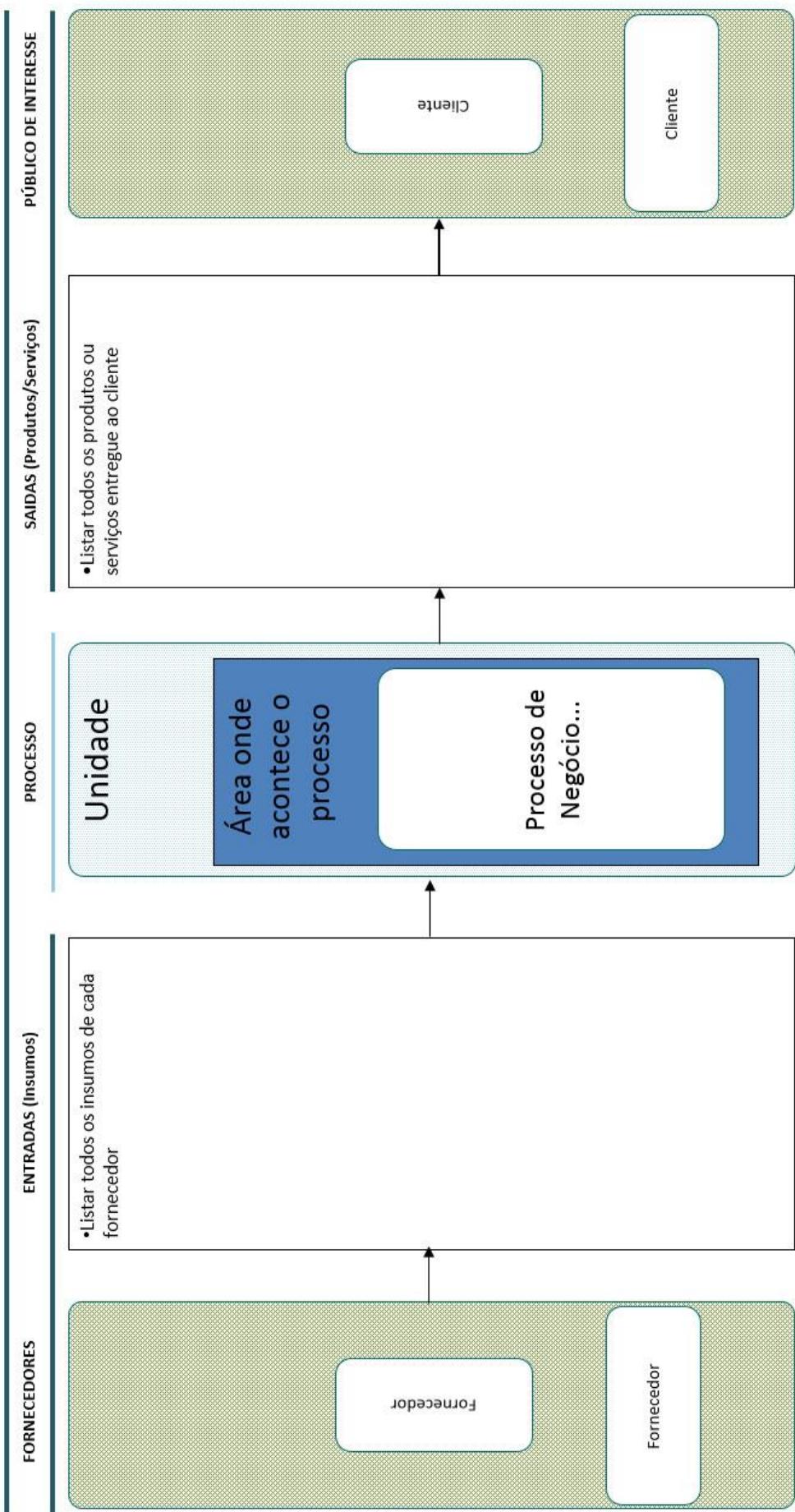


- 1. Objeto de Dados:** São considerados artefatos porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informações para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas possam produzir.
- 2 Grupo:** É um agrupamento de atividades 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).

Cadeia de Valor do Processo de Negócio...

ANEXO II – Cadeia de Valor



Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio

Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE

Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

Pág. 58/91

ANEXO III – TAP

(vide orientações)

	MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO Secretaria-Executiva Departamento de Gestão Estratégica Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional	TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)
---	--	---

Código/Sigla:	Nome do Projeto:
---------------	------------------

1. JUSTIFICATIVA

--

2. OBJETIVO

--

3. ESCOPO

--

4. NÃO ESCOPO

--

5. TEMPO ESTIMADO

--

6. CUSTOS ESTIMADOS E FONTE DE RECURSOS

--

7. INFRAESTRUTURA

--

8. PREMISSAS

--

9. RESTRIÇÕES

--

10. RISCOS PREVIAMENTE IDENTIFICADOS

--

11. PATROCINADOR DO PROJETO

Nome	Telefone	e-mail

12. GESTOR DO PROJETO

Nome	Telefone	e-mail

13. EQUIPE DO PROJETO

Nome / Órgão Cargo / Função	Telefone	e-mail

14. APROVAÇÃO

Nome: _____	Nome: _____
Cargo/Função:	Cargo/Função:
Data:	Data:

Orientações para o preenchimento do TAP:

CÓDIGO/SIGLA: [Ano] . [Mês] . [nºsequencial/ano] [Unidade Organizacional]

JUSTIFICATIVA: *Descrever de forma clara a justificativa contendo um breve histórico e as motivações do projeto.*

OBJETIVO: *Descrever sucintamente o que o projeto quer alcançar, um resultado a ser obtido, um produto ou um serviço.*

ESCOPO: *Descrever todos os produtos, os serviços necessários e resultados finais esperados. Descrever também o que é preciso fazer para que alcance seus objetivos com os recursos e funções especificados.*

NÃO ESCOPO: *Descrever, de forma explícita, o que está excluído do projeto, para evitar que uma parte interessada possa supor que um produto, serviço ou resultado específico é um produto do projeto.*

TEMPO ESTIMADO: *Descrever a estimativa de tempo para finalizar o projeto.*

CUSTOS ESTIMADOS E FONTE DE RECURSOS: *Descrever a estimativa de custo do projeto e a fonte de recursos.*

INFRAESTRUTURA: *Identificar o que será necessário para o atingimento dos objetivos do projeto. Exemplo: salas, equipamentos, etc.*

PREMISSAS: *Descrever os fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e fazem parte da elaboração progressiva do projeto.*

RESTRIÇÕES: *Descrever limitações internas ou externas ao projeto, que poderão afetar o seu desempenho.*

RISCOS PREVIAMENTE IDENTIFICADOS: *Descrever eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, provocarão efeitos positivos ou negativos nos objetivos do projeto.*

PATROCINADOR DO PROJETO: *Identificar o patrocinador do projeto.*

GESTOR DO PROJETO: *Identificar o responsável pela execução do projeto de mapeamento, líder do projeto.*

EQUIPE DO PROJETO: *Identificar os responsáveis pela elaboração do projeto.*

APROVAÇÃO: *Identificar os responsáveis por aprovar o Termo de Abertura do Projeto (TAP).*

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

ANEXO IV – PGP

([vide orientações](#))

	MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO Secretaria-Executiva Departamento de Gestão Estratégica Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional	PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO (PGP)
Código/Sigla:	Nome do Projeto:	

1. CRONOGRAMA DE MARCO

Nome do marco	Data

2. ORÇAMENTO E FONTE DE RECURSO

Fonte de recursos	
-------------------	--

3. PLANO DE QUALIDADE

Entrega	Critérios de qualidade

4. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

--

4.1. EQUIPE DO PROJETO

Nome / Órgão Cargo / Função	Telefone	e-mail

4.2. PAPEIS E RESPONSABILIDADES

Nome	Papel	Responsabilidade

5. PLANO DE COMUNICAÇÃO

--

5.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

--

5.2. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Evento	Objetivo	Responsável	Público alvo	Canal	Periodicidade

6. RISCO

6.1. GERENCIAMENTO DE RISCO

7. PLANO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

8. CRONOGRAMA

9. APROVAÇÃO

Nome: _____	Nome: _____
Cargo/Função: _____	Cargo/Função: _____
Data: _____	Data: _____

Orientações para o preenchimento do PGP:

CÓDIGO/SIGLA: [Ano] . [Mês] . [nºsequencial/ano] [Unidade Organizacional]

CRONOGRAMA DE MARCOS: *Descrever os marcos e suas respectivas datas de entrega. Marcos são pontos significativos do projeto, eventos cuja ocorrência precisa ser reportada às partes interessadas.*

ORÇAMENTO E FONTE DE RECURSO: *Inserir o custo total do projeto e a fonte de recurso.*

PLANO DE QUALIDADE: *Descrever o processo de gerenciamento da qualidade e os requisitos de qualidade das entregas do projeto.*

PLANO DE RECURSOS HUMANOS: *Descrever os requisitos de recursos humanos para execução do projeto.*

EQUIPE DO PROJETO: *Descrever os responsáveis pela execução do projeto, incluindo o Gestor do Processo e especialistas no tema.*

PAPEIS E RESPONSABILIDADES: *Descrever papel e responsabilidade de cada membro do projeto.*

PLANO DE COMUNICAÇÃO: *Apresentar a necessidade de informações e comunicações do projeto.*

DESCRÍÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: *Descrever o processo de comunicação necessário para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. Exemplo: onde os arquivos do projeto serão armazenados, definição de nomenclatura de arquivos, se as reuniões deverão ser registradas em ata, necessidade de publicação de documento do Diário Oficial da União, modelos de relatórios/formulários que devem ser utilizados no projeto, etc.*

EVENTOS DE COMUNICAÇÃO: *Preencher a tabela abaixo com as informações dos eventos de comunicação do projeto.*

RISCO: *Descrever eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, provocarão efeitos positivos ou negativos nos objetivos do projeto*

GERENCIAMENTO DE RISCO: *Descrever o processo de gerenciamento de risco do projeto.*

PLANO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES: *Descrever a lista de produtos e serviços que serão adquiridos pelo projeto.*

CRONOGRAMA: *Apresentar cronograma, identificando mês, dia e o dia da semana.*

APROVAÇÃO: *Identificar os responsáveis por aprovar o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).*

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

ANEXO V – Memória de Reunião

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

CGDI / DGE / Secretaria-Executiva
Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

Memória de Reunião			
Assunto:			
Data:	Início:	Fim:	Local:
Relator:			
DESENVOLVIMENTO:			
DECISÕES:			
PARTICIPANTES (1º Nome e Órgão, separados por ";"):			
TAREFAS:		Responsáveis	Entrega
Próxima Reunião (local, data e horário)			

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

ANEXO VI – Tabela de apoio para elaboração da Cadeia de Valor

Esta tabela é um **mATERIAL DE APOIO**, não sendo necessário incluí-la no Manual do Processo do Cliente.)

NORMAS PARA ELABORAÇÃO DO MANUAL

ANEXO VII – Normas para Elaboração do Manual

1. Base conceitual

1.1. Definições

“Pode-se compreender manual como o documento que reúne informações de forma sistematizada acerca de determinado assunto, de forma a ser um facilitador do funcionamento da organização, por servir como um orientador. O manual pode ser um conjunto de políticas ou normas, procedimentos, atividades, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos profissionais que atuam em uma determinada organização” (MPF, 2011, pg.3).

Existem vários tipos de manual, mas o de Processo de Negócio deve ser de “normas e procedimentos”, que estabelece as normas e procedimentos utilizados na organização para uma determinada finalidade, explicitando como as atividades devem ser desenvolvidas;

1.2. Objetivos

O manual permite a reunião de informações que deverão estar dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada, facilitando a compreensão e orientando a execução do processo. Além disso, o manual também pode ter os seguintes objetivos, conforme apresentado pela equipe de processos do Ministério Público Federal (MPF, 2011, pg.4), a seguir citados:

- “Fixar critérios e padrões da forma de fazer os processos organizacionais;
- Uniformizar a terminologia técnica e administrativa utilizada na organização;
- Facilitar a elaboração de normas, procedimentos e funções administrativas;
- Possibilitar a execução correta dos processos, independentemente das alterações políticas, gerenciais e administrativas;
- Evitar equívocos sobre a interpretação de como deve ser feito algum procedimento do processo;
- Contribuir na ambientação e treinamento de novos servidores, bem como dos antigos que assumem novas funções;
- Contribuir para a eficiência e eficácia dos trabalhos realizados;
- Servir como instrumento efetivo e contínuo para consulta e orientação aos profissionais da organização; e
- Restringir improvisações inadequadas.”

1.3. Requisitos essenciais

O manual deve ter uma redação simples, curta, eficiente, clara, inteligível e objetiva. Portanto é indispensável que a redação do manual considere sempre a visão do leitor, procurando evitar linguagem rebuscada ou de difícil entendimento por aqueles que não dominam a linguagem técnica da área sobre a qual o manual instrui, ou seja, o manual deve ser redigido partindo do pressuposto de que o leitor não conhece do assunto e que é o meio para ensiná-lo (MPF, 2011, pg.4). Nele devem conter instruções necessárias e suficiente para que a pessoa entenda como executar o processo.

1.4. Limitações

- O manual constitui um ponto de partida para os procedimentos organizacionais, mas não é a solução de todos os problemas.

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

- Se o manual não for disseminado, atualizado e utilizado perde rapidamente o seu valor para a organização.
- Manual de procedimentos é (e deve ser) pouco flexível, pois deve indicar de maneira incisiva o passo-a-passo de determinada atividade. Mas isto não significa que não há possibilidade de melhoria. Se for identificada esta necessidade, então poderá ser proposta atualização do procedimento em questão (MPF, 2011, pg.5).

1.5. Conteúdo

O conteúdo do manual se divide em três partes. A primeira é constituída pelos elementos pré-textuais; a segunda pelo texto propriamente dito, subdividida na quantidade de itens que forem necessários para a finalidade do documento; a terceira contém os elementos pós-textuais. O manual deverá seguir a ordem apresentada em cada parte.

PARTE I – Elementos pré-textuais

- Capa:



Escolher Folha A4, fundo branco;

Clicar na aba “Inserir” do Word e, em seguida, “Formas”, e escolher a 1^a figura da lista “Retângulos”;

Desenhar os 4 retângulos, de acordo com a imagem acima e, em cada um, clicar com o botão direito do mouse e escolher a opção “Preenchimento”, depois em “Mais Cores de Preenchimento” e informar as cores RGB de cada retângulo, de acordo com os números informados a seguir.

Posicionar as imagens de tal forma que fiquem a aproximadamente 2 cm da extremidade esquerda do papel e a 1,25 das demais. O posicionamento das imagens torna-se mais fácil clicando-se nas suas bordas e dirigindo-as com o uso das setas do teclado.

Retângulo superior esquerdo

Modelo de cores: RGB (28, 164, 151)

Dimensões aprox.: 13,72cm largura x 21,57 cm altura

Texto “Manual do Processo”: fonte Century Gothic, tamanho 52, primeira letra de cada palavra em maiúscula, alinhamento à esquerda, cor preta.

Texto “<nome do processo>: fonte Century Gothic, tamanho 52, primeira letra de cada palavra em maiúscula, alinhamento à direita, cor branca, negrito, fonte com borda sólida preta.

Retângulo superior direito

Modelo de cores: RGB (255, 202,33)

Dimensões aprox.: 4,52 cm largura x 8,19 cm altura

Nenhum texto.

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

Retângulo inferior esquerdo

Modelo de cores: RGB (104, 160,66)

Dimensões aprox.: 13,72cm largura x 2,67 cm altura

Texto: Nome do Ministério por extenso (fonte Century Gothic, tamanho 14, primeira letra de cada palavra em maiúscula, centralizado, cor branca. Sigla na linha seguinte, em maiúsculas.

Retângulo inferior direito

Modelo de cores: (109, 166, 217)

Dimensões aprox.: 4,52cm largura x 17,85 cm altura

Deve conter “Local-UF”, “mês” de “ano” (Century Gothic, tamanho 11, orientação vertical, margem direita, alinhamento à esquerda, cor branca).

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

• **Folha de rosto:**

Cabeçalho: constam nome do macroprocesso, nome do processo, data da elaboração, data da versão e número da versão. Título: Calibri, negrito, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11. Texto: fonte Calibri, negrito, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.

Equipe técnica: Inserir nomes completos dos componentes da equipe técnica responsável pela elaboração do Manual, em ordem alfabética, com identificação da unidade organizacional a que pertence. Título: fonte Calibri, negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11. Texto: Calibri, negrito, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.

Revisão: deve ser preenchida somente se houver revisão, seguindo instruções dispostas no modelo de folha de rosto. Título: Calibri, negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11. Texto: Calibri, negrito, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11. Parágrafo duplo entre cada título.

Rodapé: todas as páginas, exceto a capa, devem ter rodapé com o nome do Processo, o nome da Unidade gestora do processo, o nome da Unidade Executora e a Paginação. Títulos: fonte Calibri, regular, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 7. Texto: fonte Calibri, negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 7. Numeração de página: fonte Calibri, negrito, canto inferior direito, nº. de pág./total de páginas, automático.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

• **Lista de autoridades:**

Todas as autoridades, do Ministro até o responsável pela execução do processo, devem ser citadas.

Nome do Ministério por extenso, seguido da sigla “MAPA”, centralizado, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Nome do Ministério deve ser separado das autoridades com parágrafo simples.

Nome da Unidade e sigla: por extenso, centralizado, negrito, fonte Calibri, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11, separados por hífen.

Nome do titular e cargo: por extenso, centralizado, fonte Calibri, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11, separados por hífen.

Separar com parágrafo simples cada autoridade.

Espaçamento entre linhas: simples.

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

Espaçamento entre parágrafos: antes 6pt e depois 6pt.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Apresentação:**

Deve constar o objetivo do manual, a relevância do uso de procedimentos, justificativa, a quem se destina e como está estruturado o texto e outras informações que julgar relevantes.

Título: deve ser centralizado, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Texto: justificado, fonte Calibri, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.

Assinatura do patrocinador: centralizada, dois espaços abaixo do fim do texto.

A apresentação deve estar contida, preferencialmente, em uma página e não conter nenhum outro elemento na mesma página.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Siglas:**

Deve conter as siglas e abreviaturas utilizadas, separadas do significado por um travessão.

Título: centralizado, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 12.

As siglas devem estar em ordem alfabética.

Siglas: fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Texto: justificado, fonte Calibri, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11.

Espaçamento entre linhas: simples.

Espaçamento entre parágrafos: antes 6pt e depois 6pt.

A lista deve iniciar a página e não conter nenhum outro elemento na mesma página.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Sumário:**

Identifica a localização de todas as divisões e subdivisões do texto do manual, seguida da página onde se inicia respectivamente a divisão ou subdivisão.

Adotar “Título 1”, personalizado como formato “formal” (referência/sumário/personalizar sumário).

Título: centralizado, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Atentar para que todos os números de página fiquem alinhados.

O sumário deve iniciar a página e não conter nenhum outro elemento na mesma página.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Objetivos do Manual:**

Descrição sucinta do que o projeto quer alcançar, um resultado a ser obtido, um produto ou um serviço.

É o primeiro item a ser numerado no texto, usando o formato “1.” Com espaço de 1,0 cm entre a numeração e o título.

O marcador numérico do subtítulo deve estar alinhado com o título.

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

Deve conter objetivo geral e, caso necessário, objetivos específicos.

Título: alinhado à esquerda, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Subtítulos: fonte Calibri, negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11.

Texto: fonte Calibri, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.

Esse deve ser o padrão usado por todos os títulos numerados.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Contextualização:**

Abordar o tema de forma a identificar a situação ou o contexto no qual o processo será identificado. É uma introdução do leitor ao tema, onde se encontra o processo, de forma a permitir-lhe uma visualização situacional do contexto.

Título: alinhado à esquerda, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Texto: fonte Calibri, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Estruturação do Manual:**

Descrição de como o manual está estruturado e quais são suas grandes partes componentes.

Título: alinhado à esquerda, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Texto: fonte Calibri, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.

- **Glossário:**

Glossário: Deve conter a definição dos termos relevantes utilizados no manual.

Título: alinhado à esquerda, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Termo: fonte Calibri, negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11.

Espaçamento entre linhas: simples.

Espaçamento entre parágrafos: 6pt antes e 6pt depois.

Texto: justificado, fonte Calibri, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.

O glossário deve iniciar a página e não conter nenhum outro elemento na mesma página.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Diagrama do Processo:**

Representação gráfica da interação dos subprocessos mapeados constantes no manual.

Título: alinhado à esquerda, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

O diagrama do processo e textos relacionados devem iniciar a página e não conter nenhum outro elemento na mesma página.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Cadeia de Valor do processo:**

Representa o conjunto de atividades economicamente distintas que a instituição utiliza, desde a incorporação dos insumos ao processo, até a entrega do produto aos clientes, com agregação de valor.

Título: alinhado à esquerda, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

A página deve ter orientação paisagem.

A cadeia de valor deve iniciar a página e não conter nenhum outro elemento na mesma página.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Indicadores de desempenho do processo:**

É uma medida significativa usada para monitorar o progresso dos processos em relação a uma meta pré-estabelecida. É um número, ou razão, que mede um aspecto do desempenho.

Título: alinhado à esquerda, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

O indicador do processo deve iniciar a página e não conter nenhum outro elemento na mesma página.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Referência legal:**

Toda referência legal utilizada no manual deve ser relacionada, contendo o tipo, número, data e órgão expedidor.

Título: alinhado à esquerda, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Instrumento legal: fonte Calibri, negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11.

Texto: fonte Calibri, justificado, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.

A referência legal deve iniciar a página e não conter nenhum outro elemento na mesma página.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Símbolos BPMN utilizados:**

Símbolos: Devem constar todos os símbolos utilizados nos fluxogramas e o significado de cada um.

Texto: fonte Calibri, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.

Título: alinhado à esquerda, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Símbolos: devem ficar alinhados à esquerda.

As descrições dos símbolos devem ficar à direita dos símbolos, fonte Calibri, tamanho 11.

A lista de símbolos deve iniciar a página e não conter nenhum outro elemento na mesma página.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

PARTE II – Elementos Textuais

- **Nome do subprocesso:**

Fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Nome do subprocesso deve iniciar a página.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

- **Descrição do subprocesso:**

Subtítulo: fonte Calibri, negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11.

Texto: fonte Calibri, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Fluxo do subprocesso:**

Subtítulo: fonte Calibri, negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11.

O fluxograma deve ser inserido na mesma página que o título

A logomarca do Bizagi deve ser cortada.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Detalhamento do subprocesso:**

Subtítulo: fonte Calibri, negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11.

Deve haver um parágrafo simples entre cada quadro

Marcador: quadrado (em cor azul, ênfase 5, mais escuro 25%) (■), que deve ser usado em tarefa e regra. Ele deve estar alinhado à borda do quadro.

Quadros de detalhamento:

- Inserir tabela com uma coluna e doze linhas (largura total de 17,5 cm). As linhas 1, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 permanecem em uma coluna. As 2, 3, 4, 5, 6 serão divididas em duas colunas. A primeira coluna deve ter largura de 2,5 cm. Na segunda coluna deve constar a descrição dos atributos da primeira coluna.
- Linha 1: Número e nome da atividade. Deve ser numerada em sequência na forma “Anº.”, onde “A” representa atividade e “nº” representa a numeração sequencial. A numeração deve ser reiniciada a cada subprocesso.
- Nome da atividade: começar com verbo no infinitivo.
- Título da atividade: fonte Calibri, negrito, branca, primeira letra de cada palavra em maiúscula minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.
- Preenchimento da linha de título: cor azul, ênfase 1, mais escuro 25%.
- Texto: fonte Calibri, minúscula e maiúscula (primeira letra), tamanho 11.
- Linha 2: Inserir a palavra “**Entrada**” na primeira coluna.
- Linha 3: Inserir a palavra “**Origem**” na primeira coluna.
- Linha 4: Inserir a palavra “**Executante**” na primeira coluna.
- Linha 5: Inserir a palavra “**Saída**” na primeira coluna.
- Linha 6: Inserir a palavra “**Destino**” na primeira coluna.
- Linha 7: Inserir a palavra “**Tarefa**”.
- Linha 8: Em branco.
- Linha 9: Inserir a palavra “**Regras**”.
- Linha 10: Em branco.
- Linha 11: Inserir a palavra “**Normativo**”. **Essa linha deverá existir somente quando houver normativo.**
- Linha 12: Em branco. Essa linha será inserida somente quando houver normativo.

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

- As bordas do quadro devem ser contínuas com espessura de 0,5pt. A cor de todas as bordas deve ser azul, ênfase 1, mais escuro 25%.
 - Espaçamento entre linhas: simples.
 - Espaçamento entre parágrafos: antes Opt e depois Opt.
- Detalhamento do subprocesso deve iniciar a página.
- Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

PARTE III – Elementos pós-textuais

- **Referência:**

Deve conter a referência de todo material consultado para a elaboração do manual, citada de acordo com a última versão das normas da ABNT.

Esse item só constará no manual se houver referência bibliográfica a ser citada.

Título: centralizado, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Nenhum elemento pós-textual pode ser numerado.

Referências bibliográficas deve iniciar a página e não conter nenhum outro elemento na mesma página.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

- **Anexos:**

É composto por documentos elaborados pelos autores do manual, bem como documentos de autoria de terceiros.

Título: centralizado, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Exemplos de anexo:

- I – Formulários;
- II – Tabelas;
- III – Figuras (podendo ser o diagrama ampliado);
- IV – Fluxogramas Ampliados;
- VI – Manual de treinamento;
- VII – Simbologia de BPMN.

Antecedendo aos Anexos deve existir uma página separadora, com preenchimento em gradiente, do azul-céu, no alto, ao verde oliva, na base. Texto “ANEXOS”, fonte Century Gothic, tamanho 52, primeira letra maiúscula, alinhamento ao centro, cor branca, negrito, borda sólida preta.

O Anexo “NORMAS PARA ELABORAÇÃO DO MANUAL” também será precedido por uma página separadora, com a mesma formatação citada no parágrafo anterior.

Consultar modelo de formatação ([Clique aqui](#)).

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

[Voltar](#)

Manual do Processo

[Century Gothic, tamanho 52, 1ª letra de cada palavra em maiúscula, alinhamento à esquerda]

Nome do Processo

[Century Gothic, tamanho 52, 1ª letra de cada palavra em maiúscula, alinhamento à direita]

OBS: O tamanho da fonte pode ser alterado no caso de nomes extensos, para que caiba no espaço

[Century Gothic, tamanho 14, primeira letra de cada palavra em maiúscula, centralizado]

**Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MAPA**

[Century Gothic, tamanho 11, alinhamento à esquerda]
Local-UF, mês de ano

Macroprocesso: [inserir nome do macroprocesso]

Processo: [inserir nome do processo]

Elaboração: [inserir mês/ano]

Revisão: [inserir mês/ano]

Versão: [inserir nº da versão]

Equipe Técnica:

[Fonte Calibri, Negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11]

Exemplo de
Equipe Técnica

Nome e Sobrenome..... Especialista no Tema

Nome e Sobrenome..... Analista de Processos

[Inserir nomes completos dos componentes da equipe técnica responsável pela elaboração do Manual, em ordem alfabética, com indicação da unidade organizacional de origem]

[Fonte Calibri, 1ª letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11]

[Espaçamento entre linhas: simples].

[Espaçamento entre parágrafos: antes 6pt e depois 6pt]

Descrição da Revisão:

[Inserir uma breve descrição sobre o que está sendo alterado ou revisado]

[Preencher somente se houver revisão]

[Voltar](#)

Nome do campo: fonte Calibri, Regular, Tam.7, 1ª letra de cada palavra em maiúscula.

Processo e Unidades: fonte Calibri, Negrito, Tam.7, 1ª letra de cada palavra em maiúscula.

Numeração: fonte Calibri, Negrito, Tam.7, canto inferior direito, nº da página/total de páginas, auto numeração.

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA

Ministro de Estado

Nome – Ministro

Exemplo de lista
de autoridades

Secretaria-Executiva – SE

Nome – Secretário-Executivo

Departamento de Gestão Estratégica – DGE

Nome – Diretor

Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE

Nome – Coordenador-Geral

Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

Nome – Coordenador

Divisão de Aprimoramento da Gestão por Processos – DAGP/CGP

Nome – Chefe

Divisão de Desenvolvimento de Instrumentos de Gestão – DDIG/CGP

Nome – Chefe

[Nome do Ministério - Fonte Calibri, Negrito, Maiúsculas, tamanho 11]

[Nome e sigla da Unidade - Fonte Calibri, Negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11]

[Nome e Cargo - Fonte Calibri, primeira letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11]

[Parágrafo: antes 6pt e depois 6pt, espaçamento simples entre linhas, centralizado]

[Inserir um parágrafo em branco entre as citações]

[Voltar](#)

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

APRESENTAÇÃO

[Fonte Calibri, Negrito, Maiúsculas, Centralizado, tamanho 11]

[texto centralizado na página]

Consta, pelo menos, o objetivo do manual, a relevância do uso, procedimentos e a quem se destina.

[Fonte Calibri, justificado, maiúscula (primeira letra da frase) e minúscula (as demais), tamanho 11]

[Espaço para início de parágrafo: 1,5 cm]

[Espaçamento entre parágrafos: antes 0pt e depois 6pt]

[Parágrafo duplo]

Identificação da autoridade patrocinadora

[Centralizado]

[Voltar](#)

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

SIGLAS

[Fonte Calibri, Negrito, Maiúsculas, tamanho 11, Centralizado]

[Parágrafo duplo]

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

CGDI – Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional

[Sigla – Fonte Calibri, Negrito, Maiúsculas, Justificado, tamanho 11]

Exemplo
de Siglas

[Extenso da Sigla – Fonte Calibri, 1ª letra de cada palavra em maiúscula, tamanho 11, justificado]

[Espaçamento entre linhas: simples].

[Espaçamento entre parágrafos: antes 0pt e depois 6pt]

[Voltar](#)

Nome do Processo: Aprimorar Processos de Negócio
Unidade Gestora: Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional – CGDI/DGE
Unidade Executora: Coordenação de Gestão por Processos – CGP/CGDI

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	4
SIGLAS.....	5
SUMÁRIO.....	6
1. OBJETIVOS DO MANUAL	7
1.1 Geral	7
1.2 Específicos	7
2. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	7
3. ESTRUTURAÇÃO DO MANUAL.....	8
4. GLOSSÁRIO	9
5. DIAGRAMA DO PROCESSO	12
6. CADEIA DE VALOR DO PROCESSO	13
7. INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO.....	17
8. REFERÊNCIA LEGAL.....	17
9. SIMBOLOS BPMN UTILIZADOS	18
9. SUBPROCESSO ELABORAR PROJETO DE APRIMORAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	19
9.1. Descrição do Subprocesso Elaborar Projeto de Aprimoramento de Processo de Negócio	19
9.2. Fluxo do Subprocesso Elaborar Projeto de Aprimoramento de Processo	19
9.3. Detalhamento das Atividades do Subprocesso Elaborar Projeto de Aprimoramento de Processo	
20	
10. SUBPROCESSO APOIAR CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA	26
10.1. Descrição do Subprocesso Apoiar Contratação de Consultoria	26
10.2. Fluxo do Subprocesso Apoiar Contratação de Consultoria	26
10.3. Detalhamento das Atividades do Subprocesso Apoiar Contratação de Consultoria.....	27
11. SUBPROCESSO MAPEAR PROCESSO DE NEGÓCIO	31
11.1. Descrição do Subprocesso Mapear Processo de Negócio	31
11.2. Fluxo do Subprocesso Mapear Processo de Negócio	31
11.3. Detalhamento do Subprocesso Mapear Processo de Negócio.....	32
12. SUBPROCESSO ELABORAR INDICADOR DE DESEMPENHO	40
12.1. Descrição do Subprocesso Elaborar Indicador de Desempenho	40
12.2. Fluxo do Subprocesso Elaborar Indicador de Desempenho	40
12.3. Detalhamento das Atividades do Subprocesso Elaborar Indicador de Desempenho	41
13. SUBPROCESSO ELABORAR MANUAL DO PROCESSO DE NEGÓCIO	46
13.1. Descrição do Subprocesso Elaborar Manual do Processo de Negócio	46
13.2. Fluxo do Subprocesso Elaborar Manual do Processo de Negócio	46
13.3. Detalhamento do Subprocesso Elaborar Manual do Processo de Negócio	47
REFERÊNCIA.....	51
ANEXO I – Simbologia.....	53
ANEXO II – Cadeia de Valor	58
ANEXO III – TAP	59
ANEXO IV – PGP.....	62
ANEXO V – Memória de Reunião	65
ANEXO VI – Tabela de apoio para elaboração da Cadeia de Valor	66
ANEXO VII – Normas para Elaboração do Manual	68

[Criar sumário automático (selecionar o modelo “Título 1”).]

[Voltar](#)

1. OBJETIVOS DO MANUAL

Título

1.1 Geral

Subtítulo

<O objetivo geral define o que você pretende alcançar com a realização da construção do manual. Especificar a finalidade do processo cujos procedimentos estão detalhados no manual>.

Estabelecer padrões de procedimentos para aprimorar os processos de negócio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de forma que os trabalhos sejam conduzidos dentro de uma mesma metodologia.

Exemplo de texto de Objetivo Geral

1.2 Específicos

<Os objetivos específicos são os passos que você deve percorrer para alcançar o objetivo geral. Objetivos devem ser redigidos com o verbo no infinitivo: explicar, analisar, compreender, descrever, propor, investigar, estudar, etc>

Estabelecer:

- Orientações para elaborar projeto de Mapeamento de Processo
- Instruções para Mapear ou Aprimorar Processos de Negócio
- Metodologia para elaborar Indicadores de Desempenho de Processos
- Orientações para contratar Consultoria para Mapeamento de Processos

Exemplo de Objetivos Específicos

[Voltar](#)

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

<Descreve de forma sucinta, o tema a qual o processo está inserido no MAPA. Contextualizar significa abordar o tema de forma a identificar a situação ou o contexto no qual o processo a seguir será identificado. É uma introdução do leitor ao tema, onde se encontra o processo, de forma a permitir-lhe uma visualização situacional do tema.>

[Voltar](#)

3. ESTRUTURAÇÃO DO MANUAL

<Apresenta ao leitor a estrutura geral do Manual de maneira a permitir uma visão sucinta do conjunto da obra.>

4. GLOSSÁRIO

[Termo - Fonte Calibri, Negrito, primeira letra da palavra em maiúscula, justificado, tamanho 11]

[Texto – Fonte Calibri, minúscula e maiúscula [primeira letra], tamanho 11, justificado]

[Espaçamento entre linhas: simples]

[Espaçamento entre parágrafos: antes 0pt e depois 6pt]

Bizagi – Software para modelar processos que permite aos usuários desenhar e compartilhar seus processos de negócio, utilizando a notação BPMN. Por ser um software gratuito de modelagem, possui um grande número de usuários espalhados pelo mundo afora.

Cadeia de Valor – representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores. É o conjunto de atividades economicamente distintas que a instituição utiliza para entregar seu produto aos clientes, com agregação de valor.

Exemplo de glossário

[Voltar](#)

5. DIAGRAMA DO PROCESSO

O Diagrama é uma representação simplificada do processo e tem por objetivo demonstrar o fluxo de um forma básica, expondo somente as principais atividades e não tratando das exceções ou falhas no processo. Ajuda a obter entendimento rápido dos subprocessos que compõem o processo, representando ideias simples em um contexto generalista.

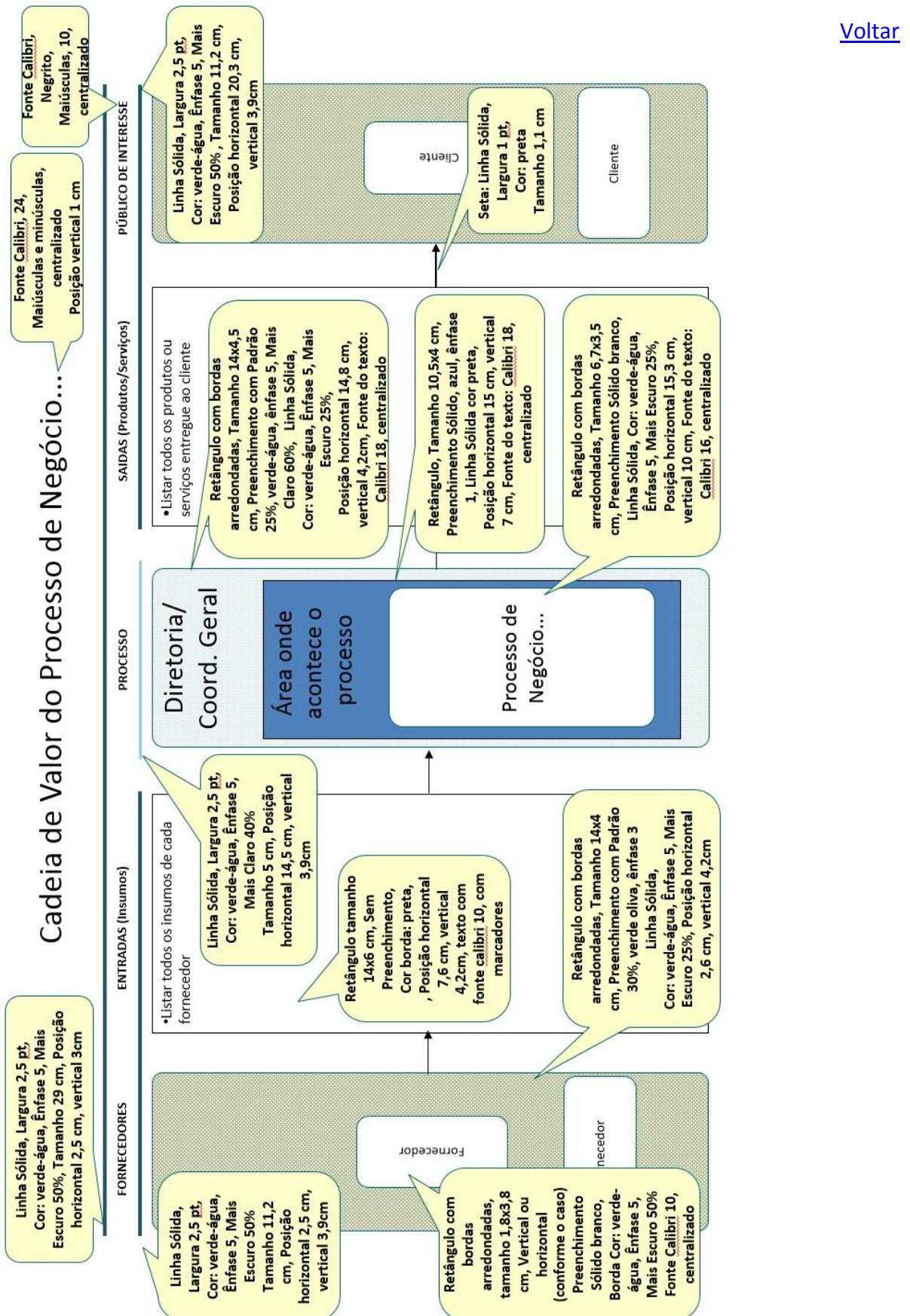
A seguir, é apresentado o diagrama do processo Exemplo:



[Voltar](#)

2. CADEIA DE VALOR DO PROCESSO

[Deve-se utilizar o modelo padrão de Cadeia de Valor. Para facilitar é melhor fazer no PowerPoint]. [Deve-se utilizar a [Tabela 1](#), da seção Anexos, como planilha de apoio para levantamento dos Agentes Básicos do Processo].



3. INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO

[É uma medida significativa usada para monitorar o progresso dos processos em relação a uma meta pré-estabelecida. É um número, habitualmente na forma percentual ou razão, que mede um aspecto do desempenho]

Denominação do indicador: [nome do indicador]

Objetivo do indicador: [o que se pretende avaliar com o indicador]

Unidade de medida: [unidade, km, etc]

Meta: [quanto se pretende atingir]

Abrangência geográfica: [nacional]

Periodicidade: [anual, semestral, mensal]

Fórmula de Cálculo: [descrever a fórmula matemática de cálculo]

Fonte: [IBGE, FGV, própria]

Exemplo de indicador

Atributo	Descrição
Denominação	Razão de mortes em rodovias federais em relação ao tamanho da frota
Unidade de medida	Unidade
Índice de referência	16
Índices esperados ao longo do PPA	2008: 14 2009: 12 2010: 10
Índice ao final do programa	2011: 8
Fonte	Departamento de polícia rodoviária federal Departamento nacional de transito
Periodicidade	Anual
Base geográfica	Nacional
Fórmula de cálculo	Relação entre o número de óbitos ocorridos nas rodovias federais para cada 100.000 veículos da frota nacional

[Voltar](#)

4. REFERÊNCIA LEGAL

Título: alinhado à esquerda, fonte Calibri, negrito, maiúscula, tamanho 11.

Instrumento legal: fonte Calibri, negrito, primeira letra de cada palavra em maiúscula , tamanho 11.

Texto: fonte Calibri, justificado, minúscula e maiúscula [primeira letra], tamanho 11.

[Espaçamento entre linhas: simples]

[Espaçamento entre parágrafos: antes 0pt e depois 6pt]

Exemplo de
referência legal

Portaria nº 967, de 29 de setembro de 2014. [aprova o regimento interno da ...].

Portaria nº 429, de 09 de setembro de 2009. [institui a Portaria ... do MAPA].

5. SIMBOLOS BPMN UTILIZADOS

Símbolos [utilizados nos fluxos] e seus significados:



Início do Processo



Atividades do Processo



Subprocesso



Gateway [atividade decisória]



Fim do Processo



Conecotor

Exemplo de símbolos



[Voltar](#)

6. SUBPROCESSO DE NEGÓCIO [+nome do subprocesso].

[Voltar](#)

10.1. Descrição do Subprocesso de Negócio [+nome do subprocesso].

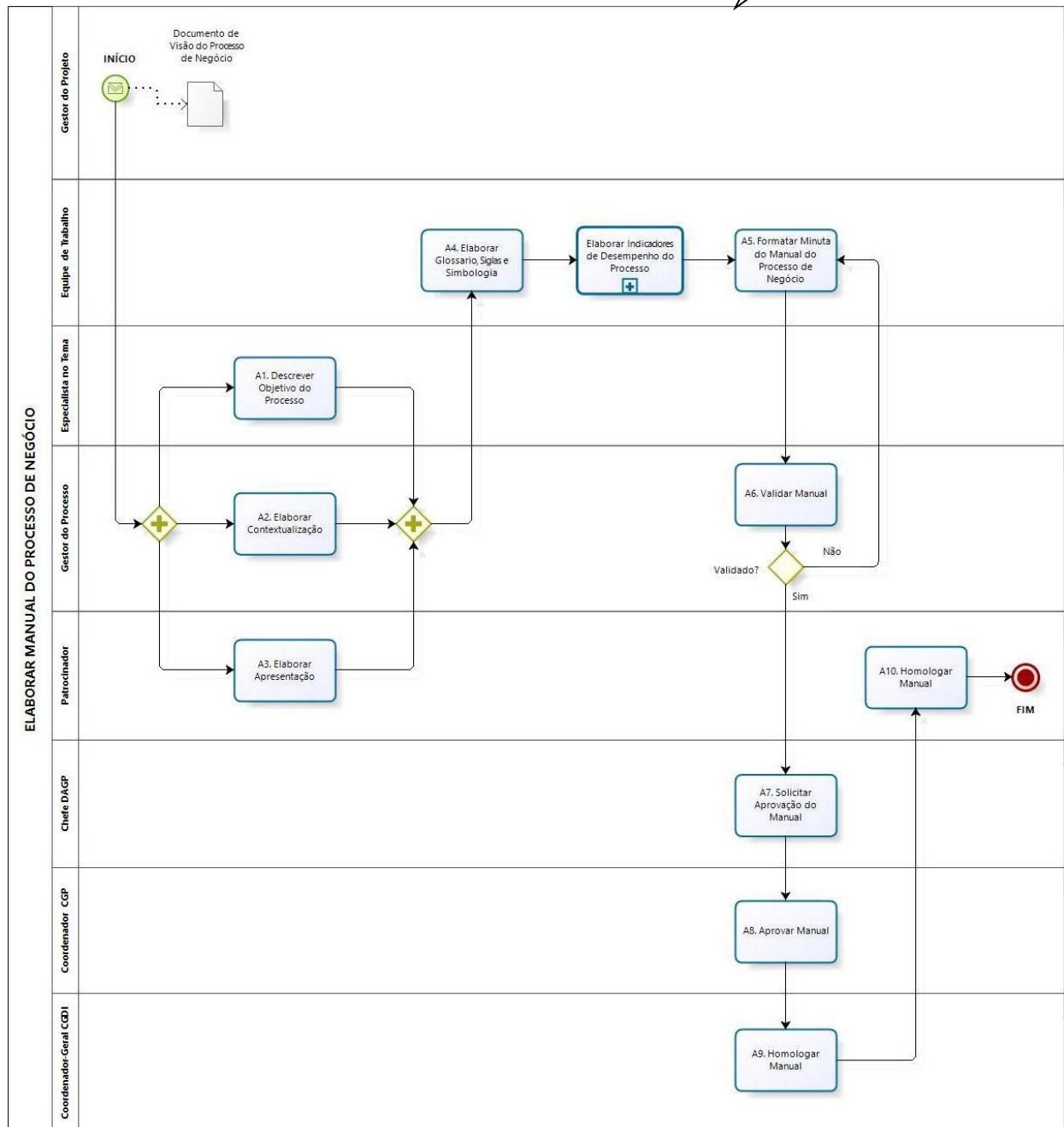
<Descrever sucintamente a que se destina ou o objetivo o subprocesso>

[Voltar](#)

10.2. Fluxograma do Subprocesso [+nome do subprocesso].

<Inserir a imagem do fluxograma>

Exemplo de fluxograma

[Voltar](#)

10.3. Detalhamento das Atividades do Subprocesso [+nome do subprocesso].

A1. Nome da atividade [a atividade deve começar com um verbo no infinitivo]	
Entrada	[Evento inicial] Pode haver um ou mais eventos de inicio
Origem	[Fornecedor]
Executante	[quem executa a atividade]
Saída	[produto ou serviço que o executante entrega para o cliente com agregação de valor] Pode haver um ou mais produtos ou serviços entregues, relacionar todos, identificando para que atividade seguirá, indicando com a letra e número da atividade. Ex: [A2.] indicar para que atividade está indo apenas quando houver mais de uma produto ou serviço e que não seja na sequência natural do fluxo.
Destino	[Cliente interno ou externo que recebe o produto ou serviço] Pode haver um ou mais cliente entregues, relacionar todos, identificando para qual ator de que atividade seguirá, indicando com a letra e número da atividade. Ex: [A2.] indicar para que atividade está sendo entregue, apenas quando houver mais de um ator envolvido e que não estejam na sequência natural do fluxo.
Tarefa	[Descrever a tarefa em ordem sequencial e por item]. ■ Ex: Analisar pedido do cliente
Regra	[Descrever a regra em ordem sequencial e por item ou dizer que não há regras na atividade] ■ Ex: Deve ser registrada a solicitação no SEI, caso não esteja registrada.
Normativo	[incluir este item apenas quando tiver algum fundamento legal a ser seguido] ■ Ex: Portaria nº 944, de 23 de setembro de 2014.

A2. Nome da atividade [a atividade deve começar com um verbo no infinitivo]	
Entrada	[Produto ou serviço entregue da atividade anterior] Pode haver um ou mais produtos ou serviços de entrada, relacionar todos, identificando de que atividade vem, indicando com a letra e número da atividade. Ex: [A2.] indicar de que atividade está indo apenas quando houver mais de uma produto ou serviço e que não seja na sequência natural do fluxo.
Origem	[Fornecedor interno ou externo que entrega o produto ou serviço] Pode haver um ou mais fornecedor, relacionar todos, identificando de qual atividade está vindo a entrada, indicando com a letra e número da atividade. Ex: [A2.], apenas quando houver mais de um ator envolvido e que não estejam na sequência natural do fluxo.
Executante	[quem executa a atividade]
Saída	[produto ou serviço que o executante entrega para o cliente, interno ou externo] Pode haver um ou mais produtos ou serviços entregues, relacionar todos, identificando para que atividade seguirá, indicando com a letra e número da atividade. Ex: [A2.] indicar para que atividade está indo apenas quando houver mais de uma produto ou serviço e que não seja na sequência natural do fluxo.
Destino	[Cliente interno ou externo que recebe o produto ou serviço] Pode haver um ou mais cliente entregues, relacionar todos, identificando para qual ator de que atividade seguirá, indicando com a letra e número da atividade. Ex: [A2.] indicar para que atividade está sendo entregue, apenas quando houver mais de um ator envolvido e que não estejam na sequência natural do fluxo.

Tarefa

[Descrever a tarefa em ordem sequencial e por item].

- Analisar solicitação de mapeamento.
- Estabelecer prioridade para elaboração do projeto.
- Solicitar a elaboração do projeto, quando deferida.
- Elaborar memorando/despacho comunicando as razões do indeferimento (se for o caso).

Regra

[Descrever a regra em ordem sequencial e por item, ou deixar em branco quando não foram estabelecidas regras na atividade]

- <Ex: deixando em branco>

[Voltar](#)

REFERÊNCIA

Usar página(s) específica(s) para Referência.

Consultar última norma da ABNT para fazer a citação bibliográfica.

[Espaçamento entre linhas: simples]

[Espaçamento entre parágrafos: antes 0pt e depois 6pt]

[Voltar](#)

ANEXOS

Exemplos
de Anexos

ANEXO I – Formulários

ANEXO II – Figuras

ANEXO III – Fluxogramas Ampliados

ANEXO IV – Apresentação em PowerPoint

ANEXO V – Manual Operativo de Treinamento

ANEXO VI – Símbologia Completa de BPMN

ANEXO VII – [Outros, relacionados ao processo]

Usar páginas específicas para os Anexos.

Ao final de cada Anexo, inserir salto de página [Ctrl+Enter].

[Voltar](#)