

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
SECRETARIA-EXECUTIVA
DEPARTAMENTO DE GOVERNANÇA E GESTÃO

RELATÓRIO FINAL

GRUPO DE TRABALHO

PROCESSO DE PAGAMENTO CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

(Portaria SE/MAPA nº 3.555, de 2 de dezembro de 2019)

Maio de 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. IMPLANTAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO – CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	4
3. MAPEAMENTO E MELHORIAS DE PROCESSOS	5
3.1 Metodologia	6
4. SITUAÇÃO ATUAL – MAPEAMENTO <i>AS IS</i>	7
4.1 Serviços prestados pela CEF ao MAPA	7
4.2 Contrato em vigor com a CEF	7
4.3 Secretarias envolvidas no processo	8
4.4 Pontos de atenção	9
5. PROPOSTAS DE MELHORIAS DO PROCESSO - <i>TO BE</i>	11
5.1 Padronização do processo	11
5.2 Nomeação formal de Gestor do Contrato com a CEF e de Fiscais de Contrato nas respectivas Secretarias Finalísticas.	11
5.3 Regras de Solicitação do Financeiro da CGOF ao STN	12
6. MAPEAMENTO E ANÁLISE DE RISCO	14
6.1 Metodologia	14
6.2 Gerenciamento de Riscos	14
7. RESULTADOS DO MAPEAMENTO DE RISCOS	16
8. ANÁLISE DOS RESULTADOS - RISCOS	22
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	26
ANEXO	27

1. INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta os resultados do mapeamento de processos e análise de riscos e de controles realizada pelo Grupo de Trabalho (GT) constituído, por meio da Portaria SE nº 3.555, de 2 de dezembro de 2019 (nº SEI 9284537) para atender a demanda encaminhada pela Secretaria Executiva conforme Ofício Nº 939/2019/SE-MAPA (nº SEI 8982143), ambos inseridos no processo nº 21000.079383/2019-37, a fim de aprimorar o processo de pagamento dos serviços prestados pela Caixa Econômica Federal (CEF) como instituição mandatária nos contratos de repasse que tenham como concedente o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

O principal objetivo do GT é mapear os fluxos processuais de pagamento à CEF e propor melhorias a fim de torná-los mais ágeis e eficientes, possibilitando controlar suas etapas de modo a reduzir os riscos, e assim eliminar atrasos recorrentes, salvo nos casos em que procede de fatores alheios às responsabilidades do MAPA.

Para tanto, o GT tem as seguintes atribuições:

- I. Produzir levantamento atualizado de serviços prestados pela Caixa Econômica Federal ao MAPA;
- II. Mapear os fluxos processuais de pagamento dos serviços levantados, priorizando aqueles relacionados às seguintes unidades executoras:
 - i. Secretaria de Inovação, Desenvolvimento Rural e Irrigação (SDI)
 - ii. Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo (SAF) e
 - iii. Secretaria de Aquicultura e Pesca (SAP)
- III. Propor melhorias dos fluxos processuais mapeados.

O Grupo de Trabalho foi composto por representantes das seguintes unidades do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento:

- Coordenação-Geral de Planejamento (CGPLAN):
Ricardo Dislich (titular, Coordenador do GT)
Glauber Luiz Resende Pereira (suplente)
- Coordenação-Geral de Execução Orçamentária e Financeira (CGEOF)
Sra. Bruna Luiza Sampaio Portugal (titular)
Sr. Alcivan Belarmino da Conceição (suplente)
- Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças (CGOF):
Sr. Valtim Mendes de Sousa (titular)
Sr. Denilson Bezerra dos Santos (suplente)
- Coordenação-Geral de Gestão e Risco (CGGR):
Sr. Iran de Almeida Nunes (titular)
Sra. Ana Cristina Tomaz Batalha (suplente)
- Assessoria Parlamentar (ASPAR):
Sr. João Paulo Arake Martins Rodrigues (titular)
Sra. Penha Cristina Ragno de Sousa Henriques (suplente)

- Secretaria de Inovação, Desenvolvimento Rural e Irrigação (SDI):
Sr. Diego Pires de Souza, da Coordenação Geral de Administração e Finanças (titular)
Sr. Philip Ignácio Moreira, Coordenação Geral de Administração e Finanças (suplente)
- Secretaria de Aquicultura e Pesca (SAP):
Sr. Clodoaldo de Brito Sobrinho (titular)
Sr. Leandro Marques da Silva, da Coordenação de Planejamento, Orçamento e Administração (CGPOA) (suplente)
- Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo (SAF):
Sra. Marli Alves de Freitas, da Divisão dos Contratos de Repasse/Coordenação Geral de Administração, Orçamento e Finanças (CGAOF) (titular)
Sr. Marcus Vinicius Boente do Nascimento (suplente)

Este Relatório visa registrar os procedimentos adotados pelo GT e comunicar ao demandante os resultados alcançados, e está estruturado em nove segmentos: 1) Introdução, 2) Implantação do Grupo de Trabalho, 3) Mapeamento e Melhorias de Processo, 4) Situação Atual – Mapeamento *AS IS*, 5) Propostas de Melhorias – *TO BE*, 6) Mapeamento e Análise de Riscos, 7) Resultados do Mapeamento de Riscos, 8) Análise dos Resultados – Riscos, e 9) Considerações Finais.

2. IMPLANTAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO – CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

A primeira reunião do GT, em 19/02/20, teve por objetivo apresentar as atribuições do Grupo de Trabalho. Essa reunião foi presidida pelo Coordenador do GT, Sr. Ricardo Dislich, da Coordenação-Geral de Planejamento, que apresentou para discussão proposta do Plano de Trabalho que contemplava as seguintes etapas: a) levantamento dos serviços prestados pela Caixa Econômica Federal ao MAPA, b) mapeamento dos fluxos processuais de pagamento dos serviços, e c) proposta de melhoria dos fluxos processuais mapeados.

Cada etapa do Plano de Trabalho continha um prazo de execução, que foi discutido pelo Grupo, e acordado por todos, com o término dos trabalhos previsto para 03/4/20, com a apresentação e discussão deste Relatório.

Após análise do Plano de Trabalho e do cronograma foi explicado que a condução das atividades do GT ficaria a cargo da Coordenação do Escritório de Processos (COP/CGPLAN), por ser a unidade do MAPA com expertise em mapeamento e melhoria de processos de negócio. Para tanto, a COP entraria em contato com os membros do GT para encaminhar as diretrizes e um *template* para coleta de informações preliminares, para dar início aos trabalhos.

Após a primeira reunião do GT, ficou claro que a CGEOF não tinha contribuições a fazer, uma vez que não participa do processo de pagamento à CEF, e deixou de participar do GT.

A segunda reunião do GT, em 04/03/20, teve o objetivo de apresentar a metodologia de mapeamento dos fluxos processuais pela COP, estabelecendo datas de reuniões e prazos de resposta para as equipes de trabalho.

Em 09/03/20, a COP realizou reunião de trabalho com membros do GT com o objetivo de alinhar e discutir o fluxo do processo de pagamento à CEF com os representantes das Secretarias, a partir dos *templates* encaminhados, bem como dirimir dúvidas.

Até aquele momento, o GT cumpria o cronograma estabelecido com os seus membros acerca das entregas e reuniões. Entretanto, houve a necessidade de reorganizar as atividades do GT, uma vez que, devido à Pandemia do COVID-19, foram editadas a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020 e as Portarias nº 94, de 19 de março de 2020 e a nº 103, de 23 de março de 2020, que alteraram o contexto laboral de todo o MAPA, com a instituição de regime de teletrabalho para a maioria dos servidores. Tais medidas impediram, na prática, a realização de novas reuniões presenciais do GT.

Em 27/03/2020, foram disponibilizados aos membros do GT a apresentação dos fluxos *AS IS* e *TO BE* para análise e considerações dos membros acerca da proposta de melhoria do processo em análise.

Em seguida serão apresentados os procedimentos adotados na identificação e mapeamento de processos das áreas envolvidas, bem como a metodologia utilizada no desenvolvimento dos trabalhos realizados pela COP no que tange ao processo de pagamento dos serviços prestados pela CEF ao MAPA.

3. MAPEAMENTO E MELHORIAS DE PROCESSOS

O mapeamento de processos tem por objetivo identificar, entender e conhecer os processos de negócios como são realizados no presente (*AS IS*) para definir como devem ser realizados no futuro (*TO BE*). Visa, também, a melhoria do nível de satisfação de clientes e colaboradores, assim como melhorar a qualidade dos produtos e serviços, de modo a reduzir custos e possibilitar o crescimento no desempenho de negócio da organização.

Ademais, de acordo com o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio:

A análise de processos é essencial para avaliar como os processos de negócio estão operando. O principal benefício de analisar o estado atual (AS-IS) é o entendimento comum de como o trabalho é feito. Com a criação de uma avaliação inicial baseada em fatos documentados e validados, a análise do AS-IS pode ajudar na transformação de processos e melhorar atender os objetivos de negócio (PBM CBOK, 2013, p. 107).

3.1 Metodologia

A despeito da COP possuir uma metodologia padrão para realizar os trabalhos de mapeamento e melhorias de processos de negócio no MAPA, as atribuições e as peculiaridades desse trabalho fizeram com que a COP organizasse uma metodologia que pudesse atender a contento as exigências do GT. A colaboração e o comprometimento das Secretarias e das áreas envolvidas nortearam o desenho da metodologia utilizada.

Assim, a COP planejou as atividades desse mapeamento de processo em três etapas: identificação das atividades executadas; consolidação dos dados informados; e proposição das melhorias.

a) *Identificação das atividades executadas*: nessa etapa foi necessário conhecer quais são as atividades realizadas pelos diferentes atores do processo. Esse foi o momento da coleta de dados e para isso foi utilizado um *template* para buscar informações junto aos componentes do GT para fornecer elementos para a construção do mapeamento do processo *AS IS*.

Nesta etapa, a COP encaminhou o *template* a todas as unidades envolvidas (ASPAR, CGOF, SAF, SAP e CAO/SDI) para preenchimento das principais atividades e informações que fossem relevantes ao entendimento do fluxo do processo de pagamento da CEF.

b) *Consolidação dos dados informados*: mediante o recebimento das informações contidas no *template*, a COP modelou (com o uso da ferramenta BIZAGI) o fluxo do processo em *AS IS*, ou seja, como ele estava sendo executado no momento e com todas as atividades pertinentes a cada área envolvida.

Para auxiliar no entendimento do fluxo de pagamento foram realizadas análises dos processos inseridos no SEI pela SAF (21000.089150/2019-42) e pela SDI (03130.000007/2018-71) que tratam dos pagamentos de faturas da CEF junto ao MAPA.

c) *Proposição das melhorias*: após análise do fluxo *AS IS*, da Instrução Normativa MP nº 2, de 24 de janeiro de 2018 (que estabelece regras e diretrizes para a execução de contrato de prestação de serviço a ser celebrado entre a União e instituições financeiras oficiais federais, para atuação como Mandatárias da União, na gestão operacional de contratos de repasse, nos termos do Decreto 6.170, de 25 de julho de 2007) e dos processos inseridos no SEI, a COP, ouvindo os demais membros do GT, propôs a padronização do processo de pagamento para ser executado pelos vários atores nele envolvidos (Secretarias Finalísticas, ASPAR e CGOF).

Neste contexto, foram incluídas a definição e a construção de atividades conexas e atores com papéis essenciais na execução das atividades até o pagamento, que possam estar faltando ao fluxo do processo.

No próximo item será relatado o Processo de Pagamento na situação atual (*AS IS*), com informações sobre os procedimentos adotados pelas unidades no que tange ao

processo de pagamento dos serviços prestados pela CEF ao MAPA. Também são relatados os pontos de atenção indicados pela equipe da COP.

4. SITUAÇÃO ATUAL – MAPEAMENTO *AS IS*

O pagamento dos serviços prestados pela CEF ao MAPA foi analisado com base em entrevistas com atores do processo e documentos encaminhados pelas áreas que executam atividades no processo. Abaixo, descrevemos essas atividades e, ao final do item 4, apresentamos o fluxo modelado (*figura 1*). Para maior facilidade de compreensão da *figura 1*, o Anexo apresenta o significado da notação utilizada.

4.1 Serviços prestados pela CEF ao MAPA

Os serviços prestados pela CEF, na condição de instituição mandatária, são:

- Análise do Plano de Trabalho;
- Análise pré-contratual e Formalização do contrato de repasse;
- Análise Técnica;
- Verificação do Resultado do Processo Licitatório;
- Acompanhamento da Execução do Objeto (Desbloqueio de Recursos Financeiros);
- Reprogramações;
- Prorrogação da vigência do contrato de repasse;
- Prestação de Contas Final;
- Instrução para Instauração de Tomada de Contas Especial; e
- Distrato ou Cancelamento do Contrato de Repasse.

Estes serviços são divididos em grupos denominados Eventos Geradores de Tarifas (EGT), os quais possuem um valor específico de cobrança discriminado no contrato assinado entre a CEF e o MAPA.

Inicialmente, havia a expectativa de que o fluxo de pagamento poderia ser diferente para cada tipo de serviço. No entanto, no decorrer dos trabalhos deste GT, observou-se que todos possuem o mesmo fluxo de pagamento. Portanto, a distinção entre os tipos de serviços prestados não impõe quaisquer mudanças no fluxo do processo.

4.2 Contrato em vigor com a CEF

Atualmente, o MAPA possui ativo o Contrato de Prestação Serviços com a Caixa Econômica Federal CPS 01/2018, que motivou a análise deste GT, no que tange a finalidade, a quem se destina, e quais condições de prazo e limites de crédito.

O valor global estimado do contrato é de R\$ 135.762.584,11 (centro e trinta e cinco milhões, setecentos e sessenta e dois mil, quinhentos e oitenta e quatro reais e onze centavos). Segundo o item 4.1.1, “*A despesa decorrente desta contratação está*

programada em dotação orçamentária própria, prevista no Orçamento da União, na classificação abaixo”:

UASG: 420013

Elemento de Despesa: 339039

Ação Orçamentária: 20ZV

Fonte: 0100.000.000

4.3 Secretarias envolvidas no processo

A Secretaria de Agricultura Familiar (SAF), a Secretaria de Inovação, Desenvolvimento Rural e Irrigação (SDI) e a Secretaria de Aquicultura e Pesca (SAP) são as Secretarias finalísticas por onde é tramitado o processo de pagamento à CEF, conforme identificado na *figura 1*. Entretanto, cada uma possui um modo próprio de análise e processamento dos itens faturados, conforme descrito a seguir.

A SAF, após o ateste realizado pela ASPAR na fatura (Plataforma +Brasil, antigo SICONV), realiza a extração dos dados na Plataforma, solicita a validação dos serviços às áreas finalísticas e, posteriormente, comunica à ASPAR os valores necessários a serem solicitados à SEGOV/PR. Nessa Secretaria, o setor responsável pelo processo de pagamento é a Divisão de Contratos de Repasse. Após ser comunicada da liberação do financeiro pela CGOF, a SAF, por meio da Coordenação-Geral de Administração, Orçamento e Finanças (CGAOF), emite a Proposta de Programação Financeira (PPF) no SIAFI. Após aprovação desta proposta pela CGOF, por meio da Nota de Programação Financeira (NPF), também no SIAFI, a CGAOF gera a Ordem Bancária (OB), que deve ser assinada eletronicamente pelo Gestor Financeiro e também pelo Ordenador de Despesas da SAF, efetivando o pagamento.

A SDI, como a SAF, após o ateste das faturas de seus serviços pela ASPAR, elabora planilha de controle a partir dos dados da fatura na Plataforma +Brasil, e informa a necessidade de financeiro à ASPAR. O setor responsável pelo processo é a Coordenação de Administração e Finanças (CAOF). Assim como na SAF, a SDI recebe comunicação da CGOF da liberação de recursos, emite a PPF que é aprovada também pela CGOF, via SIAFI, finalizando pela emissão e assinatura eletrônica da Ordem Bancária, pelo Gestor Financeiro e também pelo Ordenador de Despesas da SDI.

No caso da SAP, a celebração dos contratos de repasse ocorreu sob responsabilidade da ASPAR. Como não houve, até o presente momento, envio de fatura dos serviços prestados pela CEF, esta Secretaria não possui fluxo de pagamento definido. Entretanto, participa do GT para organizar internamente o seu processo.

Em relação à ASPAR, mediante o encaminhamento da fatura pela CEF, via Plataforma +Brasil, é realizado o ateste dos serviços prestados e, após receber a informação das Secretarias finalísticas do valor total do financeiro necessário para pagar a fatura, solicita a disponibilização financeira à Secretaria de Governo da Presidência da República (SEGOV/PR). Posteriormente, registra em Ofício (assinado pelo Secretário-Executivo e por um Assessor do SE) a necessidade de financeiro e o envia, via e-mail,

para o Departamento de Governança e Gestão (DGG/SE) e para a CGOF quando da disponibilização de financeiro pela SEGOV/PR ao MAPA.

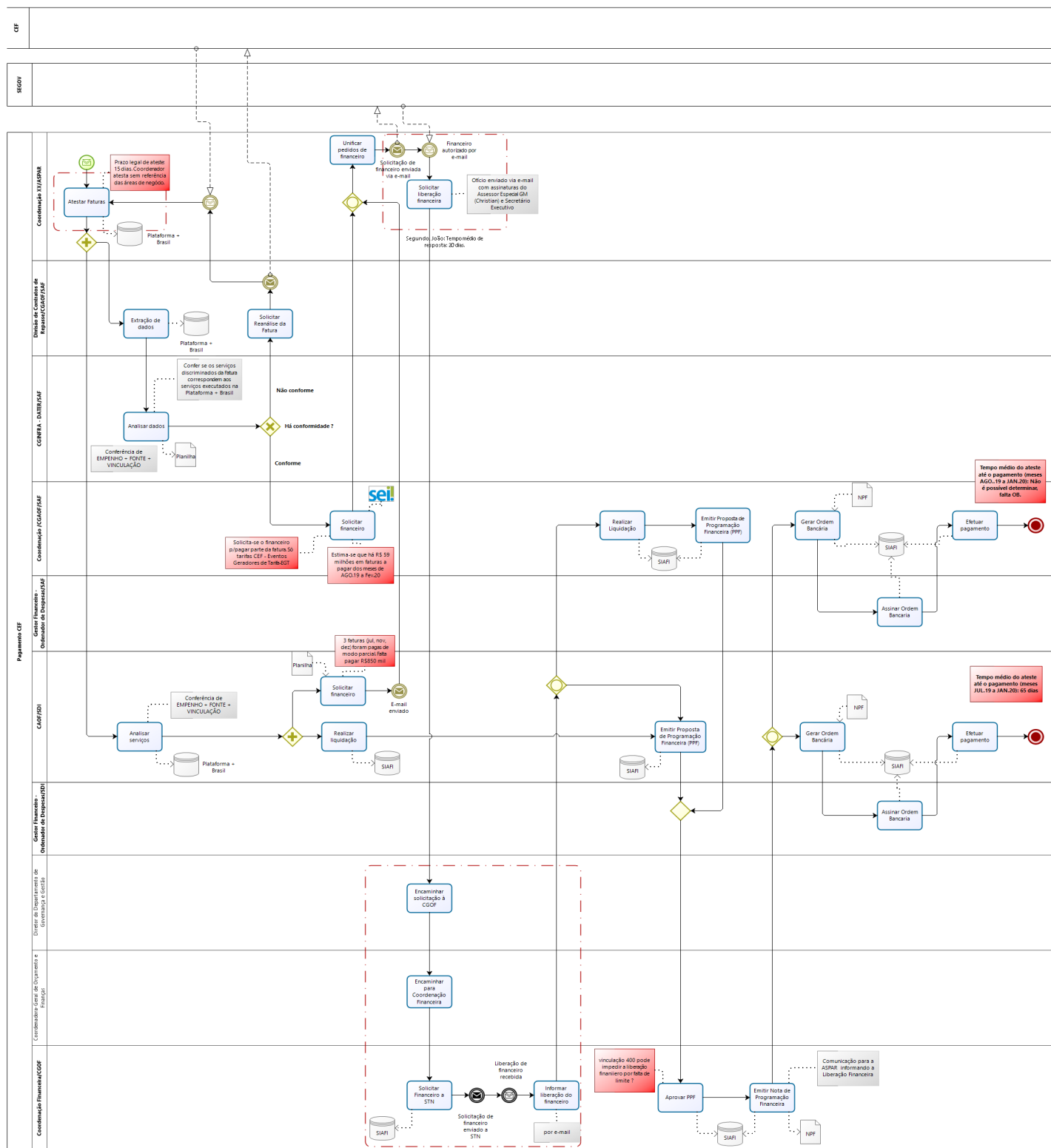
Já a CGOF, ao receber da ASPAR a informação da disponibilização de financeiro pela SEGOV/PR e passado pelo DGG/SE, verifica se as unidades emitiram a Proposta de Programação Financeira (PPF) e, em caso positivo, emite Nota de Programação Financeira (NPF), e descentraliza o financeiro às unidades gestoras. As atividades realizadas pela CGOF nesse processo não diferem de outros procedimentos de liberação do financeiro às unidades gestoras do MAPA.

4.4 Pontos de atenção

- Na SDI, a área responsável pelas demandas dos serviços prestados não faz qualquer atividade de validação dos serviços discriminados nas faturas a serem pagas;
- Não existe designação formal do Gestor do Contrato, assim o ateste das faturas é realizado por um dos coordenadores da ASPAR sem legitimidade para fazê-lo;
- As Secretarias finalísticas não possuem Fiscais de Contrato designados formalmente;
- Falta padronização nas informações dos processos SEI, acerca dos atestes, uma vez que na SDI são inseridos: planilha detalhada da extração dos dados da fatura, o pedido de financeiro e as Ordens Bancária após pagamentos das faturas. Já na SAF, estão relacionados: planilha de cobrança dos serviços prestados e despachos com manifestações indicando análise e concordância sobre valores cobrados na fatura;
- Segundo as informações de pagamento ocorridas em processos sob responsabilidade da SDI entre julho e dezembro de 2019, apenas a fatura do mês de outubro foi paga dentro do prazo contratual de 30 dias após o ateste (ocorreu em 12 dias). Os demais pagamentos foram realizados após 43 dias (setembro), 56 dias (dezembro), 73 dias (agosto), 87 dias (novembro) e 104 dias (julho)¹. Não há indicação de pagamentos realizados pela SAF.

¹ Em 28/05/2020, constam os pagamentos SDI dos meses de janeiro (68 dias entre a data provável de ateste e o pagamento) e fevereiro (54 dias entre a data provável de ateste e o pagamento). Ainda não constam pagamentos de faturas referentes aos meses de março e abril 2020.

Figura 1 – Fluxo AS IS (situação atual).*



*As caixas em coloração vermelha são comentários da equipe de modelagem sobre o fluxo em discussão.

5. PROPOSTAS DE MELHORIAS DO PROCESSO - *TO BE*

Mediante a análise do processo *AS IS*, evidenciou-se a necessidade das seguintes melhorias:

5.1 Padronização do processo

a) Atualmente, as Secretarias executam o processo de maneira autônoma. A SAF solicita a seus departamentos finalísticos a conformidade dos serviços prestados e indicados na fatura. Essa tarefa é feita após o ateste na fatura pela ASPAR. Já na SDI, não ocorre essa verificação da execução dos serviços e sua tramitação é encaminhada diretamente para o pagamento da fatura.

- **Recomenda-se** que a verificação da prestação de serviços pelos departamentos finalísticos seja realizada anteriormente ao ateste pelo Gestor de Contrato, como fator de segurança para a efetivação do pagamento.

b) Em ambos os processos SEI citados não é possível verificar o andamento do fluxo das atividades e identificar os motivos da não realização do pagamento total das faturas e do atraso desses pagamentos.

c) A instrução dos processos SEI ocorre de formas diversas. Na SAF, é utilizado para a verificação de conformidade da prestação de serviços e respectivos valores financeiros a serem pagos à CEF, realizada entre a Coordenação de Contratos e os Departamentos finalísticos. Não há a indicação da tramitação *a posteriori* do presente processo e sequer da anexação da Ordem Bancária como documento conclusivo da efetivação do pagamento. Na SDI, insere-se a planilha com serviços prestados discriminados por contratos de repasse e a OB, mas esses documentos ainda são insuficientes para se ter clareza dos procedimentos posteriores à solicitação de disponibilidade financeira de forma a possibilitar a rastreabilidade das atividades com maior atraso e que, por isso, mereçam maior controle.

- **Recomenda-se** a utilização do SEI por todos os atores envolvidos no fluxo de pagamento dos serviços prestados pela CEF com todas as atividades, troca de mensagens via correio eletrônico, inserção dos *prints* de tela dos sistemas SIAFI e Plataforma + Brasil, e demais trocas de informações, de forma a dar maior transparência ao fluxo e evitar possíveis entraves.

5.2 Nomeação formal de Gestor do Contrato com a CEF e de Fiscais de Contrato nas respectivas Secretarias Finalísticas.

É necessário observar a existência de instrumento legal que normatiza contratos de prestação de serviço executados pela Administração Pública. No caso em tela, o instrumento que regulamenta esse tipo de contrato é a Instrução Normativa nº 2, de 24 de janeiro de 2018, que estabelece regras e diretrizes para a execução de contrato de prestação de serviço a ser celebrado entre a União e instituições financeiras oficiais federais, para atuação como Mandatárias da União, na gestão operacional de contratos de repasse.

a) A inexistência de um Gestor de Contrato nomeado dificulta a rápida resposta às demandas do contrato, como por exemplo:

- Quem deve dirimir os atrasos na liberação de financeiro junto à SEGOV/PR?
- Quem fará o planejamento para quitar as faturas pagas parcialmente?
- Quem decidirá pela viabilidade de designação do Conselho Gestor do Contrato de Prestação de Serviço-CPS?

- **Recomenda-se** a nomeação do(a) responsável pela Assessoria Parlamentar enquanto Gestor do Contrato celebrado entre MAPA e CEF.

b) A inexistência de um Fiscal do Contrato nas Secretarias dificulta a articulação entre o Gestor do Contrato e os Departamentos Finalísticos responsáveis pela validação/verificação dos serviços e o acompanhamento dos pagamentos.

- **Recomenda-se** a nomeação de Fiscais do Contrato nas Secretarias que realizam pagamentos parciais de faturas relacionados ao contrato celebrado entre MAPA-CEF.

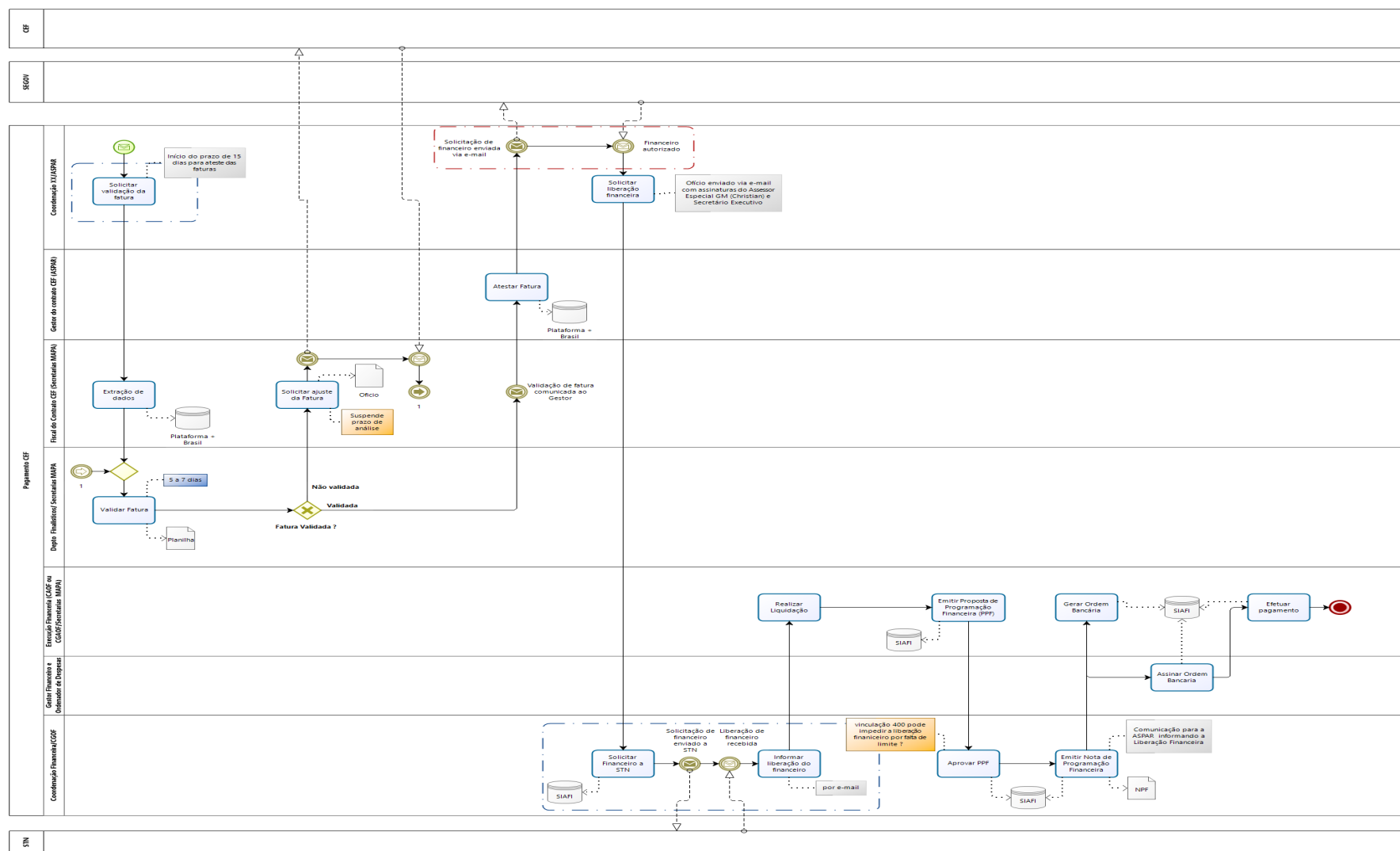
5.3 Regras de Solicitação do Financeiro da CGOF ao STN

a) Após a disponibilização de financeiro realizada pela SEGOV e informada a ASPAR, há tramitação e autorização para a solicitação de financeiro à STN.

- **Recomenda-se** a criação da regra de negócio que possibilite que a solicitação de financeiro à STN seja realizada de imediato, desde que o valor esteja abaixo de um teto previamente definido. O teto pode ser definido com base nos valores médios já atestados em faturas anteriores.

O fluxo melhorado, com a implantação das melhorias propostas (*TO BE*), está representado na *figura 2*.

Figura 2 – Fluxo TO BE (com melhorias propostas).



6. MAPEAMENTO E ANÁLISE DE RISCO

6.1 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho baseia-se nos seguintes normativos e referenciais teóricos:

- a) Na Portaria nº 70, de 03 de março de 2020, que trata sobre a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (PGRCI) do MAPA;
- b) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO;
e
- c) Norma internacional NBR ISSO 31.000:2018 - Gestão de Riscos: princípios e diretrizes.

Em virtude das medidas adotadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do novo Coronavírus (COVID-19), e considerando os prazos para conclusão das atividades propostas, a Coordenação-Geral de Gestão e Riscos (CGGR) conduziu as atividades previstas para realização do mapeamento de riscos associado ao processo de pagamento de serviços prestados pela CEF de forma remota.

Desse modo, as atividades propostas foram desenvolvidas em três etapas, definidas consoantes as metodologias supracitadas, a saber: Identificação, Avaliação, e Tratamento de Riscos. Para coleta e validação dos resultados que serão expostos a seguir, foram utilizados recursos digitais, como formulários eletrônicos, e-mails, planilhas eletrônicas e aplicativo de vídeo conferência, para viabilizar a reunião que ocorreu no dia 23/04/2020, com a participação dos servidores designados como membros do grupo de trabalho.

6.2 Gerenciamento de Riscos

O Gerenciamento de Riscos é um processo conduzido pela liderança executiva de uma organização que objetiva direcionar o estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Conforme TCU (2018), as etapas do processo de gestão de riscos são basicamente as mesmas em diversos modelos, com algumas variações terminológicas, compreendendo basicamente as atividades de identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos e comunicar sobre riscos as partes interessadas.

Este relatório reportará o que se fez em três etapas: Identificação, Avaliação, e Tratamento de Riscos. A etapa de Monitoramento somente ocorrerá após a implementação das respostas, que deverá ser realizada pelos gestores responsáveis pela condução do processo, após aprovação do Senhor Secretário-Executivo.

a) Identificação de riscos

Segundo a PGRCI do MAPA, risco é o desvio em relação aos objetivos esperados, podendo ser positivo, negativo ou ambos, e podendo abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças.

A identificação de riscos é o processo de busca, de reconhecimento e de descrição dos riscos, tendo por base o contexto estabelecido e apoiando-se na comunicação e na consulta com as partes interessadas internas e externas (ABNT, 2018).

Essa etapa é considerada crítica para o desempenho da gestão de riscos, na qual se busca reconhecer e definir os riscos que possam impactar os objetivos da organização, de maneira abrangente.

Desse modo, consoante aponta TCU (2018), para realizar a identificação de riscos é possível utilizar-se de diversas fontes como base: “dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, assim como em necessidades das partes interessadas”.

b) Avaliação de riscos

A avaliação de riscos deve ser feita sob a perspectiva de probabilidade versus impacto, ou seja, avaliação da probabilidade de tal risco ocorrer e do impacto desse risco para consecução da atividade e para a organização.

A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões, uma vez que, por meio dela, os riscos serão classificados segundo seu nível de criticidade, como Pequeno, Moderado, Alto e Crítico, conforme a matriz de riscos modelo da *figura 3*:

Figura 3 – Matriz de Riscos.

IMPACTO		PROBABILIDADE					
		1	2	3	4	5	
		Muito baixa	Baixa	Possível	Alta	Muito alta	
		5	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico	Risco Crítico
		4	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico
		3	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico
Moderado	2	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	
	1	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado	
	Grande						
5							
Catastrófico							

Fonte: Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (MP, 2017).

c) Tratamento de riscos

Com base nos resultados das etapas anteriores e na análise da matriz de riscos, será possível decidir acerca de quais riscos são prioritários para a implementação de respostas e quais medidas ou controles internos podem ser adotados para tratar os potenciais riscos, segundo o apetite a riscos estabelecido pela organização.

À vista disso, o tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções de respostas para modificar o nível de cada risco e a elaboração de planos de tratamento que, uma vez implementados, implicarão em novos controles ou em modificação dos existentes.

7. RESULTADOS DO MAPEAMENTO DE RISCOS

Consoante o conceito de Gerenciamento de Riscos abordado no item 6, os resultados relativos às etapas de Identificação de Riscos, Avaliação de Riscos e Tratamento de Riscos do processo de pagamento de contratos de repasses prestados pela CEF ao MAPA são apresentados nas *tabelas 1 e 2*, a seguir.

Tabela 1 – Identificação e Avaliação de Riscos.

Unidades Envolvidas	Atividade	Código do Risco	Descrição de Riscos	Impacto	Probabilidade	Nível de Riscos
ASPAR	1. ATESTAR FATURA	R1	Ateste da fatura realizado de forma inadequada;	4,33	4,00	17,33
ASPAR	1. ATESTAR FATURA	R2	Falta de um Gestor do Contrato para atestar a fatura;	4,67	4,67	21,78
ASPAR	1. ATESTAR FATURA	R3	Perder o prazo de ateste e conferência da fatura;	4,33	4,00	17,33
SAF/SDI/SAP	2. EXTRAÇÃO DE DADOS	R4	Indisponibilidade do Sistema SICONV.	4,33	4,00	17,33
SAF/SDI/SAP	3. ANALISAR DADOS	R5	Falta de análise detalhada dos dados extraídos do SICONV.	4,33	3,67	15,89
SAF/SDI/SAP	6. SOLICITAR FINANCEIRO	R6	Perder o prazo de 30 dias para o pagamento da fatura.	4,33	3,67	15,89

ASPAR	7. UNIFICAR PEDIDOS DE FINANCEIRO	R7	Falta de padronização por parte das áreas nos pedidos de financeiro;	3,33	3,00	10,00
ASPAR	8. SOLICITAR LIBERAÇÃO FINANCEIRA	R8	Solicitação Intempestiva de liberação financeira;	3,67	3,67	13,44
CGOF	9. SOLICITAR FINANCEIRO A STN	R9	Ausência de previsão da SEGOV para envio de financeiro à ASPAR;	4,33	4,67	20,22
CGOF	9. SOLICITAR FINANCEIRO A STN	R10	Incorreção nos dados contidos no Ofício da ASPAR para solicitação de financeiro;	4,33	4,00	17,33
SAF/SDI/SAP	12. EMITIR PROPOSTA DE PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA (PPF)	R11	Ausência de saldo financeiro;	4,33	4,33	18,78
CGOF	13. APROVAR PROPOSTA DE PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA (PPF)	R12	Não-lançamento da PPF no Siafi;	4,00	3,33	13,33
CGOF	13. APROVAR PPF	R13	Incorreção no preenchimento dos dados contidos na PPF.	4,50	3,50	15,75

Tabela 2 – Plano de Tratamento de Riscos.

Código do Risco	Descrição de Riscos	Respostas (descrição dos controles)	Como Será Implantado?	Responsável	Quando?
R1	Ateste da fatura realizada de forma inadequada	Designar, para cada Secretaria finalística, fiscal para o contrato formalmente e seu respectivo substituto (por Portaria).	Por meio da publicação da Portaria no Diário Oficial da União - DOU.	Assessor parlamentar - ASPAR.	20/05/2020
R2	Falta de Gestor do Contrato	Designar Gestor do contrato formalmente e respectivo substituto (por Portaria).	Por meio da publicação da Portaria no DOU.	Assessor parlamentar - ASPAR.	A definir
R3	Perder prazo de ateste e conferência	Definir ponto focal em cada Secretaria (hoje, na atual situação, onde há ausência de fiscais/gestor).	Por meio da publicação no boletim de pessoal.	Assessor parlamentar - ASPAR.	A definir
R4	Indisponibilidade do sistema SICONV	Realizar a extração antecipada do sistema SINCOV (realizar o planilhamento e enviar para a ASPAR).	Realizar a extração de cada Secretaria e seu planilhamento e enviar para a ASPAR, de forma padronizada a exemplo da SDI.	Ponto Focal/Gestores de Contrato de cada Secretaria.	Início de cada mês, antes do 15º dia, aonde o SICONV fará de forma automática o ateste.

R5	Falta de análise detalhada dos dados	Análise detalhada pelas áreas finalísticas para saber se o serviço foi prestado.	Estabelecer prazos, metas e Gestores e/ou outros que farão análise do serviço prestado pela Caixa	Gestores de Contrato de cada Secretaria.	Mensalmente
R6	Perder o prazo de 30 dias para o pagamento da fatura.	Realizar a extração antecipada do SINCOV.	Consulta ao SICONV e extração dos dados	Todas as Secretarias que realizam serviços atrelados ao contrato	30 dias após o ateste para fazer todo o trâmite de planilhamento, liquidação, solicitação de financeiro e pagamento.
R7	Falta de padronização dos pedidos de financeiro	Padronização de e-mail (texto), bem como planilha anexa de solicitação de financeiro.	Estabelecendo como padrão o relatório feito pela SDI.	ASPAR e Secretarias	A definir
R8	Solicitação Intempestiva de liberação financeira	Gestor do contrato solicitaria junto a SEGOV semanalmente celeridade nas liberações.		Gestor do contrato	Semanalmente
R9	Ausência de previsão da SEGOV para envio de financeiro à ASPAR.	Plano de Contingência.	Elaboração de Plano de Contingência com a previsão de ações corretivas, caso o risco se materialize.	Em conjunto, pelas Unidades envolvidas no processo	A definir
R10	Incorreção nos dados contidos no Ofício da ASPAR para solicitação de financeiro.	Padronização da planilha anexa de solicitação de financeiro, conforme R7.		Unidades Executoras	A definir

R11	Ausência de saldo financeiro.	Estabelecer prazos para reiterar a cobrança.	Continuar enviando e-mails, reiterações, ligações e a presença física caso seja necessária à cobrança.	Divisão financeira de cada Secretaria, juntamente com o Ponto Focal/Fiscal de Contrato para reforçar cobrança de financeiro a ASPAR e SEGOV.	Mensalmente lembrando que após a data de ateste são contados 30 dias para o pagamento.
R12	Não-lançamento da PPF no SIAFI.	Reiterar a necessidade do lançamento da PPF no SIAFI e acordar o melhor momento para a sua realização. - Solicitar às Unidades que seja feito o lançamento no SIAFI	E-mail e/ou reunião com os responsáveis pela execução Financeira das Unidades. Comunicação via E-mail.	Coordenador Financeiro - CGOF Servidor da CGOF.	Em data a combinar, a cada vez que for detectado o não-lançamento.
R13	Incorreção no preenchimento dos dados contidos na PPF.	Lançamento da PPF após a liquidação dos valores, quando as informações estarão prontamente disponíveis.	E-mail e/ou reunião com os responsáveis pela execução Financeira das Unidades.	Unidades Executoras	Mensalmente, a cada vez que forem feitas liquidações.
Lista de Siglas: PPF: Proposta de Programação Financeira; SIAFI: Sistema Integrado de Administração Financeira;			SICONV: Portal dos Convênios; SEGOV: Secretaria de Governo /Presidência da República		

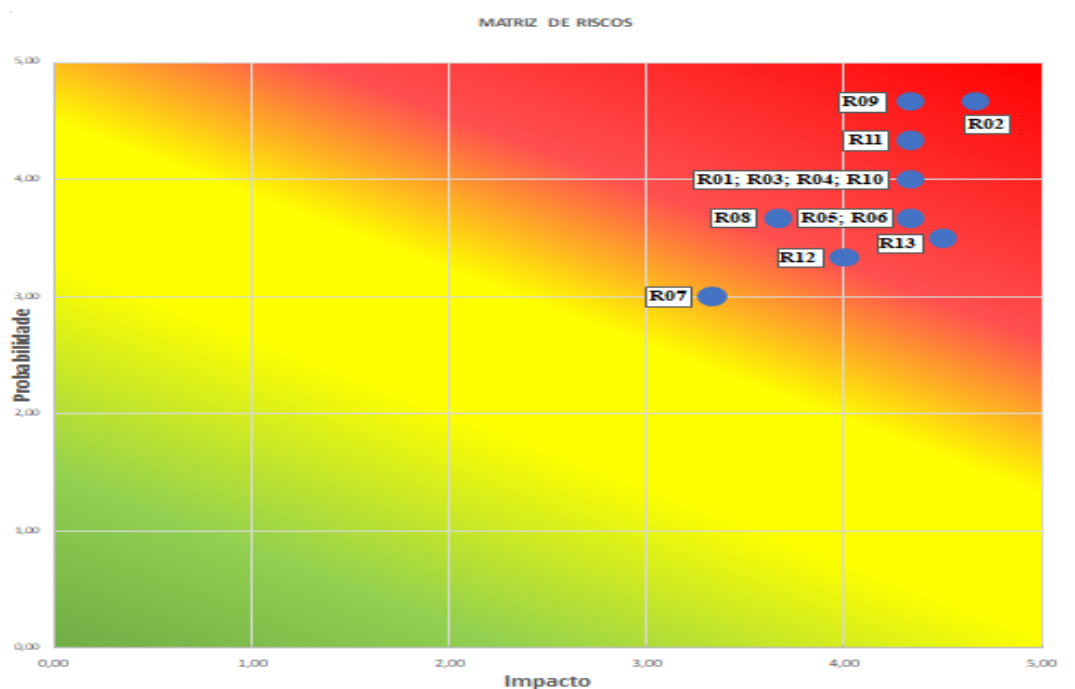
8. ANÁLISE DOS RESULTADOS - RISCOS

Conforme a metodologia proposta, os formulários eletrônicos elaborados para a coleta de dados utilizados nas etapas de Identificação e Avaliação de Riscos foram encaminhados aos membros do GT, para o envio de respostas no período de 07 a 17/4/2020, obtendo a participação de quatro servidores, designados como representantes das áreas envolvidas na execução do processo de pagamento de contrato de repasse prestado pela CEF.

Cabe ressaltar que, conforme a *tabela 1*, foram identificados um total de 13 riscos do processo de trabalho. Para isto, foram utilizadas a metodologia *Brainwriting* (técnica que utiliza registros escritos de ideias em grupo com o propósito de se alcançar um objetivo específico) associada à utilização da análise de cada atividade que compõe o processo, de acordo com o desenho do fluxo do processo *AS IS* (definição da situação atual do processo), elaborado previamente.

Em relação à avaliação de riscos, a *figura 4* apresenta os valores associados ao nível de cada risco, que estão posicionados em quadrantes de acordo com os eixos de probabilidade e impacto, avaliados em uma escala de 1 a 5, na qual 1 representa o risco muito baixo, e 5 representa o risco muito alto.

Figura 4 – Matriz de riscos do processo.



Fonte: Elaboração própria.

A matriz demonstra que os riscos posicionados na área mais avermelhada do gráfico devem ser tratados com maior prioridade que os demais. Numa segunda escala de prioridade estão os riscos dispostos na área amarelada.

Importa esclarecer que, segundo a PGRCI do Mapa, os riscos avaliados deverão ser classificados em faixas de nível, de acordo com as seguintes combinações de

avaliação de probabilidade e impacto: a) crítico: ≥ 15 ; b) alto: entre 8 e 14; c) moderado: entre 4 e 7; e d) pequeno: < 4 .

Considerando ainda o apetite a riscos do Ministério, conforme dispõe a PGRCI, os riscos enquadrados em nível crítico indicam um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da instituição, o que quer dizer que qualquer risco enquadrado nessa faixa deve ter uma resposta imediata, sendo admitida a postergação apenas mediante parecer justificativo do Secretário da Unidade.

Em equivalência, aqueles riscos enquadrados em nível alto indicam um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco da instituição; ou seja, qualquer risco enquadrado nessa faixa deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pelo Secretário da Unidade, ou cargo equivalente.

A vista disso, é possível verificar que, dos riscos identificados, três encontram-se na faixa de nível alto e 10 em nível crítico. Desse modo, todos os riscos levantados merecem atenção e necessitam da implementação de ações de mitigação e consequente redução dos níveis por hora encontrados.

Para isso, foi desenvolvido junto aos membros do GT, em reunião via vídeo conferência realizada no dia 23/4/2020, o Plano de Tratamento de Riscos, conforme apresentado na *tabela 2*, do qual se pode destacar como os riscos que possuem maior nível de gravidade, os de códigos R2, R9 e R11.

O código R2 representa o risco “Falta de um Gestor do Contrato para ateste”. Segundo os membros do GT, o ateste das faturas é realizado por um dos coordenadores da ASPAR, sem designação formal e sem validação anterior das áreas responsáveis pela verificação da fatura.

A resposta para enfrentamento desse risco deve ser a designação formal da figura do Gestor do Contrato e seu respectivo substituto. Além do risco R2, esta resposta também servirá como ação mitigadora do risco R1 “Ateste da fatura realizado de forma inadequada”.

Apesar de o risco R9 “Ausência de previsão da SEGOV para envio de financeiro à ASPAR” ser considerado crítico, trata-se de um risco de causas externas ao Mapa; no entanto, foi proposta a construção de um Plano de Contingência conjunto entre as unidades envolvidas nesse processo, a fim de identificar ações corretivas, para mitigação dos impactos, caso esse risco venha a se materializar.

Como resposta ao risco R11, “Ausência de saldo financeiro”, os membros indicaram como resposta o estabelecimento de prazos para reiterar a cobrança de liberação financeira, dessa forma a divisão financeira de cada Secretaria juntamente com o Ponto Focal/Gestor de Contrato deverão mensalmente reforçar a cobrança de financeiro a ASPAR e a SEGOV, para emissão da proposta de programação financeira (PPF).

Cabe destacar ainda o risco R3 “Perder prazo de ateste e conferência”, cujo tratamento proposto é a designação formal de ponto focal (fiscal de contrato) em cada Secretaria, como forma de validar os dados da fatura e encaminhar para ateste do Gestor do Contrato. Assim, como o Gestor, a figura do Fiscal de Contratos também deve ser representada por um titular e um substituto designados formalmente, para as situações de suas ausências.

Os riscos R7 e R10, respectivamente “Falta de padronização dos pedidos de financeiro” e “Incorreção nos dados contidos no Ofício da ASPAR para solicitação de financeiro”, receberam como proposta de tratamento o estabelecimento de padronização de documentação de solicitação de financeiro, que deverá ser realizada em conjunto pela ASPAR e as Secretarias Finalísticas.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando todas as informações acima expostas, o GT indica como melhorias ao processo de pagamento dos serviços prestados pela CEF:

- Designação formal do Gestor do Contrato, prioritariamente o(a) responsável pela ASPAR;
- Designação formal de Fiscais de Contrato, sendo, pelo menos, um servidor por cada Secretaria que possua pagamentos na fatura;
- Padronização do fluxo de pagamento, principalmente no que concerne à verificação dos serviços prestados pelas áreas finalísticas anterior ao ateste pelo Gestor;
- Alimentação do processo no SEI, com todos os registros das atividades realizadas pelos atores envolvidos sejam por meio de e-mails, telas do SIAFI; e
- Criação de regra de negócio para que o fluxo da solicitação de financeiro ocorra de modo direto, ao ser enviado pela ASPAR à CGOF/DGG.

Por fim, pretende-se que, após a análise deste relatório, observadas as recomendações das áreas técnicas da COP/CGPLAN/DGG e da CGGR/DGG, as unidades administrativas responsáveis por esse processo possam promover a implementação das respostas aos riscos e seu posterior monitoramento, com o apoio da alta gestão do Ministério, visando a melhoria do processo e consequentemente o alcance dos resultados advindos de sua execução.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 31.000:2018 - Gestão de Riscos: princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BPM-CBOK. **Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento**. V3.0, 1ª edição, 2013. Disponível em: https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf. Acesso em 28 de abr. de 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa MP nº 2, de 24 de janeiro de 2018**. Dispõe sobre as regras e diretrizes para a execução de contrato de prestação de serviço a ser celebrado entre a União e instituições financeiras oficiais federais, para atuação como Mandatárias da União, na gestão operacional de contratos de repasse, nos termos do Decreto 6.170, de 25 de julho de 2007. Disponível em: <http://plataformamaisbrasil.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-mp-n-2-de-24-de-janeiro-de-2018>. Acesso em: 07 de abr. de 2020.

CGU. Ministério da Transparência e Controladoria-geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília: 2018.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. **Gerenciamento de riscos corporativos - Estrutura integrada (COSO, GRC, 2004)**. Tradução de PriceWaterhouseCoopers e Instituto de Auditores Internos do Brasil. São Paulo: The IIA Brasil e PwC, 2007.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Portaria nº 70, de 3 de março de 2020**. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos. Brasília: 2020.

MP. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. Brasília: 2017.

MAPA. SEI – Sistema de Eletrônico de Informação. **Processo nº 03130.000007/2018-71**. Unidade Geradora: Coordenação de Sistematização (COSIN) Especificação: Fatura CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Data da Autuação: 14/08/2018.

MAPA. SEI – Sistema de Eletrônico de Informação. **Processo nº 21000.089150/2019-42**. Unidade Geradora: Divisão de Contratos de Repasse (DICONTE) Especificação: Faturas para pagamento da Caixa Econômica Federal. Data da Autuação: 05/12/2019.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: 2018.

ANEXO

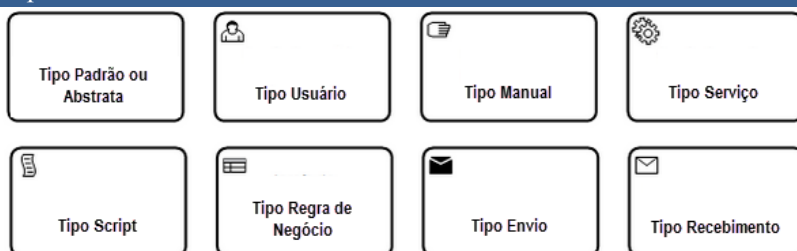
Objetos de fluxo

(Elementos básicos da Notação BPMN 2.0)

Atividades e Subprocessos

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

Tipos de Atividades



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

Tipos de Subprocessos



- 1. Tipo Incorporado:** Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio. Herda todas as características do processo em que está inserido. Não contém piscinas ou raias.

2. **Tipo Ad Hoc:** Um subprocesso ad-hoc indica um conjunto de atividades desempenhadas sem uma sequência pré-definida pois suas tarefas não são conectadas pelo fluxo de sequência. Esse subprocesso é concluído quando todas as atividades forem desempenhadas.
3. **Tipo Loop:** Indica que o subprocesso será repetido até que uma condição estabelecida seja cumprida.
4. **Tipo Múltiplas Instâncias:** Utilizado quando houver múltiplos dados a serem verificados. A quantidade de vezes que será realizado é conhecida antes de ativá-lo.

Eventos

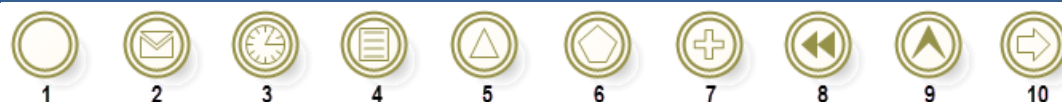
Um evento acontece durante o curso do processo de negócio. Afeta o fluxo do processo e pode ter uma causa. Eventos são representados por círculos vazados para permitir sinalização que identificarão os gatilhos ou resultados.

Eventos de Início



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

Eventos Intermediários



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

9. Escalação: Num fluxo normal, este tipo de evento implica um avanço incremental.

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

Eventos de Fim



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

Decisões

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

Objetos de Decisão



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

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

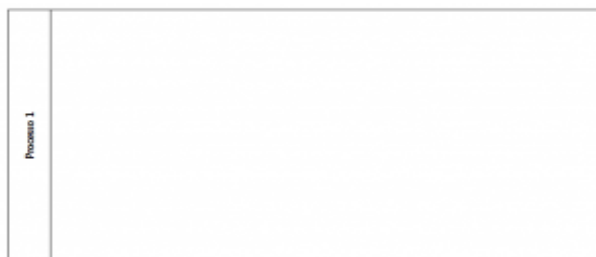
Objetos de Conexão



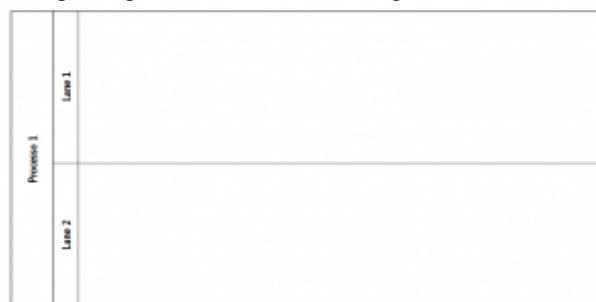
- 1. Fluxo de Sequência:** É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
- 2. Fluxo de Mensagem:** É usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois pools representam estes dois atores ou participantes.
- 3. Associação:** É usada para relacionar informações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

Piscinas e Raias

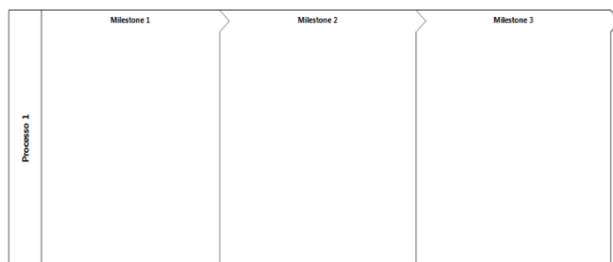
Piscina: é um retângulo onde está ou será colocado o fluxo de um processo. A Piscina pode atuar como uma Raia para separar um conjunto de atividades de outra Piscina.

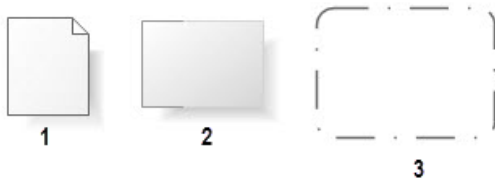


Raia: é uma subpartição de uma Piscina e é usada para organizar e categorizar as atividades. Representa um participante ou uma unidade organizacional.



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





- 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).