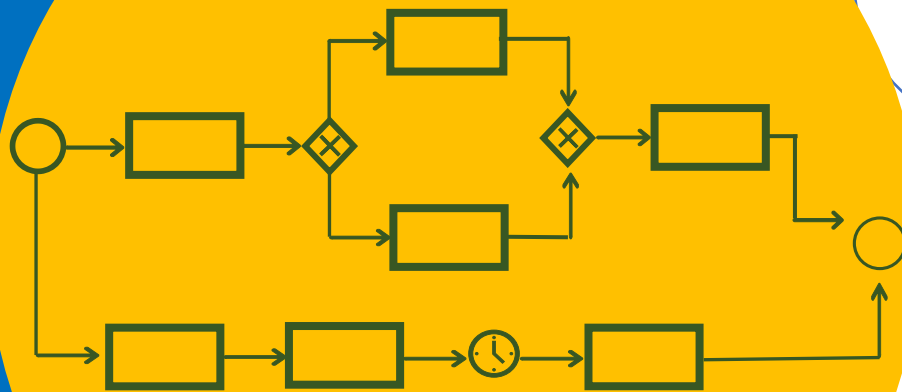




METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS - MIDR

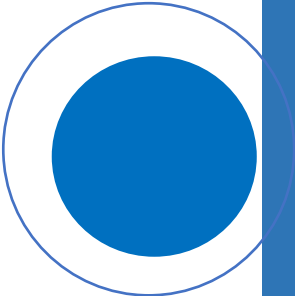
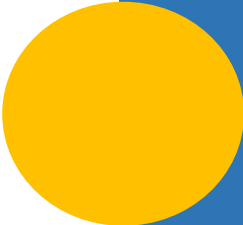
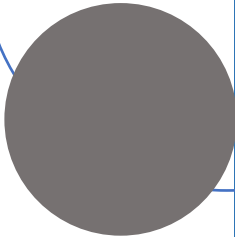
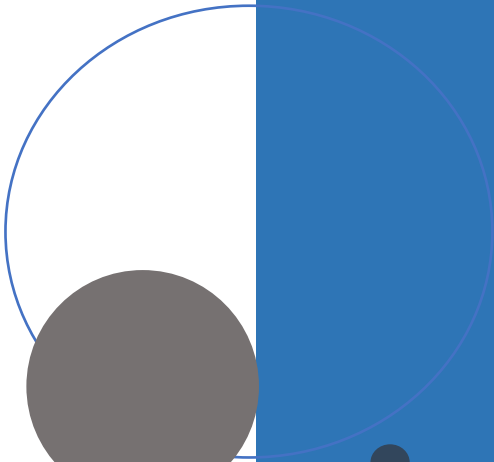
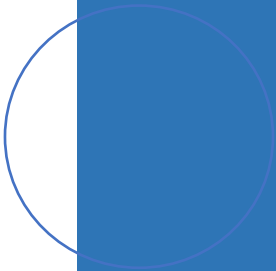


Secretaria-Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica
Coordenação-Geral de Processos e Estrutura

Julho/2023

MINISTÉRIO DA
INTEGRAÇÃO E DO
DESENVOLVIMENTO
REGIONAL

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO



SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
2.	CONCEITUAÇÃO	6
3.	PRINCÍPIOS DA METODOLOGIA	9
4.	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	10
5.	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS.....	12
5.1	Desdobrar a Estratégia	13
5.1.1	Modelo de Cadeia de Valor.....	15
5.2	Gerenciar Oportunidades de Melhoria.....	16
5.3	Priorizar Processos	16
5.4	Institucionalizar Resultados	18
6.	TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS	19
6.1	Planejamento	20
6.2	Levantamento da Situação Atual.....	22
6.3	Análise e Diagnóstico	31
6.4	Redesenho.....	34
6.5	Preparação para Implantação	37
7.	GESTÃO DA ROTINA DOS PROCESSOS	39
7.1	Definir regras de gestão	40
7.2	Definir indicadores e metas	40
7.3	Monitorar o resultado dos processos	41
7.4	Definir plano de ação.....	42
7.5	A Tomada de Decisões	42
8.	SUORTE A PROCESSOS	44
	BIBLIOGRAFIA.....	46
	ANEXO I.....	47
	Registro de Reunião	47
	ANEXO II.....	48
	Termo de Abertura de Demandas	48
	ANEXO III.....	49
	Plano de Trabalho	Erro! Indicador não definido.
	ANEXO IV	51
	Identificação do Processo.....	51
	ANEXO V	52
	Relatório de Análise e Diagnóstico.....	52

ANEXO VI	53
Detalhamento de Indicadores	53
ANEXO VIII	55
Manual Operacional	55
1. INTRODUÇÃO	57
2. LEGISLAÇÃO	58
3. NOME DO PROCESSO	59
3.1 ATIVIDADES DO PROCESSO	60
3.2 Mapa do Processo	61
4. EQUIPES RESPONSÁVEIS	62
5. CONTROLE DE VERSÕES	62

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 – Gerenciamento de Processos de Negócios.....	11
Figura 2 - Gestão Estratégica de Processos	13
Figura 3 - Modelo de Cadeia de Valor	15
Figura 4 - Priorizar Processo	17
Figura 5 - Etapas do Projeto de Transformação de Processo	20
Figura 6 - Processo Planejar	21
Figura 7 - Elaborar Mapa AS IS	30
Figura 8 - Elaborar Relatório de Análise e Diagnóstico	33
Figura 9 - Elaborar Redesenho (Mapa TO BE).....	36
Figura 10 - Realizar a Implementação do Processo.....	38
Figura 11 - Gestão de Rotina dos Processos	39
Figura 12 - Priorização de Projetos de Transformação de Processos.....	43
Figura 13 - Suporte a Processos.....	45
Tabela 1 – Matriz GUT.....	18
Tabela 2 – Aplicação da ferramenta SIPOC	23

1. INTRODUÇÃO

Toda organização tem o compromisso de entregar o melhor produto ou serviço ao seu cliente. Esta é a sua razão de ser, o cumprimento de sua missão institucional. Os clientes têm necessidades que devem ser supridas e até mesmo superadas e este é um grande desafio.

Cada unidade da organização tem responsabilidades nesse compromisso. O caminho mais adequado para vencer tal desafio é prospectar métodos, rever rotinas e aperfeiçoar constantemente os processos de negócio, pois, se todos os envolvidos fizerem o melhor possível a qualquer tempo, o resultado promete ser surpreendente.

Melhorar processos é uma ação fundamental para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação. Assim, as instituições que quiserem obter maior sucesso em suas entregas devem utilizar uma metodologia de análise e aprimoramento contínuo dos seus processos, tendo como base sua estratégia.

A Metodologia de Gestão de Processos do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, aqui apresentada, foi desenvolvida com base no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio, BPM CBOK editado pela *Association of Business Process Management Professionals Brasil – ABPMP* e tem por objetivo subsidiar, apoiar, orientar, convergir, organizar e ordenar a gestão de processos do Ministério, de forma que esta seja mais uma ferramenta para seus dirigentes utilizarem na busca da realização dos objetivos estratégicos, tendo em vista que estamos na direção de um cenário pautado pela integração, inovação e eficiência.

Assim, agindo na busca da melhoria de suas entregas e serviços, o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional consolida e cumpre a sua missão institucional:

**Promover o desenvolvimento sustentável e a integração nacional,
visando à redução das desigualdades regionais e
à melhoria da qualidade de vida da população.**

“

Tudo que vale a pena ser feito, merece ser bem feito!

”

*(Philip Dormer Stanhope;
Político Britânico – séc XVIII)*

2. CONCEITUAÇÃO

Análise de Processos

Compreensão das atividades do processo e dos seus resultados, bem como da sua capacidade de atender as metas pretendidas.

Atividade

Conjunto de tarefas realizadas em um processo por uma unidade organizacional específica.

BPM (Business Process Management): Gerenciamento de Processos de Negócio

É uma abordagem de gerenciamento disciplinada para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, tanto automatizados como não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos da organização (BPM CBOOK versão 4.0).

BPMN (Business Process Model and Notation): Notação para Modelagem de Processos de Negócio

Conjunto de padrões gráficos que especificam símbolos usados nos diagramas e modelos de BPM. Como tal, define os símbolos que serão usados para representar processos e fluxos de trabalho na modelagem de negócio (BPM CBOOK versão 4.0)

Cadeia de Valor

Conjunto de processos representados de forma estruturada e que demonstra o valor a ser entregue ao cliente de uma organização. Também é conhecida como Diagrama de Cadeia de Valor Agregado.

Desempenho de Processos

Resultados obtidos dos processos por meio de indicadores e que permitem identificar situações que possam comprometer suas metas.

Diagnóstico do Processo

Entendimento das oportunidades de melhoria que possam ser implementadas nos processos mediante a análise de seu desempenho atual.

Efetividade

Capacidade de realizar corretamente um serviço (eficácia), da melhor maneira possível (eficiência).

Executor do Processo

Responsável pela execução de todo o processo ou de parte dele. É o profissional que deve conhecer os detalhes de cada etapa do processo e que será capaz de descrever o seu funcionamento.

Gestor do processo

O agente responsável pelo processo. Tem a incumbência de gerenciá-lo, designar os servidores para a execução das atividades e tarefas, além de validar os fluxos e indicadores propostos. Ele é o detentor do poder de decisão.

Handoff

Local no processo em que o trabalho ou informação passa de uma área para outra, ou seja, é a transferência de controle do processo.

Mapa

Representação gráfica do desenho do processo, por meio da utilização de símbolos que apresentam os elementos de sua sequência lógica.

Macroprocesso

Conjunto de processos por meio dos quais a organização cumpre a sua missão e implementa suas estratégias.

Melhoria de Processo

Conjunto de iniciativas que visam simplificar, desburocratizar, melhorar o desempenho e introduzir técnicas de monitoramento no processo de trabalho.

Mapeamento de Processo

Levantamento e registro da sequência lógica de atividades, com suas respectivas entradas e saídas, e dos atores envolvidos e suas responsabilidades permitindo a compreensão dos resultados do processo.

Modelagem de Processo

Compreende a concepção do processo, a definição de sua interação com outros processos e do modelo de mensuração, do acompanhamento, da avaliação e do aprimoramento a ser empregado.

Negócio

Resultado da interação de pessoas para definir e executar um conjunto de atividades que propiciem a entrega de valor para os clientes.

Processo

Conjunto de atividades interrelacionadas e estruturadas, executadas por pessoas e/ou sistemas, para entregar um produto específico.

Processos finalísticos

Correspondem às atividades primárias da cadeia de valor, e representam a atuação e as competências do órgão. São os processos de trabalho voltados para

a implementação de políticas públicas e que promovem a efetiva geração de valor público para a sociedade.

Processos Gerenciais

Conjunto de atividades que envolve decisões sobre diretrizes, normas, planos, programas, estrutura, serviços, processos e recursos para orientar e normatizar as atividades do órgão. São os processos que viabilizam o estabelecimento da estratégia da organização e estão relacionados à formulação de diretrizes de governança.

Processos de Sustentação

Conjunto de atividades relacionadas à gestão dos recursos necessários à execução de todos os demais processos do Ministério. São processos comuns a todos os órgãos e entidades da Administração Pública e, em sua maioria, normatizados por um órgão central e apoiados por sistemas de informação.

Processo de Negócio

Conjunto de processos de trabalho necessários para entregar determinado produto ou serviço da organização com valor agregado a seus clientes.

Subprocesso

Corresponde a um maior detalhamento de uma atividade específica de um processo. Pode ser considerado como um processo que contém um objetivo específico incluso dentro de outro.

Tarefa

Corresponde ao maior detalhamento da atividade. Trata-se da sequência de passos para a realização da atividade.

3. PRINCÍPIOS DA METODOLOGIA

- O ponto de partida para a implantação da gestão de processos na organização é o **patrocínio da liderança**, pois mostra o seu comprometimento na busca por um melhor desempenho.
- A gestão de processos deve estabelecer seus **preceitos alinhados ao planejamento estratégico institucional** para ser reconhecida como instrumento de contribuição ao alcance dos objetivos estabelecidos.
- Outro aspecto a considerar é a busca de uma **visão sistêmica**, o que leva a compreensão do processo de forma integral e não apenas de parte, dessa maneira, É possível obter ganhos significativos na gestão.
- Orientada para resultados, a metodologia pressupõe o estudo abrangente dos processos com **decisões baseadas em fatos e dados**, diminuindo-se a subjetividade das análises e promovendo soluções viáveis e práticas aderentes a cada caso.
- Esta metodologia é composta de grandes marcos e suas entregas. Observando o princípio da **flexibilidade**, não há a obrigatoriedade da execução de todas as etapas, tampouco a utilização de todo o portfólio de ferramentas apresentado.
- Em razão do mesmo princípio, **novas ferramentas de gestão de processos poderão ser incorporadas** de acordo com a necessidade dos serviços e tendo sempre presente as iniciativas de prospecção metodológica, devido à velocidade de evolução deste tema.

4. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

BPM, *Business Process Management* (gerenciamento de processos de negócio) é uma disciplina gerencial e um conjunto de objetivos, políticas, métodos e tecnologias que fornece suporte à gestão de processos. Uma organização é um sistema de processos interativos que deve buscar sempre o melhor desempenho.

Pode-se conceituar o gerenciamento de processos de negócio como as atividades necessárias para controlar os processos organizacionais, visando à melhoria constante destes, de acordo com a estratégia e os resultados pretendidos.

A adoção de BPM em uma organização promove vários benefícios, entre os quais destacam-se:

- Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco nos resultados e nas diretrizes estratégicas da instituição;
- Disseminar o conhecimento com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos pela instituição;
- Otimizar a utilização dos recursos no exercício de suas competências;
- Subsidiar a identificação das competências necessárias para a execução dos processos, promovendo a alocação e a capacitação adequada dos atores envolvidos;
- Orientar eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos;
- Criar condições para promover adequações decorrentes de mudanças no ambiente externo;
- Subsidiar a tomada de decisão com base em dados confiáveis sobre o desempenho dos processos.

Dessa forma, o gerenciamento de processos de negócios tem como objetivo a implementação de rotinas que promovam a sistematização, o monitoramento, a avaliação e a implantação de melhorias nos diferentes processos desenvolvidos pela instituição no cumprimento de sua missão e compreende quatro conjuntos de atividades:

- 1. Gestão estratégica de processos:** Entender o negócio organizacional, alinhando as principais frentes de atuação com o planejamento estratégico e definir os padrões de desempenho esperados conforme as diretrizes traçadas e os resultados a serem apresentados.
- 2. Projetos de transformação/melhoria de processos:** Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.
- 3. Gestão da rotina dos processos:** Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais mapeados, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados.

4. Suporte a processos: Identificar, desenvolver e difundir metodologia, ferramentas e melhores práticas da gestão de processos.

A figura a seguir demonstra uma visão do inter-relacionamento entre esses conjuntos de atividades que será explicitado nos próximos tópicos.



Figura 1 – Gerenciamento de Processos de Negócios

5. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS

As organizações devem buscar ferramentas para auxiliar na análise, na formulação, na implementação e na revisão de sua estratégia. Dessa forma, o alcance dos objetivos e metas terá maior possibilidade de ser bem-sucedido.

Melhorar a gestão significa identificar ações de melhoria que promovam o aumento no desempenho dos resultados da organização baseadas e alinhadas à estratégia organizacional.

A adoção de uma gestão estratégica por meio dos processos depende obviamente da maturidade das organizações. Algumas podem preferir migrar para um estágio intermediário, em vez de adotar a opção plena. É importante que cada organização conheça seus processos essenciais para que ela possa priorizar recursos, concentrar cada vez mais os esforços nos usuários e decidir sobre a estrutura mais adequada para a obtenção de melhores resultados.

Lei nº13.460, de 26 de junho de 2017:

Art. 2º Para os fins desta Lei, consideram-se:

I - usuário - pessoa física ou jurídica que se beneficia ou utiliza, efetiva ou potencialmente, de serviço público;

II - serviço público - atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública.

Nesse sentido, é necessária a realização de diagnósticos e avaliações, quantitativas ou qualitativas, e isso implica em utilizar um sistema de medição. Os indicadores de desempenho exercem fundamental papel na avaliação dos resultados pretendidos, pois, se bem definidos, norteiam a liderança da organização na direção de seus objetivos e na antecipação de soluções, direcionando as ações de melhoria.

A figura a seguir ilustra como a gestão estratégica de processos deve ocorrer de maneira estruturada, ordenada e contínua.



Figura 2 - Gestão Estratégica de Processos

Os processos organizacionais são os elos entre a estratégia e as pessoas. A instituição necessita empreender um esforço para gerar o alinhamento entre estratégias, processos e pessoas, com sincronismo em seu gerenciamento. Pretende-se, assim, gerenciar o contexto de interações externas e internas da organização a partir de diretrizes estratégicas e indicadores de desempenho bem definidos, com ajustes e remodelagem contínua dos processos mais importantes.

5.1 Desdobrar a Estratégia

É de suma importância que a gestão de processos estabeleça seus planos alinhados ao planejamento estratégico institucional para ser reconhecida como instrumento de contribuição ao cumprimento das metas almejadas.

Processos críticos são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional. Em geral, são assim denominados os principais processos finalísticos, embora alguns processos de apoio possam ser considerados críticos pela importância ou impacto que têm nos resultados institucionais. Quando não gerenciados de forma adequada, os processos críticos podem dificultar ou impedir a realização dos objetivos estratégicos.

A análise estratégica permitirá a identificação dos fatores críticos, que por sua vez apontam oportunidades de melhoria nos processos de negócio. Nessa direção deve ser estabelecida a arquitetura de processos da organização, representada pelo desenho de sua cadeia de valor, que possibilitará a identificação daqueles que contribuirão mais diretamente para o sucesso das iniciativas estratégicas definidas.

O conceito de Cadeia de Valor foi apresentado por Michael Porter, um dos principais professores da *Harvard Business School*, em seus trabalhos sobre estratégia corporativa, em 1985. Para compreender o seu significado, devem ser analisadas as duas palavras separadamente. Cadeia traduz uma sequência de conexões, como se fosse uma corrente com seus elos interligados. O segundo entendimento refere-se ao termo valor, que enseja a importância dos produtos ou serviços para os clientes da organização.

Assim, a Cadeia de Valor é a representação estruturada de todos os processos de trabalho desenvolvidos pelo MDR que geram valor à sociedade por meio dos produtos ou serviços oferecidos pelo Ministério e suas unidades.

Vale ressaltar que, além de representar a situação atual, a Cadeia de Valor também deve representar a situação futura dos processos da organização, ou seja, ela deve retratar quais novos processos devem ser implementados e quais processos atuais podem ser descontinuados, sempre com a visão de curto prazo.

A Cadeia MIDR, composta por processos de trabalho finalísticos, que representam a atuação de todas as secretarias, bem como por aqueles específicos de governança e de gestão, é a apresentação da arquitetura, da identificação e do descritivo desses processos.

5.1.1 Modelo de Cadeia de Valor

A representação gráfica da Cadeia de Valor pode ser estruturada na forma a seguir.

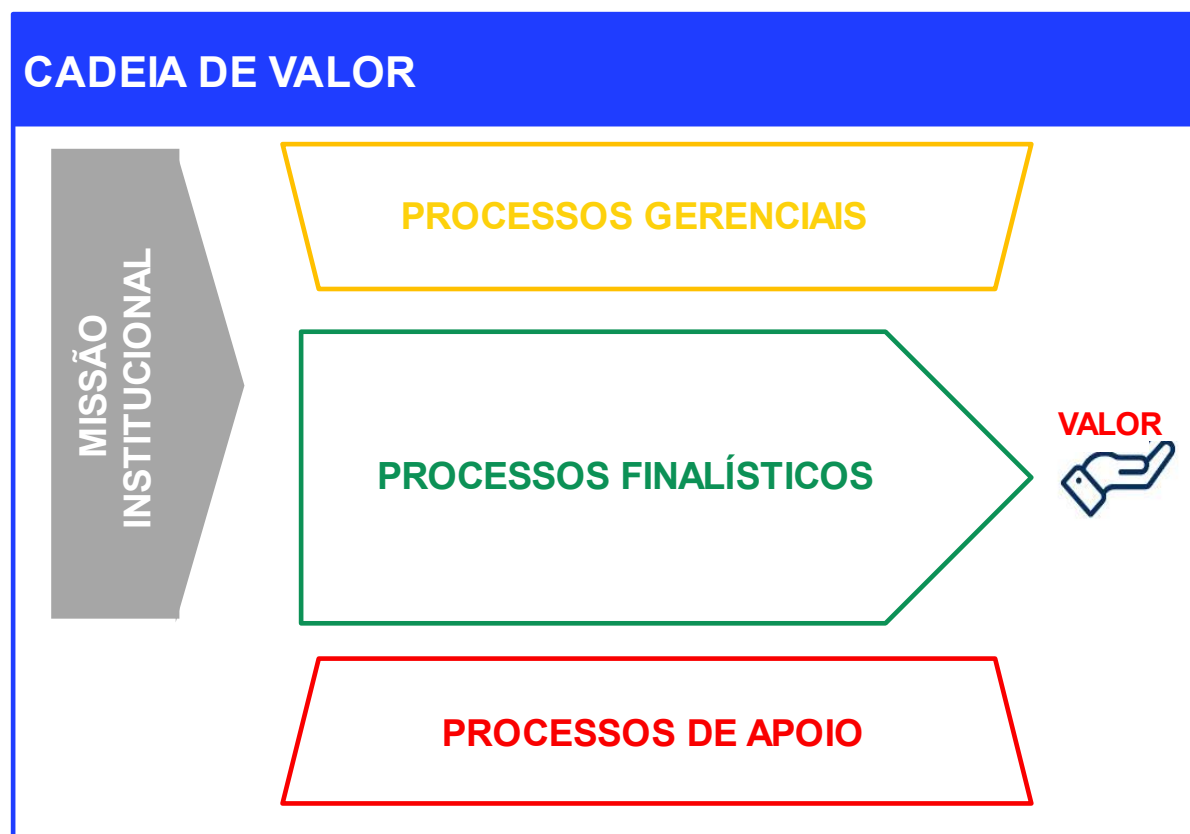


Figura 3 - Modelo de Cadeia de Valor

Por se tratar da representação gráfica dos processos, é de fundamental importância que durante a sua construção haja a participação de seus principais gestores, visto que as discussões versarão sobre os processos e a razão de ser da organização.

Como subsídio à elaboração, deverão ser analisados todos os desdobramentos das competências organizacionais, bem como a interligação desses processos com o planejamento estratégico do Ministério, tendo em conta os objetivos de melhoria dos produtos e serviços oferecidos à sociedade.

Da mesma forma, o referencial normativo que ampara os processos, a legislação vigente e sua interferência nas demais estruturas de negócio do Ministério também são fatores importantes a considerar nas discussões da Cadeia de Valor.

5.2 Gerenciar Oportunidades de Melhoria

A estratégia está sujeita a mudanças a todo o momento. Portanto, para a identificação de ações de melhorias efetivas, é importante considerar estratégias atuais, futuras e emergentes.

O Planejamento Estratégico Integrado – PEI é a estratégia utilizada pelo MIDR para expressar suas intenções de atuação na busca de seus objetivos, e tornar públicas as escolhas da pasta. Por meio dele, o Ministério apresenta uma orientação de atuação para todos os seus colaboradores com a declaração de sua Missão, Valores e a definição dos Objetivos Estratégicos que permitirão alcançar uma Visão de Futuro.

Uma agenda de transformação de processos deve estar relacionada ao PEI. Portanto, uma carteira de projetos deve ser estabelecida para representar todas as oportunidades de melhoria em processos que servirão para alavancar os resultados institucionais.

Outros parâmetros de análise precisam ainda ser estabelecidos para apoiar a decisão da alta gestão. Indicadores de governança e apontamentos de órgãos de controle devem ser considerados.

Entretanto, estes não devem ser os únicos focos de identificação de oportunidades. Periodicamente, a unidade responsável pela gestão de processos deve recepcionar e gerenciar demandas de melhorias por parte de gestores, que precisam estar atentos ao desempenho de seus processos.

5.3 Priorizar Processos

O desenho do processo decisório de priorização de processos deve ser alicerçado no alinhamento entre o PEI e o desenho da arquitetura de processos do Ministério, representada pela Cadeia de Valor. Assim, devem ser identificados processos que, quando desenhados, melhorados ou transformados, efetivamente contribuirão para o alcance da estratégia institucional.

Como o tempo e os recursos limitados tornam o mapeamento de todos os processos algo praticamente inviável, é necessário realizar a priorização daqueles que mais influenciam o conjunto dos objetivos estratégicos e/ou são responsáveis por problemas críticos, ou seja, aqueles que impedem o Ministério de ter um melhor desempenho, comprometendo o cumprimento de sua missão e visão. Esses processos são associados a grandes oportunidades de melhoria no desempenho da organização.

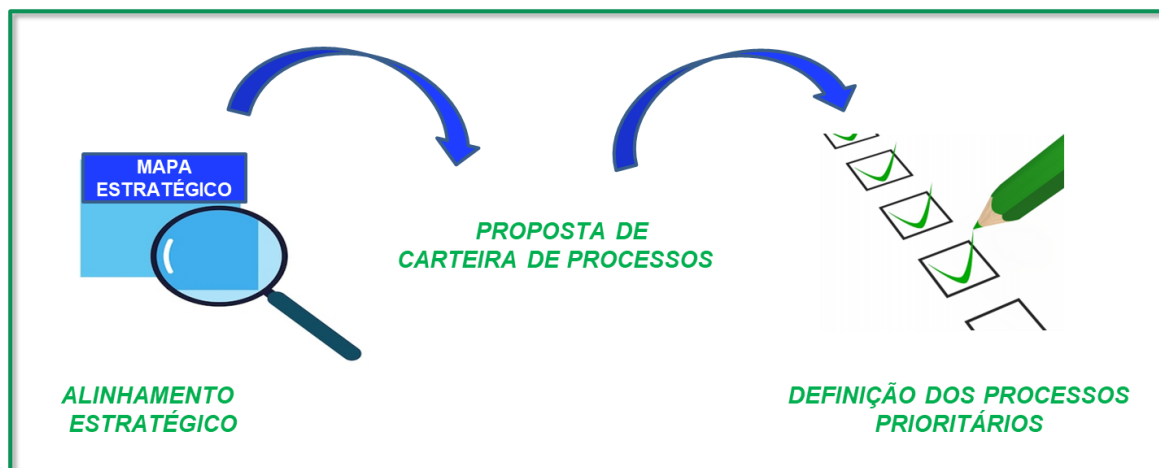


Figura 4 - Priorizar Processo

A alta liderança deve protagonizar essa priorização a partir da identificação desses processos. Uma ferramenta de fácil aplicação muito utilizada para apoiar esse processo decisório é a Matriz GUT, que analisa a gravidade, a urgência e a tendência do assunto que se quer priorizar.

A Matriz GUT foi criada por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, na década de 80 e tem como objetivo identificar, observar, analisar e buscar soluções para os problemas e desafios da organização. A sua aplicação é extremamente simples, mas com resultados significativos, tornando-se, assim, um excelente instrumento gerencial, podendo ser utilizada em todos os níveis da organização. A vantagem da ferramenta é permitir que o gestor avalie o assunto sob a ótica de conceitos básicos na tomada de decisão.

Gravidade - impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso a decisão não seja tomada ou o problema não seja resolvido.

Urgência - representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para realizar a melhoria. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para a implementação almejada. É recomendado avaliar se a medida a ser adotada para o assunto será imediata ou poderá ser adiada.

Tendência: representa o potencial de crescimento da situação em exame, considerando a probabilidade de se tornar maior com o passar do tempo. É recomendado avaliar se a não adoção da medida fará com que a situação sob exame piore ou não e em que intensidade.

Para definição das prioridades, deverão ser atribuídos valores de 1 a 5 para cada um desses critérios. Posteriormente, os valores correspondentes deverão ser multiplicados. A partir do valor final é obtida a priorização. A tabela a seguir orienta a atribuição dos pontos.

Pontuação	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Os prejuízos ou dificuldades são muito graves	É necessária uma ação com alguma urgência	Se nada for feito, a situação vai piorar a curto prazo
3	Os prejuízos ou dificuldades são graves	É necessária a adoção de uma ação	Se nada for feito, a situação vai piorar a médio prazo
2	Os prejuízos ou dificuldades são pouco graves	Pode esperar um pouco	Se nada for feito, a situação vai piorar a longo prazo
1	Os prejuízos ou dificuldades são sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar

Tabela 1 – Matriz GUT

Os conceitos de gravidade, urgência e tendência podem ser adaptados conforme a utilização que se pretende atribuir à ferramenta e ao assunto que se deseja priorizar. O método de cálculo para definição do valor de priorização é explicitado na fórmula a seguir:

$$\text{Valor de Priorização} = \text{Gravidade} \times \text{Urgência} \times \text{Tendência}$$

Após o alinhamento estratégico e a identificação de possíveis prioridades, a alta liderança do MIDR, representada pelo Comitê Estratégico de Governança definirá aqueles que devem compor a carteira de processos prioritários a serem mapeados em um ciclo definido.

5.4 Institucionalizar Resultados

Após a execução de um projeto de transformação de processo, seu desenho, sua normatização e sua implantação devem ser amplamente disponibilizados a toda comunidade organizacional. Um sistema de medição de desempenho deve ser definido para que, de forma eficiente, traduza as informações dos resultados apresentados.

É importante que a melhoria seja consolidada e que os resultados do processo organizacional se mantenham no patamar alcançado. Assim, torna-se essencial a atualização da documentação, a capacitação dos servidores e a manutenção do sistema de medição de desempenho.

Devem ser realizados monitoramento dos indicadores de resultados, diagnósticos e auditorias. Assim, é possível identificar as lacunas entre o desempenho real e o desejado. Dependendo dos resultados, podem ser necessárias a adoção de novas ações para outras oportunidades de melhoria identificadas.

6. TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

O planejamento estratégico fornece orientação para o gerenciamento contínuo dos processos que garantem o atingimento de resultados e metas da organização. Estabelece a base que propicia a gestão estratégica de processos alinhada a seus objetivos organizacionais.

Assim, projetos de transformação de processos nascem a partir da necessidade de um melhor alinhamento entre a estratégia organizacional e sua estrutura de processos. Podem surgir ainda a partir de demandas de gestores, que identificam na rotina de seus processos, oportunidades de melhoria

Projetos de transformação de processos são esforços estruturados que visam entender o processo e planejar a implantação das melhorias e modificações necessárias percebidas, com a finalidade de elevar o patamar de desempenho do processo.

Para que o projeto seja bem-sucedido é importante definir com clareza o papel dos envolvidos.

- **Área de Processos** - Representada pela Coordenação-Geral de Processos e Estrutura – CGPRO da Diretoria de Gestão Estratégica - Digec da Secretaria-Executiva, é responsável por planejar, coordenar, orientar e acompanhar todas as etapas do projeto de transformação e fornecer apoio metodológico na busca da identificação e implementação de melhorias para o processo.
- **Área Técnica** - Grupo de profissionais da área do negócio do projeto envolvidos diretamente com o processo. É responsável por fornecer informações necessárias ao mapeamento da situação atual, identificar os pontos críticos, propor soluções além de propiciar as condições necessárias para implementação das melhorias.
- **Ponto Focal** - Representante designado pelo gestor do processo e que deverá atuar como facilitador na comunicação entre a área técnica e a área de processos, garantindo o apoio necessário para elaboração das atividades e monitorando o progresso do projeto.
- **Gestor do Processo** - Profissional responsável por fornecer as informações necessárias ao projeto, validar suas entregas do ponto de vista do negócio e conduzir a implementação das melhorias.

A figura a seguir ilustra as etapas de um projeto de transformação de processo:



Figura 5 - Etapas do Projeto de Transformação de Processo

6.1 Planejamento

A primeira etapa do planejamento do projeto de ser traduzida como uma prospecção para coletar informações necessárias sobre as áreas envolvidas. Essa prospecção pode ser realizada por meio da verificação de competências regimentais, da identificação de processos previamente mapeados, dos indicadores de desempenho em utilização e de documentos disponibilizados em ambientes como intranet ou site do Ministério.

Em seguida deve ser agendada uma reunião para alinhamento de expectativas com a participação do gestor do processo, o ponto focal e a equipe da área de processos. Essa reunião tem o objetivo principal de promover o entendimento, equalizar as informações e definir atribuições e responsabilidades no projeto.

Nesse sentido, esclarecer os aspectos principais do projeto para os integrantes das áreas envolvidas é uma forma de despertar interesse e conseguir o apoio necessário para o alcance dos resultados propostos. A sensibilização possibilita a cada indivíduo se sentir participante do processo de mudança, o que ajuda na redução de resistências.

A metodologia a ser utilizada no projeto de melhoria do processo é detalhada com o objetivo de apresentar todas as suas etapas e produtos, além de buscar o apoio necessário para o alcance dos resultados propostos. Apesar de a metodologia

recomendar uma ordem sequencial, a depender da necessidade ou do processo, algumas fases descritas nos próximos itens poderão ser suprimidas.

Após a reunião de alinhamento faz-se necessário formalizar a solicitação no Sistema Eletrônico de Informação – SEI por meio do Termo de Abertura de Demandas (Anexo II). Posteriormente é elaborado o cronograma contendo o escopo do projeto e as datas previstas para as fases e atividades.

Para a elaboração do cronograma, é recomendada a utilização do modelo apresentado no Anexo III, para a padronização de todos os documentos e maior facilidade de consulta e entendimento.

A construção do cronograma deverá ser efetuada em comum acordo entre os envolvidos e levando-se em consideração as restrições de prazo e a disponibilidade das equipes de trabalho, tanto daquelas que vão repassar as informações, responsáveis pelo processo, quanto das equipes técnicas que conduzirão as atividades.

Após a elaboração, deve ser realizada uma reunião para a apresentação do cronograma e das fases do projeto, com a presença dos envolvidos, para discussão e, em caso de necessidade, efetuar os ajustes acordados.

A figura a seguir apresenta o processo planejar.



Figura 6 – Processo Planejar

É importante ressaltar que pode haver áreas com níveis distintos de maturidade em processos. Enquanto alguns gestores não sabem definir precisamente os processos executados diariamente por sua equipe, outros já os possuem em um nível de controle e alinhamento elevado. Por isso, é comum perceber, durante essa fase de planejamento ou em fases futuras, discrepâncias de apoio e engajamento entre os gestores e suas respectivas equipes nas diversas áreas da instituição.

Essas diferenças são perfeitamente normais, no entanto, se esses focos de resistência não forem devidamente trabalhados, a equipe de processos terá que lidar com consequências como:

- Atrasos nos projetos relacionados;
- Falta de aproveitamento do trabalho pelas áreas;
- Resistência às melhorias propostas nos processos;
- Dificuldade em difundir a gestão de processos na instituição;
- Desmotivação da equipe de processos.

Assim, uma maneira de evitar esses focos de resistência e facilitar a disseminação da gestão de processos na instituição é flexibilizar a forma de atuação

por meio da criação de um portfólio de serviços que possam ser disponibilizados de acordo com o grau de maturidade e interesse dos “clientes”.

6.2 Levantamento da Situação Atual

Esta fase tem como objetivo levantar, mapear e documentar os processos da organização e representá-los em mapas. Na oportunidade, devem ser identificados possíveis problemas e fragilidades, assim como as oportunidades de melhoria.

A identificação detalhada das etapas de um determinado processo permite a compreensão do que está acontecendo com ele. Ao tomar conhecimento de eventuais dificuldades entre as fases de uma operação, poderão surgir propostas mais adequadas como solução.

Identificar oportunidades de melhoria durante a execução de um processo de trabalho significa aperfeiçoar o produto ou serviço a ser entregue ao cliente, seja ele interno ou externo.

O nível de detalhamento ou de granularidade da descrição do processo depende do objetivo do projeto. Se o objetivo for definir claramente as responsabilidades de cada papel, é recomendável que o nível de detalhamento seja maior. Ao contrário, se o objetivo for melhorar o processo em seus aspectos macro, aumentando a satisfação do cliente, é recomendado que o detalhamento seja o suficiente para seu entendimento.

Para se obter resultados eficazes, é recomendável que nos encontros de mapeamento seja utilizada a técnica de JAD, *Joint Application Design*, que permite que todos compartilhem a mesma visão do produto e entendam a sua corresponsabilidade com a execução do processo.

A técnica de JAD foi desenvolvida pela IBM em 1977 e disseminada no Brasil a partir de 1982. Utilizada, inicialmente, para o desenvolvimento de softwares, mas devido a sua facilidade de operacionalização e aos resultados que se obtém, hoje é uma técnica de apoio amplamente disseminada.

Entretanto, para seu melhor aproveitamento, são necessárias algumas recomendações:

- Verificar, antecipadamente, se o processo que será mapeado já não teria sido objeto de estudo semelhante e, em caso afirmativo, requerer a documentação para leitura prévia.
- As reuniões, quando possível, deverão ser agendadas fora do local de trabalho dos gestores e executores do processo, a fim de que as discussões possam ocorrer sem interrupções. Tendo em vista o cenário atual, muitas reuniões ocorrem de forma virtual, pelas plataformas disponibilizadas pelo Ministério, sendo válidas as decisões e aprovações delas decorrentes.
- Os indicados para participar da reunião devem ser os executores do processo e, conseqüentemente, deverão ser capazes de relatar seus detalhes.

- O gestor do processo deverá participar dos encontros, sempre que possível, porque exercerá papel importante em sua aprovação e divulgação.
- É importante observar se a presença de gestores funcionais está inibindo ou constringendo os demais participantes, pois isso pode prejudicar o desenvolvimento dos trabalhos. Em caso afirmativo é recomendável agendar encontros distintos.
- Todos serão esclarecidos sobre a condução dos trabalhos, principalmente em relação à duração dos encontros, a fim de que as preocupações em relação à interrupção das atividades rotineiras possam ser minimizadas.
- Aos participantes será solicitada a explicação de como ocorreu o processo de trabalho na última vez que foi executado, e não como entende que deveria ter sido executado. Neste momento, é importante evitar interrupções, para melhor fluidez do assunto. Anotar as dúvidas para esclarecimento após a exposição, retornando aos pontos que necessitarem de maior aprofundamento.

6.2.1 Elaboração do Mapa de Relacionamento (Matriz SIPOC)

A elaboração do mapa visa representar os relacionamentos básicos, a identificação do fornecedor, do cliente, das entradas, das saídas e dos insumos que suportam o processo. O mapa tem como função principal auxiliar o entendimento das possíveis relações interdepartamentais e com áreas externas à organização.

A sigla SIPOC corresponde às iniciais, na língua inglesa, de cada classificação proposta pela ferramenta. *Supplier* (Fornecedor), *Input* (Entrada), *Process* (Processamento), *Output* (Saída) e *Customer* (Cliente).

A ferramenta SIPOC foi criada nos anos 80 como uma ferramenta de auxílio às ações de BPM na organização. É uma maneira didática de representação, de aplicação simples, mas que permite obter uma visão sistêmica do processo de trabalho.

A ferramenta segue uma estrutura bastante simples. É possível executá-la em uma tabela. Cada um dos fatores é dividido em uma coluna, orientando a análise dessa forma:

Supplier (Fornecedor)	Input (Entrada ou insumos)	Process (Processo)	Output (Saída: produto ou serviço)	Customer (Cliente)

Tabela 2 – Aplicação da ferramenta SIPOC

É de fundamental importância, quando do levantamento das informações, que estejam presentes todos os envolvidos no processo, de forma a permitir que o grupo obtenha a visão de seu escopo.

Construir o Mapa de Relacionamento é a primeira tarefa no gerenciamento de um processo, precedendo a fase da elaboração do mapa da situação atual.

6.2.2 Elaborar o Mapa da Situação Atual (AS IS)

Essa atividade tem o objetivo de entender o processo como ele realmente acontece no dia a dia da organização. É importante que as reuniões aconteçam com vários participantes (gestores e executores), no intuito de obter uma visão única do processo. As reuniões devem ocorrer de forma sucessiva até que se alcance o entendimento consistente e condizente com a realidade.

A visualização do processo de trabalho permitirá identificação dos problemas e dificuldades que o limitam no alcance da melhoria de seu desempenho.

A reunião deve ser conduzida com o objetivo de elaborar o mapa do processo, canalizando os esforços no sentido de reunir informações suficientes para o desenho do processo atual. Serão coletadas as informações sobre pessoas envolvidas, legislação existente, papéis e responsabilidades, e interação com outros processos. Deve-se solicitar que as pessoas que estejam prestando as informações relatem o processo como se estivessem orientando alguém a executá-lo.

Importante ressaltar que o processo deve ser retratado da forma como ele realmente é executado, mesmo que porventura esteja em desacordo com as regras existentes. Deve ser fechado o entendimento dentro da equipe e as dúvidas deverão ser esclarecidas no momento que surgirem.

Para a documentação das atividades relatadas, deverá ser utilizado o modelo apresentado no Anexo IV – Identificação do Processo, que registra os atores responsáveis pelo processo. Esse documento subsidiará a elaboração do mapa do processo que irá permitir:

- Visão integrada do processo de trabalho;
- Visualização de detalhes críticos;
- Definição do fluxo, atores envolvidos e suas responsabilidades;
- Verificação de interações com outros processos; e
- Identificação das oportunidades de melhoria.

A elaboração do mapa do processo deverá utilizar a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) que é uma notação gráfica padronizada internacionalmente, criada pela *Business Process Management Initiative* (BPMI) e incorporada ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação. O uso da notação busca, por meio da padronização do desenho das atividades realizadas, facilitar o entendimento do fluxo de processos, oferecendo um modelo com suporte em várias ferramentas de modelagem.

O propósito da escolha pelo BPMN é oferecer uma notação padrão já utilizada internacionalmente para a modelagem de processos de negócio no Ministério, evitando-se o uso de notações diversas entre as unidades, o que pode dificultar a comunicação, a troca de experiências e boas práticas.

Além disso, por ser de fácil entendimento, o BPMN diminui a lacuna entre o mapeamento do processo e a sua implementação por meio de suporte tecnológico, pois é uma notação amplamente compreendida por analistas de negócio e programadores da TI.




6.2.2.1 Elementos Básicos de Notação BPM

A notação BPMN elenca um conjunto de elementos básicos que permitem representar diversos processos e fluxos de trabalhos, ainda que complexos.

No MDR recomenda-se o uso dos elementos fundamentais da notação visando simplificar o trabalho de modelagem de fluxos de trabalho e aumentar a adoção desta prática.




A seguir serão apresentados os elementos de representação dos processos e fluxos de trabalho.

a) Piscina (Pool), Raia (Lane) e Etapas

	<p><i>Pool</i> ou piscina – São utilizadas para representar uma organização onde o processo ocorre. Demarcam que aquele processo está inserido dentro da governança daquela organização. Se houver mais de uma organização envolvida no processo, estas devem estar representadas cada uma por um retângulo distinto. Todas as atividades dentro da piscina da organização indicam que aquela ação é realizada, especificamente, por aquela organização.</p>
	<p><i>Lane</i> ou raia – Representam diferentes áreas, atores, unidades ou subdivisões de competência, dentro de uma mesma organização que participam de um processo. Todas as atividades dentro da raia do ator indicam que aquela ação é realizada, especificamente, por este.</p>
	<p>Etapas - São colunas verticais que irão facilitar o agrupamento das atividades do processo em etapas que se complementam e dão seguimento ao fluxo do processo.</p>






b) Conectores

Elementos de conexão são indispensáveis para representar a sequência do processo. Servem para conectar os objetos de fluxo (atividades, eventos e decisões ou portais) entre si.

	Fluxo de Sequência – é usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas.
	Fluxo de Mensagem – Usado para mostrar o fluxo de mensagens entre duas piscinas.
	Associação - Usado para associar informações com objetos de fluxo.






c) Atividades




As atividades representam o trabalho feito na organização, necessitando e consumindo recursos, como tempo, dinheiro e pessoas. São representadas por retângulo com as pontas arredondadas. O símbolo utilizado para representar as atividades pode ser usado também para representar subprocessos ou tarefas, conforme emprego de elementos diferenciadores.



	Tipo nenhum - É uma atividade atômica que está inserida dentro do processo. Geralmente, um usuário final e/ou aplicativo é usado para executar essa tarefa. Como não possui nenhum ícone superior a direita, essa tarefa não possui nenhuma especificidade.
	Tipo usuário - É utilizada quando a atividade é executada por uma pessoa com o suporte de sistemas de informação.
	Tipo manual – É uma atividade que é executada por uma pessoa, sem qualquer intervenção de sistema.
	Tipo serviço - É utilizada para representar uma atividade automatizada, ou seja, realizada de forma automática por meio de sistemas de informação.
	Tipo script – É utilizada quando na execução da atividade existe um roteiro a ser seguido (checklist)



d) Eventos

Eventos são acontecimentos que ocorrem durante um processo e têm alguma causa ou impactam no trâmite do processo. São representados por círculos. Os tipos básicos de eventos são evento de início, evento intermediário e evento final.

Eventos de Início	
	Tipo nenhum – É usado para iniciar o processo. Este tipo de evento só pode ter fluxo de sequência saindo dele. Nunca terá fluxo de sequência chegando nele.
	Tipo mensagem – É usado para iniciar o processo, sendo que neste caso representa que o processo será iniciado quando receber alguma mensagem (documento, e-mail, telefonema, fax, entre outros). Neste tipo de evento de início pode se ter um fluxo de mensagem ligado a um objeto de dados ou piscina chegando ao evento.
	Tipo sinal - Um sinal que foi transmitido de um outro processo aciona o início do processo. Vários processos podem ser iniciados de uma mesma transmissão de um único sinal.
	Tipo timer – É usado para iniciar o processo, sendo que neste caso representa que o processo será iniciado quando o tempo (data ou ciclo), previamente definido, ocorrer. Para verificar o tempo definido é necessário acessar as propriedades do evento.
	Tipo Condicional – É usado para iniciar o processo, sendo que neste caso representa que o processo será iniciado quando forem cumpridas as condições estipuladas. As condições podem ser verificadas nas propriedades do evento.

Eventos Intermediários	
	Tipo nenhum – É usado no meio do processo. Indica onde acontece algo (um evento) em algum lugar entre o início e o fim do processo.
	Tipo mensagem – É usado para iniciar o processo, sendo que neste caso representa que em determinado ponto do fluxo do processo uma mensagem será recebida ou enviada. O ícone com o envelope em branco representa recebimento de uma mensagem, e o ícone com o envelope escuro representa envio de mensagem.
	Tipo sinal – Usado para enviar ou receber sinais. O sinal é usado para comunicação entre e ao longo dos processos. Quando usado para “capturar” o sinal, o marcador do evento é pintado sem preenchimento. Quando usado para “acionar” o sinal, o marcador do evento é pintado com preenchimento.
	Tipo timer – É usado para iniciar o processo, sendo que neste caso representa que o fluxo do processo ao chegar ao evento aguardará o tempo (data ou ciclo), previamente definido, ocorrer. O fluxo não anda enquanto não for cumprido o tempo definido. Para verificar o tempo definido é necessário acessar as propriedades do evento.
	Tipo link – É usado para iniciar o processo, sendo que neste caso representa que o fluxo do processo sairá de um determinado ponto e irá para outro, dentro do mesmo processo. O ícone com a seta escura representa envio do link, e o ícone com a seta em branco representa recebimento do link. Para saber de onde vem o sinal é só verificar as propriedades do evento.
	Tipo Condicional – É usado para iniciar o processo, sendo que neste caso representa que o fluxo do processo, ao chegar ao evento, aguardará as condições previamente definidas serem cumpridas. O fluxo não anda enquanto não forem cumpridas todas as condições. As condições podem ser verificadas nas propriedades do evento.

Eventos de Fim	
	Tipo nenhum – É usado para terminar o processo. Um processo pode ter um ou mais eventos de fim. Este tipo de evento só pode ter fluxo de sequência chegando nele. Nunca terá fluxo de sequência saindo dele.
	Tipo mensagem – É usado para iniciar o processo, sendo que neste caso representa que o processo, quando chegar no evento de fim, enviará uma mensagem e terminará o processo.





	<p>Tipo sinal – É usado para iniciar o processo, sendo que neste caso representa que o fluxo do processo, quando chegar no evento de fim, enviará um sinal a um ou mais eventos de início ou intermediário, em outro processo, e terminará o processo.</p>
	<p>Tipo terminativo – É usado para iniciar o processo, sendo que neste caso representa que o fluxo do processo, quando chegar no evento de fim, encerrará o processo e “matará” todos os outros fluxos que estejam andando dentro do processo.</p>

e) Gateways

Os *gateways* são utilizados para controle do fluxo do processo. O fluxo pode divergir tomando diferentes rotas em determinadas situações e de acordo com as escolhas feitas ao longo de sua execução. Além disso, o *gateway* pode ser utilizado quando houver a convergência de diferentes rotas do fluxo para uma só.




Quando isso ocorrer, o *gateway* terá várias entradas e um só fluxo em sua saída. Além da convergência, o *gateway* pode ser utilizado para a sincronização das atividades.

Existem diversos tipos de *gateways* conforme o contexto que se deseja representar.

	<p><i>Gateway</i> Exclusivo baseado em dados – Este tipo de <i>gateway</i> é utilizado quando se tem uma decisão e só pode ser tomada uma das saídas propostas. Necessariamente tem que haver uma atividade antes do <i>gateway</i>, que dará o dado para ser tomada a decisão. Alternativamente pode ser representado com o marcador X no centro do losango.</p>
	<p><i>Gateway</i> Exclusivo baseado em eventos – É utilizado quando se tem uma decisão e só pode ser tomada uma das saídas propostas. Neste tipo de <i>gateway</i>, necessariamente, tem que haver eventos intermediários em cada uma das saídas propostas. Todos esses eventos intermediários ficam no estado “pronto”, e o que ocorrer primeiro segue o fluxo e “elimina” as outras opções.</p>
	<p><i>Gateway</i> Inclusivo – É utilizado quando se tem uma decisão e pode ser tomada uma ou mais das saídas propostas. Necessariamente tem que haver uma atividade antes do <i>gateway</i>, que dará o dado para ser tomada a decisão. Se houver a necessidade de sincronizar os fluxos resultantes da decisão, pode-se utilizar o mesmo <i>gateway</i> quando não houver nenhuma condição de sincronia, ou um <i>gateway</i> complexo quando tiver condição de sincronia.</p>
	<p><i>Gateway</i> Paralelo – É utilizado quando se tem ramificações que acontecem simultaneamente. Todas as saídas deste tipo de <i>gateway</i> acontecem ao mesmo tempo. Quando há a necessidade de sincronizar novamente as ramificações, usa-se o mesmo tipo de <i>gateway</i>.</p>

f) Artefatos

Os artefatos são objetos da notação que proporcionam informações adicionais dentro de um processo.

	Objeto de dados – Não tem efeito direto sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagens, mas podem fornecer informações necessárias à realização da atividade.
	Anotação – É utilizada para fornecer informações adicionais que facilitem a leitura do diagrama.
	Grupos - Permitem agrupar parte das atividades, identificando-as como relacionadas a um tipo comum de procedimento dentro do processo, com o fim de facilitar a análise, compreensão e documentação dessa fase do processo, não alterando a sequência do fluxo.

Após a elaboração, o mapa da situação atual, AS IS, deve ser apresentado à equipe executora, que deverá validar o desenho em função do entendimento do processo.

É ainda parte dessa fase solicitar aos participantes que informem a existência de indicadores de desempenho do processo para identificar os aspectos que estão sendo mensurados.

A figura a seguir apresenta o processo Elaborar Mapa AS IS.



Figura 7 - Elaborar Mapa AS IS

6.3 Análise e Diagnóstico

A realização do diagnóstico nas organizações é altamente desejável ou mesmo essencial precursor do desenvolvimento e inovação. É o ponto de partida para todas as ações que serão executadas posteriormente com a finalidade de melhorar o desempenho do processo. Mais importante do que identificar os problemas é determinar suas causas e reconhecê-las como oportunidades de melhoria, haja vista que são sobre elas que devem ser tomadas medidas de correção ou prevenção, conforme o caso.

Muitas vezes, ao desenhar o mapa AS IS do processo já são concebidas possíveis ideias de solução para um problema enfrentado. Entretanto, muitas vezes necessitamos aprofundar um pouco mais a investigação sobre as causas do baixo desempenho do processo em análise. Além disso, quando possíveis soluções são implementadas diretamente, sem uma análise de cenário, muitas vezes percebe-se sua inviabilidade apenas depois de se empreender grandes esforços.

Por essa razão, é de fundamental importância que os encontros para a análise e elaboração do diagnóstico do processo possam contar com os mesmos participantes que foram os responsáveis pelo levantamento do AS IS, a fim de que não haja interrupção nas ideias que aflorarem das discussões.

Deverão ser realizados os encontros que forem necessários, até o possível esgotamento do assunto e a convergência de opiniões, que deverão ser devidamente registradas para a composição do histórico do processo e para subsidiar eventual reestudo.

Todos os passos do mapa AS IS devem ser questionados, tendo-se em conta as premissas de que tudo o que é feito pode ser repensado de forma aperfeiçoada, e que o importante é mudar não por mudar, e sim para evoluir, em prol da fluidez do processo.

A aplicação de técnicas de análise da situação atual levantará as oportunidades de melhoria dos processos. Isto garantirá que os esforços serão empreendidos para a resolução dos problemas mais significativos e para que as propostas de solução sejam de fato viáveis.

É necessário, portanto, consolidar os problemas levantados relacionando-os entre si. Isso permite verificar quais deles são consequências e quais são, de fato, as causas-raízes dos problemas identificados. Caso a quantidade de dados referentes a causas e efeito for significativamente grande, para fins de melhor entendê-los poderá ser evocado o auxílio de ferramentas de entendimento e análise.

O Diagrama em Árvore é uma ferramenta extremamente versátil, pois pode ser utilizada tanto no desdobramento das causas que geram efeitos ou resultados indesejados, como também na identificação dos recursos e das ações para a elaboração de um plano de ação de melhoria.

Em sua versão para o desdobramento das causas que geram problemas, a construção do Diagrama em Árvore é feita utilizando-se a pergunta “por quê?” em cada passagem de nível. O desdobramento deve ser conduzido até que se atinja um nível onde possam ser identificados pontos de melhoria para os quais seja possível claramente determinar:

- Atividades a serem implementadas e cujos resultados possam ser mensurados;
- Responsáveis pela implementação; e
- Um cronograma para a implementação, destacando os recursos necessários.

6.3.1 Levantar Causa e Efeito

Valendo-se das informações constantes do mapa AS IS, o passo a passo do processo deverá ser analisado e questionamentos do tipo: porque as atividades são executadas daquela maneira, se estão agregando valor ao negócio, se estão na sequência correta e se faltam recursos, devem ser apresentados. Assim, como devem ser registradas todas as inconsistências que impactam no funcionamento do processo.

Importante ressaltar que, para a análise do fluxo, deve-se levantar a documentação da rotina atual, estudar a legislação que ampara o processo e pesquisar se há dados históricos de indicadores do processo, com o objetivo de promover a sua simplificação.

Os problemas mais comuns são:

- Inadequação dos requisitos de entrada e saída do processo;
- Ausência de padronização;
- Gargalos no fluxo;
- Deficiências nas normas que disciplinam o processo;
- Encadeamento indevido de atividades;
- Atividades que não agregam valor;
- Retrabalho;
- Sobrecarga ou ociosidade dos recursos envolvidos;
- Desconhecimento do processo; e
- Indefinição de competência entre os envolvidos no processo.

6.3.2 Consolidar as Oportunidades de Melhoria

Cada problema deve ser discutido e entendido por todos e oportunidades de melhoria devem ser apresentadas e reunidas em um único documento. Dependendo da quantidade de oportunidades identificadas na análise das informações do processo, torna-se necessária uma classificação, para melhor entendimento e direcionamento das ações de melhoria. Eventualmente poderá ser necessário o apoio de ferramenta para priorização, como a Matriz GUT, já apresentada.

O conhecimento da situação atual e a análise crítica dos processos baseada em dados, associados aos conhecimentos e às habilidades da equipe, fazem com que um elenco de possíveis oportunidades de melhoria seja gerado.

É necessário consolidar as mudanças do processo em uma proposta de solução, e apresentar as oportunidades de melhoria levantadas ao gestor para que possam ser analisadas e aprovadas. As recomendações validadas em reunião serão consolidadas no Relatório de Análise e Diagnóstico (Anexo V).

A figura a seguir apresenta o processo Elaborar Relatório de Análise e Diagnóstico.



Figura 8 - Elaborar Relatório de Análise e Diagnóstico

6.4 Redesenho

O redesenho é entendido como o momento onde o processo será racionalizado e aprimorado a partir do Relatório de Análise e Diagnóstico. Também são estabelecidos indicadores para o “novo processo” que permitirão o acompanhamento mais efetivo de seus resultados.

6.4.1 Elaborar o Mapa TO BE

Com base nas informações coletadas e nas metas estabelecidas deverá ser elaborado o novo mapa do processo, que é uma versão otimizada em relação à situação atual. Portanto o mapa TO BE consiste no redesenho do processo de forma a atender seus objetivos, corrigir os problemas apontados e incorporar as melhorias possíveis.

O redesenho busca:

- Eliminar burocracia, duplicidades ou ambiguidades;
- Reduzir tempo de ciclo e possibilidade de erro;
- Racionalizar atividades e eliminar retrabalho;
- Simplificar linguagem utilizada; e
- Assegurar agregação de valor;

Todas as oportunidades de melhoria precisam devem estar representadas no novo mapa, que deverá estar de acordo com o que ficou definido na reunião de validação, com a participação de todos os envolvidos

Nessa fase, as atividades do processo e seus objetivos estarão mais claros. As responsabilidades ao longo do processo foram identificadas, bem como os benefícios decorrentes das melhorias.

Agora é necessário registrar no mapa do processo, de forma descritiva, os procedimentos para realização de cada uma das atividades, com suas entradas e saídas, as responsabilidades e áreas funcionais envolvidas no processamento, objetivando padronizar sua execução.

Nesta fase, é importante ainda a reavaliação dos indicadores do processo eventualmente existentes, sob a ótica da sua eficácia e efetividade.

Em Gestão de Processos, os indicadores são instrumentos que contribuem para identificar e medir aspectos relacionados aos resultados de um processo. Sua principal finalidade é traduzir, de forma mensurável, um aspecto do cenário estabelecido, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação.

Os indicadores permitem conhecer a situação que se deseja modificar, estabelecer prioridades, escolher os beneficiados, identificar os objetivos e traduzi-los em metas e, assim, acompanhar com mais efetividade o desempenho de processos, adotar os redirecionamentos necessários e verificar os resultados e os impactos obtidos.

É de fundamental importância que o redesenho do processo e a definição de seus indicadores sejam compartilhados com todos os envolvidos no projeto. Esse novo processo deverá ser validado pelas pessoas que possuem o nível de autoridade apropriado, sendo importante o envolvimento de todos os seus executores.

6.4.2 Consolidar o Manual do Processo

Os resultados do projeto de transformação são consolidados no Manual do Processo, que conterá a coletânea de todas as informações sobre processo, com o detalhamento de suas atividades e fluxo definido. Além de promover a padronização das atividades, o Manual do Processo pode subsidiar auditorias e orientar na capacitação de novos executores.

Informações fundamentais constantes do Manual do Processo:

- Descrição do processo e seus objetivos;
- Áreas de execução do processo (unidades envolvidas);
- Detalhamento dos clientes e fornecedores do processo;
- Insumos necessários ao processo;
- Produtos ou serviços resultantes da execução do processo;
- Detalhamento dos indicadores do processo (fórmula, periodicidade, coleta, série histórica);
- Legislação em vigor que ampara o processo (decretos, leis, portarias, normas operacionais, instruções, pareceres, notas, orientações ou recomendações da área jurídica);
- Formulários ou outros instrumentos que amparam a execução do processo;
- Descritivo das atividades dos processos;
- Representação do processo em notação BPMN; e
- Termo de Conclusão do Manual do Processo.

A versão final do manual deve ser encaminhada ao gestor do processo para validação final. Essa validação tem o objetivo de homologar toda a análise realizada pelos envolvidos no projeto, principalmente no que se refere às melhorias sugeridas para o processo.

Além disso, é necessário que se defina padrões de documentação, bem como um controle de eventuais alterações no Manual do Processo, de modo a garantir que todas as informações estejam disponíveis e acessíveis na versão mais atual.

A figura a seguir apresenta o processo Elaborar Redesenho (Mapa TO BE).

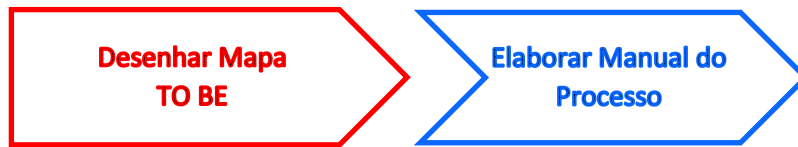


Figura 9 - Elaborar Redesenho (Mapa TO BE)

6.5 Preparação para Implantação

Para a implantação do redesenho do processo é necessária uma preparação que consiste no planejamento das soluções adotadas, considerando as questões tecnológicas, de gestão de pessoas, de normativos, infraestrutura e impacto cultural.

Todas as ações de preparação devem ser consolidadas em um Plano de Implementação objetivando orientar a transição para a execução do processo.

O Plano de Implementação que orientará a implantação do novo processo deve ser uma ferramenta simples que possibilite programar as ações de forma objetiva e organizada. Cabe salientar que todas as ações inseridas no plano devem ter sido previamente discutidas e validadas pelo gestor do processo.

Nesse aspecto, é importante lembrar que todos os fatores ou interveniências devem ser consideradas na implementação das soluções ou novos procedimentos do processo, tais como recursos envolvidos, disponibilidade de tempo, questões orçamentárias, competências organizacionais, inter-relacionamentos com outras unidades, e assim sucessivamente.

Todas essas questões devem estar devidamente detalhadas e justificadas na proposta do Plano de Implementação. Como subsídio à elaboração desse plano, sugere-se a utilização da ferramenta 5W2H.

O método 5W2H é uma ferramenta de gestão, simples e de fácil compreensão para facilitar o planejamento de qualquer atividade, permitindo que todos os envolvidos entendam quais são os passos a serem seguidos, quem são os responsáveis por cada etapa e quando a atividade será concluída.

A sua utilização prevê que as ações sejam organizadas de forma precisa e padronizada, em uma sequência lógica. A sigla 5W2H corresponde às iniciais, em inglês, das sete diretrizes que delimitam e esclarecem as dúvidas que eventualmente possam surgir na análise ou no planejamento de ações para determinado processo.

- What: o que será feito? (descritivo da ação);
- Who: por quem será feito? (quem ou qual área será o responsável);
- Where: onde será feito? (local de realização);
- When: quando será feito? (tempo de execução);
- Why: por que será feito? (justificativa para a realização da ação);
- How: como será feito? (quais atividades serão executadas);

Os resultados da aplicação da ferramenta devem ser materializados em um Plano de Ação que norteará as melhorias a serem implementadas.

Nessa fase, o papel da comunicação é indiscutível, já que as mudanças costumam gerar resistências e é preciso cautela para transpor as barreiras e obter sucesso no repasse das informações necessárias. Assim, deve-se focar nos benefícios a serem alcançados, especialmente quanto ao aumento da eficiência e organização do trabalho.

A figura a seguir apresenta o processo Realizar a Implementação do Processo.

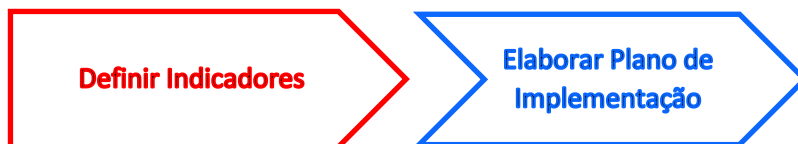


Figura 10 - Realizar a Implementação do Processo

7. GESTÃO DA ROTINA DOS PROCESSOS

A Gestão da Rotina é uma prática de monitoramento permanente que busca estabelecer, manter e melhorar os padrões de qualidade, produtividade e segurança, que dão base à padronização dos procedimentos e ao controle dos processos.

Trata-se de um conjunto de atividades de coleta de informações a respeito do desempenho do processo, comparando os resultados planejados com os resultados alcançados, de modo que o gestor do processo possa tomar decisões sobre o que fazer quanto a distorções ou problemas detectados.

Para realizar as atividades relacionadas ao controle e à avaliação de processos é imprescindível levantar informações sobre o seu desempenho, verificar os desvios e documentar esses dados, bem como realizar reuniões de acompanhamento. O controle, a avaliação e as correções fecham o ciclo da Gestão da Rotina do Processo, sendo etapas vitais para a implantação eficaz de novas rotinas.

Diferentemente de uma transformação de processos, conduzida por meio de um projeto de melhorias com início, meio e fim, a importância de implementar a Gestão da Rotina, e suas regras, está relacionada com o conceito de promover melhorias de forma contínua e por meio de ciclos iterativos:

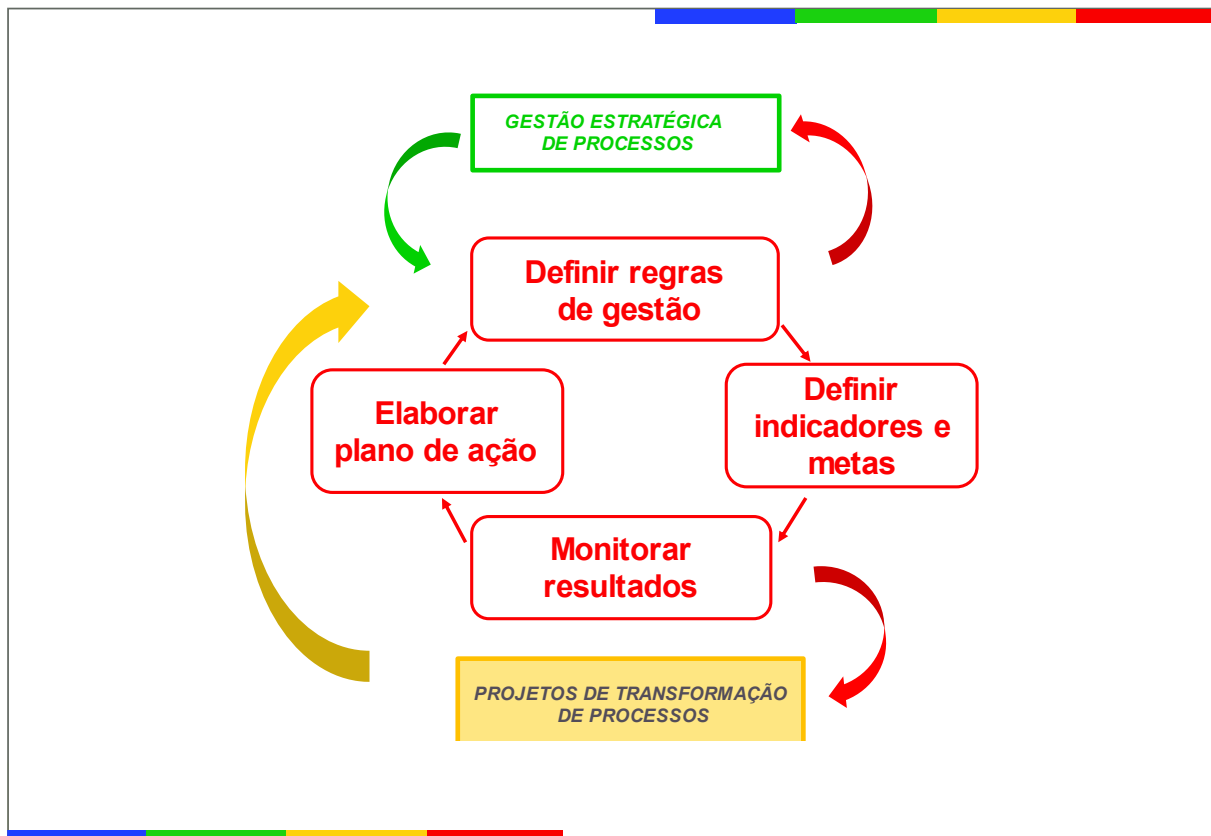


Figura 11 - Gestão de Rotina dos Processos

7.1 Definir regras de gestão

A definição das regras consiste na observação de diversos aspectos importantes sobre a gestão da rotina dos processos. O primeiro desses aspectos é a duração do ciclo de monitoramento.

Não é recomendável estabelecer ciclos muito longos, pois assim é possível que a visibilidade dos problemas se perca e o tema caia em esquecimento. Por outro lado, ciclos muito curtos podem desencadear uma pressão desnecessária sobre os executores das ações, dificultando assim o ritmo de trabalho e a produtividade.

Outro aspecto são os ritos de gestão. É de acordo com o rito de gestão estabelecido que os envolvidos irão se reunir para alinhar, analisar indicadores, comunicar resultados e discutir mudanças de direção com base nas informações apresentadas. É muito importante que as reuniões sejam compostas por dois momentos, um de retrospectiva, em que ocorre a avaliação do que foi executado e um momento de direcionamento para o próximo ciclo.

Um terceiro aspecto é fundamental na definição das regras de gestão: a definição do escopo de atuação, que serve para restringir a atuação da Gestão da Rotina naqueles processos que geram ganhos relevantes. O ideal é que a Gestão da Rotina seja aplicada nos casos de processos estrategicamente relevantes.

Um último aspecto é fundamental na definição das regras de gestão: são os envolvidos na gestão da rotina. Os participantes precisam ser escolhidos de acordo com a sua responsabilidade na execução do processo, considerando as diferentes áreas e os diferentes níveis hierárquicos.

7.2 Definir indicadores e metas

A utilização de indicadores e metas é essencial para medir o alcance da eficácia e da eficiência dos processos. Indicadores são a melhor forma de materializar o grau de sucesso esperado ou alcançado. Os indicadores possuem o intuito de apoiar a gestão e a tomada de decisão.

Não é necessário que todos os processos sejam acompanhados por indicadores. A implantação das rotinas de coleta de dados, e a mensuração e análise dos indicadores são atividades que demandam esforço das áreas envolvidas. Portanto, é necessário avaliar a relação custo/benefício da implantação de rotinas de avaliação de indicadores para os processos pretendidos.

Usualmente, os processos que estão diretamente relacionados com a obtenção dos resultados almejados devem ser monitorados com o auxílio de indicadores de desempenho. Processos que não estejam diretamente relacionados com a obtenção dos resultados podem ser monitorados de acordo com a necessidade.

Para o detalhamento de indicadores, alguns dados básicos devem ser descritos: nome; descrição; objetivo; fórmula de cálculo; componentes da fórmula de cálculo; unidade de medida; periodicidade; fonte de coleta; polaridade; e meta pactuada, conforme modelo proposto no Anexo VI.

Na definição dos indicadores para um processo, devem ser considerados poucos, apenas aqueles fundamentais, e que sejam:

- Simples (os indicadores devem ser claramente definidos e compreendidos pela organização);
- Mensuráveis (os indicadores devem ser quantificáveis e passíveis de documentação);
- Relevantes (os indicadores devem estar alinhados à estratégia da organização);
- Viáveis (o esforço para mensurar os dados deve ter uma relação custo-benefício aceitável); e
- Acionáveis (os usuários devem conseguir intervir no processo a partir do resultado do indicador).

Para a definição das metas, por sua vez, deve-se buscar que sejam:

- Desafiadoras e alcançáveis (as metas devem ser factíveis, considerando as restrições existentes e ao mesmo tempo devem ser difíceis de alcançar);
- Atreladas a prazo (o alcance das metas deve estar atrelado a uma janela temporal);
- Comparáveis (sempre que possível levantar um histórico de ocorrências anteriores).

O gestor do processo deve sempre procurar identificar o que é esperado do processo, municiando-se das informações que são obtidas pelo acompanhamento dos indicadores. Por sua vez, esses indicadores devem ser revistos periodicamente para verificar se os objetivos esperados com a execução do processo permanecem alinhados às suas expectativas.

7.3 Monitorar o resultado dos processos

Nas etapas anteriores foram definidas as regras de gestão, bem como o escopo de atuação, indicadores e metas. Já nessa etapa tudo o que foi definido é colocado em prática. É aqui que ocorrem as reuniões de avaliação dos processos e os ciclos de monitoramento.

O entendimento sobre um desvio do desempenho, detectado por meio do indicador, abrange a compreensão das causas e dos problemas que provocaram o desempenho não desejado. As realizações de reuniões visam apurar quais foram os determinantes daquele desempenho e são também oportunidades para averiguar se há dificuldades, insuficiência de informações e recursos inadequados.

Realizada pela área responsável pela execução do processo, esta etapa deve ser acompanhada pela área de gestão de processos. Portanto, é essencial que, os envolvidos sejam preparados para o controle da execução dos processos implantados e orientados a repassar essas informações à área de processos dentro de um padrão e periodicidade pré-estabelecidos.

De acordo com a periodicidade dos indicadores, haverá a análise dos resultados em relação às metas estabelecidas. Caso haja alguma anomalia nos resultados do indicador, recomenda-se avaliar e identificar os problemas e as suas causas-raízes.

Se constatada alguma inconformidade ou oportunidade de melhoria, o processo deverá ser novamente estudado, com a participação de todos os envolvidos na sua execução, para que os aperfeiçoamentos necessários sejam incorporados em sua rotina de execução.

7.4 Definir plano de ação

Esta etapa consiste principalmente na elaboração de planos de ações a partir de situações e/ou problemas levantados na execução da Gestão da Rotina, que tem como objetivo gerar ganhos de eficiência, identificar oportunidades e executar melhorias nos processos monitorados. Este é o momento em que tudo o que foi identificado anteriormente é convertido em ganhos reais para os processos monitorados.

Caso se constate alguma anomalia no desempenho do processo, há a necessidade de buscar entender suas causas, para em seguida, se necessário, definir as ações corretivas e, se for o caso, as ações preventivas para evitar que a situação se repita. Deve ser elaborado um plano de ação, que é o instrumento que consolida as ações de melhoria definidas para implantação. Nele serão apresentadas as ações juntamente com seus respectivos prazos e responsáveis.

Os planos de ação devem ser divulgados para ciência dos envolvidos sobre o andamento das melhorias incrementadas e seus resultados. A divulgação de melhorias e ganhos estimula a capacidade de transformar ideias em novos processos, incentiva o comprometimento e favorece que as pessoas se motivem para expor opiniões que possam agregar valor ao processo.

7.5 A Tomada de Decisões

Os resultados do monitoramento na Gestão da Rotina dos processos devem pautar a análise e a tomada de decisão da alta liderança do Ministério. A comparação entre os resultados apurados e as metas estabelecidas para o desempenho dos processos é o subsídio para a definição e priorização dos projetos de melhoria e transformação.

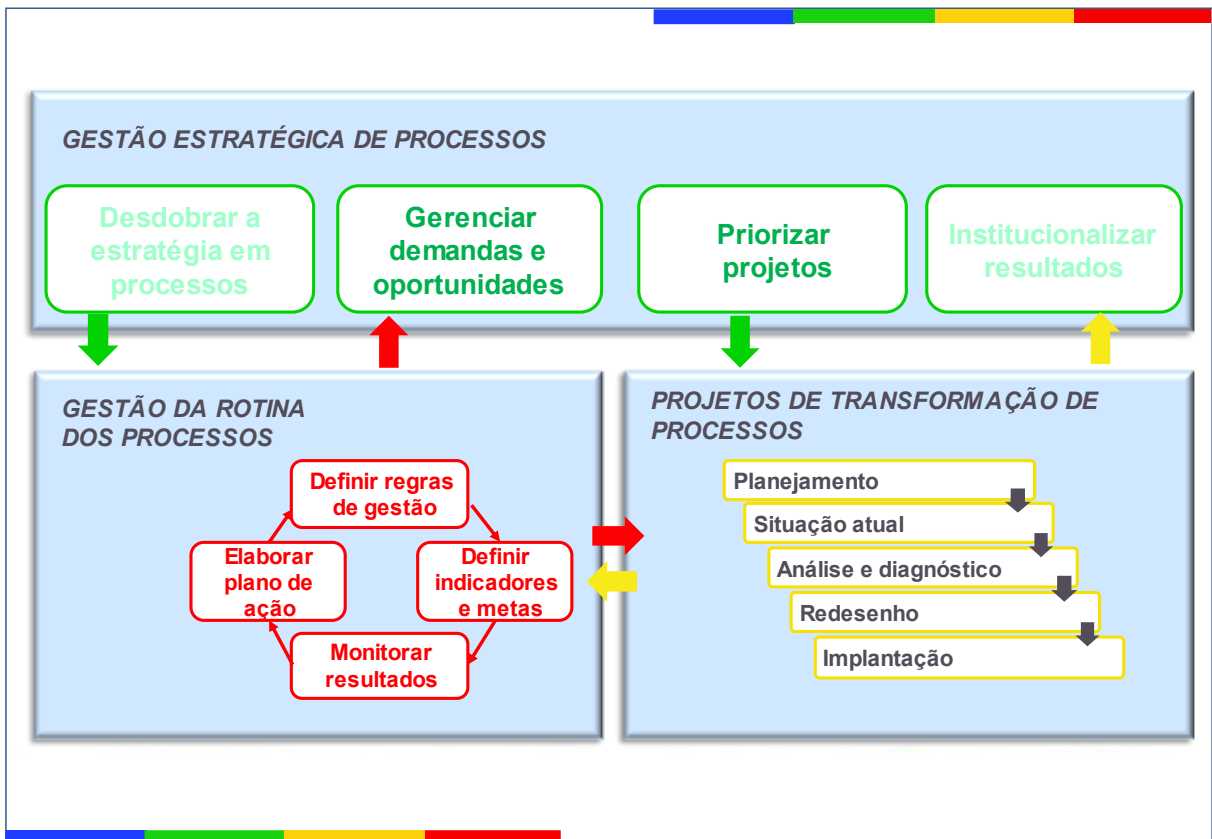


Figura 12 - Priorização de Projetos de Transformação de Processos

8.SUPOORTE A PROCESSOS

A governança é um aspecto fundamental na operacionalização da área de processos e no desempenho de suas respectivas atividades. É a forma pela qual o órgão coordena, apoia e incentiva as iniciativas de gestão de processos, estabelecendo diretrizes para que haja uma confluência das ações em direção a um objetivo comum, garantindo a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Provedora do conhecimento e guardiã da metodologia no âmbito do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, a Coordenação-Geral de Processos e Estrutura – CGPRO, exerce o papel de coordenar as atividades de BPM, planejando e coordenando projetos a partir de demandas, tanto as recebidas pontualmente das áreas, quanto aquelas oriundas do entendimento das oportunidades estratégicas da organização.

Como referência temática em gestão de processos no Ministério, prospecção metodológica e constante atualização de práticas gerenciais, a CGPRO tem como responsabilidades:

- Promover o desdobramento da estratégia em processos;
- Alinhar os projetos de transformação de processos aos objetivos estratégicos;
- Fomentar a inovação e a criatividade nas ações de processos;
- Coordenar os projetos de transformação de processos, bem como apoiar iniciativas de melhoria de todas as áreas do Ministério;
- Apoiar o monitoramento e a avaliação de resultados a partir da gestão do dia a dia dos processos pelas áreas;
- Definir e manter métodos e ferramentas de apoio para as iniciativas de gestão de processos;
- Compartilhar e disseminar conhecimentos relacionados a processos e resultados bem-sucedidos com gestão de processos.

A figura a seguir ilustra o suporte ao gerenciamento de processos no âmbito do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, com base no portfólio de produtos e serviços de sua área técnica.

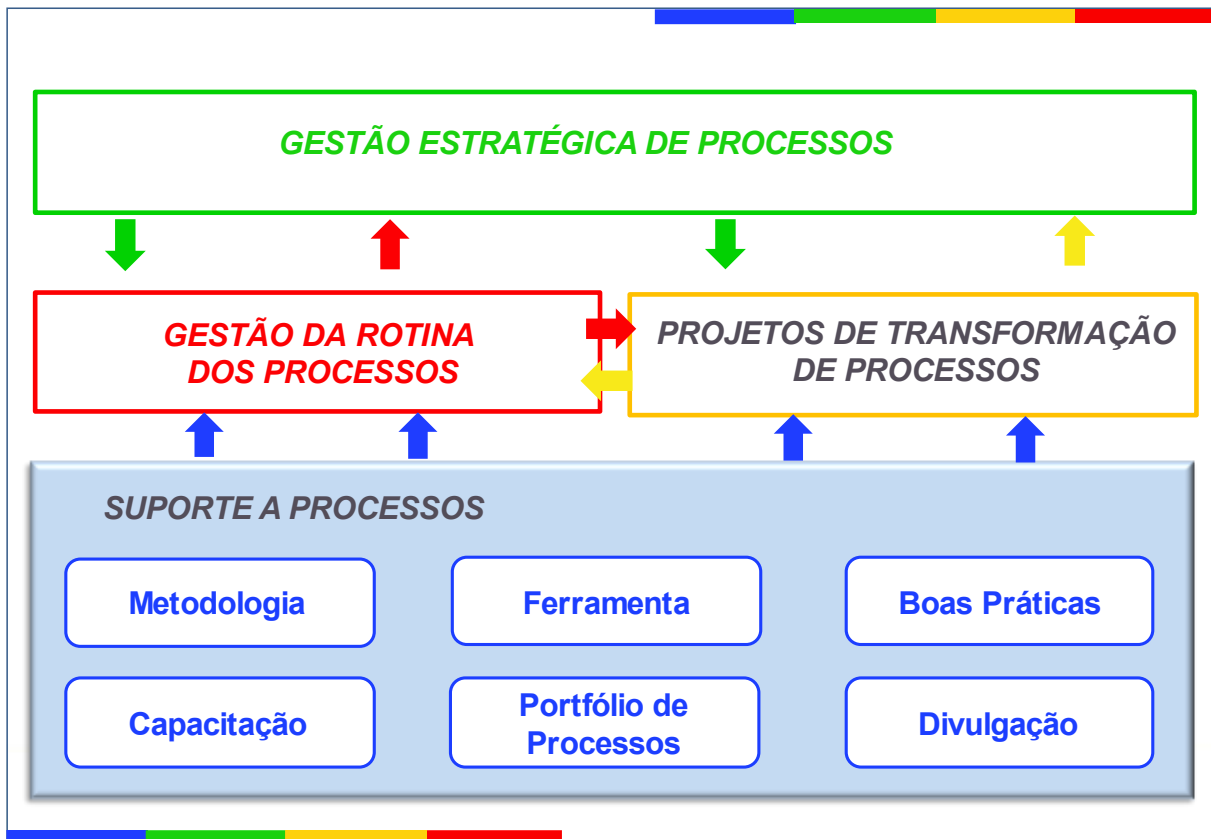


Figura 13 - Suporte a Processos

BIBLIOGRAFIA

- ABPMP Brasil. BPM CBOOK Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento versão 4.0. ABPMP. 2020.
- ANEEL. Manual de Gestão por Processos Organizacionais da ANEEL. ANEEL. 2015.
- BIZAGI. Bizagi Process Modeler – User Guide. 2013.
- CNMP. Metodologia de Gestão de Processos. Versão 2. 2013.
- FALCONI, Vicente. TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Qfco. 1992.
- Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento, versão 4.0, 2020.
- IMPRENSA NACIONAL. Manual de Referência de Mapeamento de Processos. 1ª Edição. 2018.
- JURAN, J. M. e GRZYNA, Frank M. Controle da Qualidade Handbook. Makron. 1991.
- MCID. Metodologia de Gerenciamento de Processos do Ministério das Cidades. Versão 1.0. 2015.
- METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS. Versão 4.2016
- Michael Eugene Porter, professor da Harvard Business School, nos Estados Unidos da América.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Modelo de Governança e Operacionalização da Gestão de Inovação do Ministério da Economia. Versão 3.2. 2019.
- MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO. Manual de Gestão de Processos. Versão 2.0. 2015.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Guia do Escritório de Processos v1.0. 2016.
- MOLLER, Claus. Lado Humano da Qualidade. Pioneira. 1992.
- MPF. Manual de Gestão por Processos. 2013.
- PREVIDÊNCIA SOCIAL. Manual de Gestão da Informação e Documentação (MGID) – Módulo II – Gerenciar Documentos Arquivísticos. 2013.



Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
Secretaria - Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica
Coordenação-Geral de Processos e Estrutura

ANEXO I Registro de Reunião

Nome do Processo:							
Unidade(s):							
Objetivo do encontro:							
PARTICIPANTES							
Nomes	Cargos	E-mails	Telefones ou Ramais	Data da Reunião	Data da Reunião	Data da Reunião	Data da Reunião
				xx.xx.xx	xx.xx.xx	xx.xx.xx	xx.xx.xx



Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
Secretaria - Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica
Coordenação-Geral de Processos e Estrutura

ANEXO II Termo de Abertura de Demandas

IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE DEMANDANTE	
UNIDADE ADMINISTRATIVA Clique aqui para digitar texto.	SIGLA Clique aqui para digitar texto.
GESTOR DO PROCESSO (<i>servidor responsável pela condução das atividades</i>) Clique aqui para digitar texto.	
E-MAIL Clique aqui para digitar texto.	TELEFONE Clique aqui para digitar texto.

IDENTIFICAÇÃO DA DEMANDA	
NOME DO PROCESSO Clique aqui para digitar texto.	UNIDADES ENVOLVIDAS Clique aqui para digitar texto.
DESCRIÇÃO DA DEMANDA Clique aqui para digitar texto.	
OBJETIVO DA DEMANDA Clique aqui para digitar texto.	

À Coordenação-Geral de Processos e Estrutura – CGPRO, da Diretoria de Gestão Estratégica – Digec, para exame e manifestação.

(Justificativa da área gestora do processo para a abertura da demanda.)



Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
Secretaria - Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica
Coordenação-Geral de Processos e Estrutura

ANEXO III Cronograma

Nome do Processo:			
Gestor do Processo:			
Data de Elaboração:			
Fases	PLANEJAMENTO		
	Atividades	Data Início	Data Fim
01	Entendimento da demanda		
02	Elaboração do Cronograma		
03	Validação do Cronograma		
Fases	DESENHO DA SITUAÇÃO ATUAL		
	Atividades	Data Início	Data Fim
01	Elaboração do mapa de relacionamento (SIPOC)		
02	Levantamento das atividades		
03	Elaboração do mapa do processo (AS IS)		
04	Validação do mapa do processo (AS IS)		



Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
Secretaria - Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica
Coordenação-Geral de Processos e Estrutura

Fases	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO		
	Atividades	Data Início	Data Fim
01	Oficina de análise e diagnóstico		
02	Elaboração do Relatório de Diagnóstico		
Fases	REDESENHO		
	Atividades	Data Início	Data Fim
01	Elaboração do mapa do processo (TO BE)		
02	Validação do mapa do processo (TO BE)		
03	Elaboração do descritivo das atividades		
04	Definição de indicadores		
Fases	IMPLEMENTAÇÃO		
	Atividades	Data Início	Data Fim
01	Elaboração do Plano de Implementação		
02	Consolidação do Manual do Processo		
03	Validação do Manual do Processo		



Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
Secretaria - Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica
Coordenação-Geral de Processos e Estrutura

ANEXO IV Identificação do Processo

Nome do Processo:			
Objetivo:			
Legislação:			
Executores:		Periodicidade:	
Gestor:			
Fornecedores:			
Insumos:			
Clientes:			
Produtos:			
ID	Atividade	Executor	Detalhamento
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			



Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
Secretaria - Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica
Coordenação-Geral de Processos e Estrutura

ANEXO V
Relatório de Análise e Diagnóstico

Nome do Processo:										Gestor do Processo:		
CONSTRUÇÃO DO DIAGNÓSTICO												
Descrição da Situação	Problema	Causa	Efeito	Observação	Método	Materiais	Meio Ambiente	Gerenciamento	Equipamentos	Mão de Obra	Descrição do Problema	Proposta de Solução



Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
Secretaria - Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica
Coordenação-Geral de Processos e Estrutura

ANEXO VI Detalhamento de Indicadores

Nome do Processo:	
Gestor do Processo:	
Nome do Indicador:	
Tipo: <input type="checkbox"/> RESULTADO <input type="checkbox"/> DESEMPENHO	
Unidade Responsável:	
Objetivo do Indicador:	
Fórmula de Cálculo:	
Unidade de Medida:	Fonte(s) dos Dados:
Periodicidade:	Polaridade:
Crítérios de Medição:	
Observações:	
Período	
Meta	



Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
 Secretaria - Executiva
 Diretoria de Gestão Estratégica
 Coordenação-Geral de Processos e Estrutura

ANEXO VII
Plano de Implementação das Ações de Melhoria do Processo

Informações identificadas na Análise e Diagnósticos do Processo			IMPLEMENTAÇÃO						
	Problema	Soluções propostas e priorizadas	Atividades a serem executadas			Data de Início	Data Limite	Responsável	
			1	2	3				
1			1						
			2						
			3						
			1						
			2						
			3						
2			1						
			2						
			3						
			1						
			2						
			3						
3			1						
			2						
			3						
			1						
			2						
			3						
Termo de Compromisso:									
O presente plano reflete a intenção de implementar ações identificadas como oportunidades de melhoria para o desempenho do processo.									
Local/Data									
Gestor do Processo (nome)						Assinatura			

ANEXO VIII

Manual Operacional



Sumário

1.	Introdução.....	Erro! Indicador não definido.
2.	Identificação do Processo	Erro! Indicador não definido.
4.	Legislação Referente ao Processo	Erro! Indicador não definido.
5.	Atividades do Processo	Erro! Indicador não definido.
7.	Equipe responsável pela elaboração	62
8.	Controle de versões.....	Erro! Indicador não definido.

1. INTRODUÇÃO

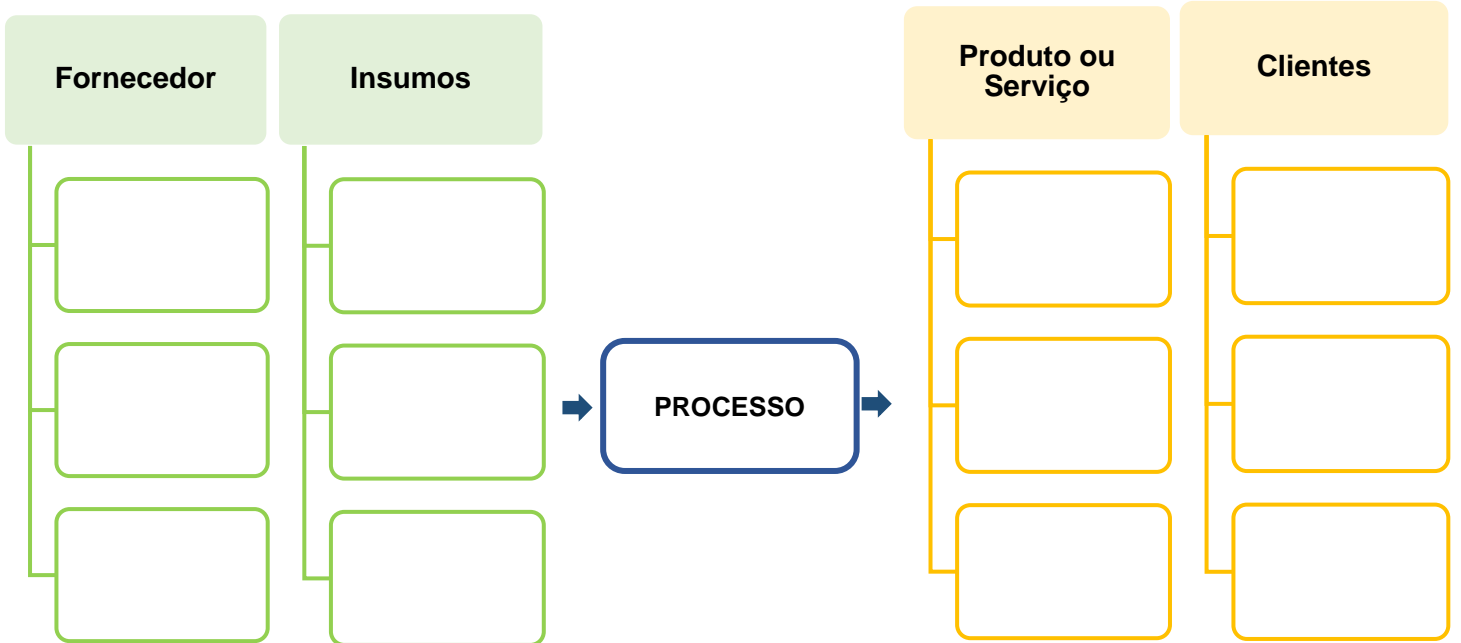
(Breve contextualização sobre o ambiente de negócio, alinhamento estratégico e objetivos..., a ser elaborada pela área responsável)

2. LEGISLAÇÃO

Especificação	Link para Acesso

3. NOME DO PROCESSO

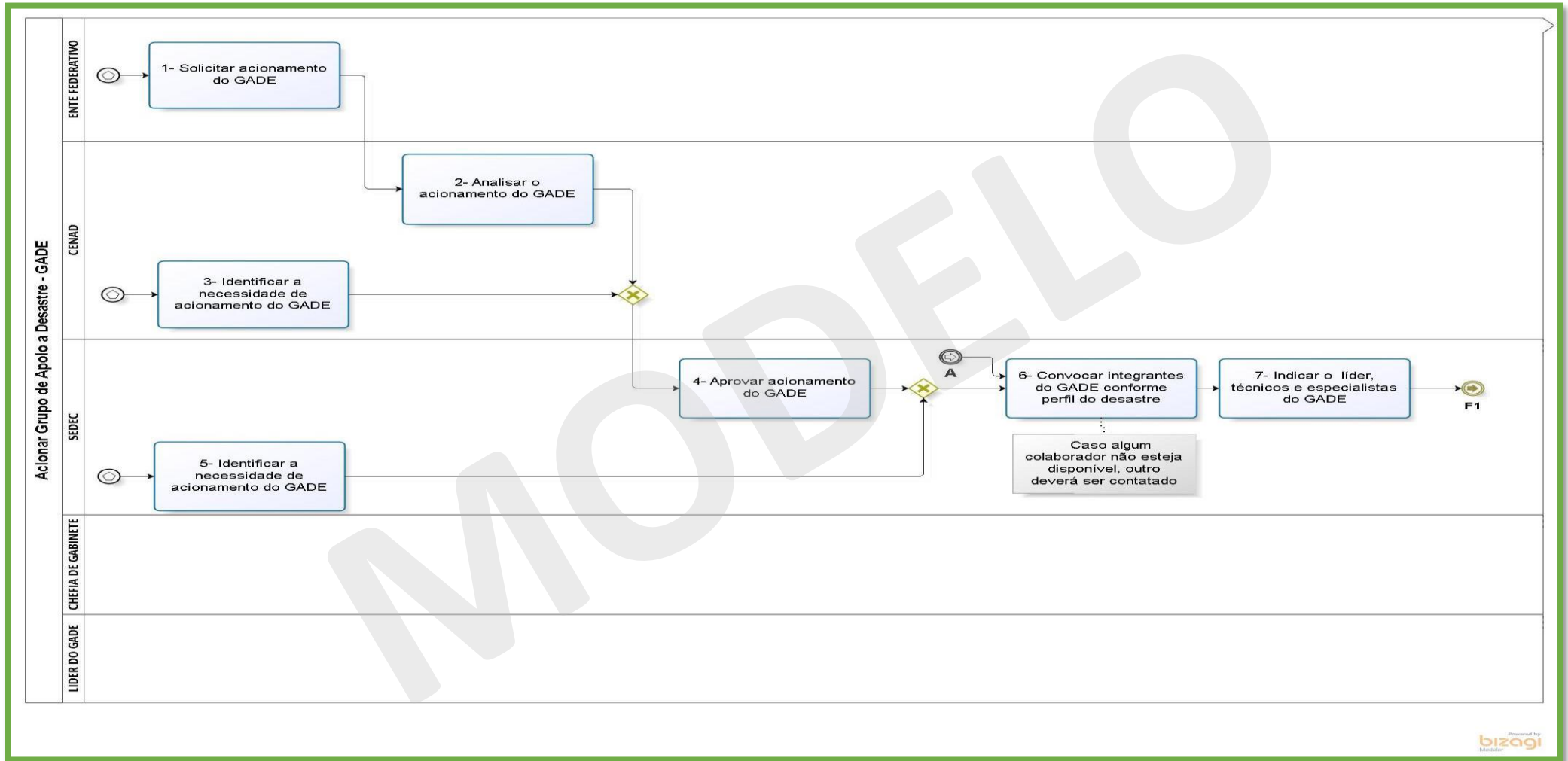
OBJETIVO DO PROCESSO



3.1 ATIVIDADES DO PROCESSO

ID	Atividade	Executor	Detalhamento: Nome do Processo

3.2 Mapa do Processo



4. EQUIPES RESPONSÁVEIS

ELABORAÇÃO		
Nome	Cargo/Função	Unidade

ATUALIZAÇÃO		
Nome	Cargo/Função	Unidade

Equipe da CGPRO	
Rosana Franco Amaral	Coordenadora-Geral de Processos e Estrutura
Fernanda Muniz da Conceição	Coordenadora de Gestão de Processos
Luciene Aparecida Monteiro	Analista Técnico-Administrativo
César Fontes Ciminelli	Assistente

5. CONTROLE DE VERSÕES

Versão	Responsável pela Aprovação	Elaboração/Atualização