

# Guia Metodológico de Gestão de Processos

## Caderno 2

Gestão Estratégica do Portfólio  
de Processos



Para navegar neste guia, clique neste menu que estará disponível no lado esquerdo da página ao longo do guia.

Acesso direto para o sumário.

## Como posso navegar neste caderno?

Este guia possui recursos para auxiliar na navegação ao longo do documento.

Em todas as páginas, a barra de “**Menu**” com abas para cada seção e botão para o sumário são disponibilizados para facilitar a transição. Também, o ícone “

Clique aqui para começar



Ao aparecer o ícone ao lado, a informação citada pode ser clicada e o usuário será direcionado para a página na qual a informação está contida.



# Apresentação

Este guia metodológico foi elaborado como parte integrante do Projeto Estratégico de Governança para Resultados do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO), com o apoio do Instituto Publix, e se insere no contexto do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2024-2027.

Essa iniciativa está vinculada ao Objetivo Estratégico 14 do PEI, que visa aperfeiçoar a governança para o cumprimento da missão institucional. O desenvolvimento deste guia atende, portanto, à necessidade de estabelecer padrões, diretrizes e metodologias para aprimorar a governança de processos no MPO.

O guia metodológico é, portanto, obrigatório para os processos que forem mapeados no âmbito do escritório de processos, servindo como referência prática e conceitual. Para profissionais que desejam aprender sobre gestão de processos como autodidata, o guia oferece um conjunto de boas práticas que podem servir como referência para implementação.

Ao utilizar este guia, as diversas secretarias e unidades do MPO terão acesso a conceitos básicos e orientações que facilitam a compreensão e a aplicação da abordagem de processos.

O público-alvo deste material inclui tanto profissionais que já possuem experiência na abordagem de processos e tem a oportunidade de alinhar e aplicar os conhecimentos apresentados neste guia, quanto aqueles que estão iniciando na Gestão de Processos e precisam de uma orientação clara, acessível e voltada à sua aplicação prática.

Esperamos que este guia seja uma fonte valiosa de aprendizado e um aliado na busca pela melhoria contínua e excelência operacional dos processos realizados em seu contexto de trabalho.

Boa leitura!



# Equipe Técnica

Participaram da elaboração deste material:

**Subsecretaria de Administração e Gestão Estratégica -  
SAGE**  
*Coordenação do Projeto*

Lorena Ferrer Cavalcanti Randal Pompeu  
*Subsecretária de Administração e Gestão Estratégica*

Ricardo de Assis Teixeira  
*Coordenador-Geral de Gestão Estratégica*

Carla Cristina Araújo  
*Coordenadora de Projetos*

Jones Junior Daros  
*Coordenador de Projetos*

Lilian Chaves Maluf Faúla  
*Coordenadora de Projetos*

**Instituto Publix**  
*Parceiro Técnico*

João Paulo Mota  
*Diretor*

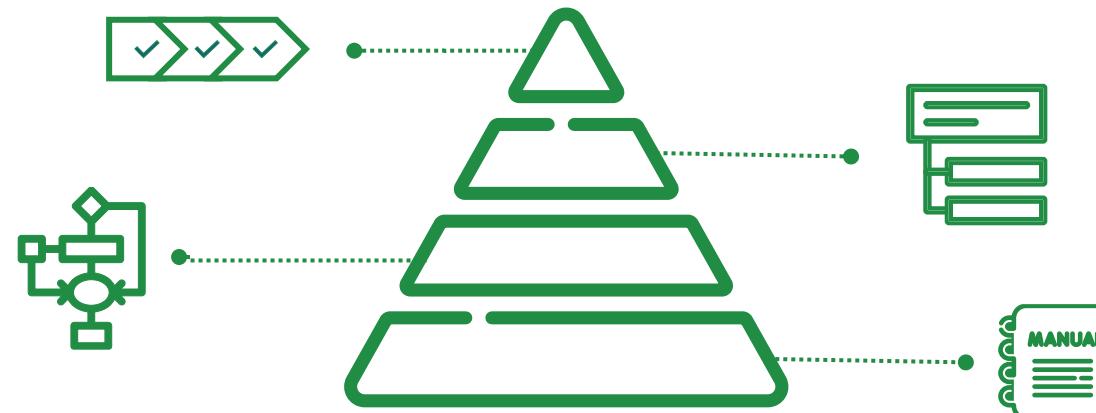
Pedro César Souza  
*Consultor*

Lucas Lima Moreno  
*Consultor*

Carolina Roberte de Oliveira  
*Consultora*

# Sobre o Caderno

Neste segundo caderno do Guia Metodológico, serão apresentados os principais elementos estratégicos que estruturam, organizam e coordenam a visão macro de processos em uma organização. De forma prática, esses elementos são representados por meio de dois instrumentos gerenciais amplamente utilizados e discutidos em detalhe neste caderno: a **Cadeia de Valor** e a **Arquitetura de Processos**. Aborda ainda práticas customizáveis para identificar e priorizar os processos críticos da organização.



Ao longo da apresentação do conteúdo deste caderno, as seguintes caixas de texto podem ser observadas:



## Boas práticas!

Nesta caixa de texto serão apresentadas as boas práticas e reflexões relevantes relacionadas com o conteúdo apresentado para uso e aplicação prática pelo leitor.



## Saiba mais!

Aqui serão destacados os conteúdos complementares que aprofundam o conhecimento do leitor sobre algum tema específico relacionado ao conteúdo principal apresentado.



## Acesse!

Você poderá clicar em *links* ou copiar o endereço indicado nesta caixa de texto em seu navegador de internet para ter acesso aos materiais que serão apresentados, sendo um template de ferramenta ou atalhos para conteúdos complementares.



# Sumário



Gestão Estratégica do Portfólio de Processos .....	07
Entender a Cadeia de Valor .....	11
Desdobrar a Arquitetura de Processos .....	17
Priorizar os Processos Críticos .....	23
Templates e Modelos .....	27

# Gestão Estratégica do Portfólio de Processos

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- A organização por meio de seus processos
- Ferramentas para identificação e análise de processos



# Gestão Estratégica do Portfólio de Processos



A **Gestão Estratégica do Portfólio de Processos** envolve as principais ações relacionadas à tradução da lógica de geração de valor da organização por meio de seus processos, os desdobramentos destes segundo a estratégia institucional e a gestão de performance de acordo com os objetivos estabelecidos.

Este bloco está dividido em três etapas que podem ajudar na identificação, priorização e gestão dos processos principais da organização que devem ser acompanhados continuamente e, eventualmente, trabalhados em projetos de transformação e melhoria de Processos.



# A organização por meio de seus processos

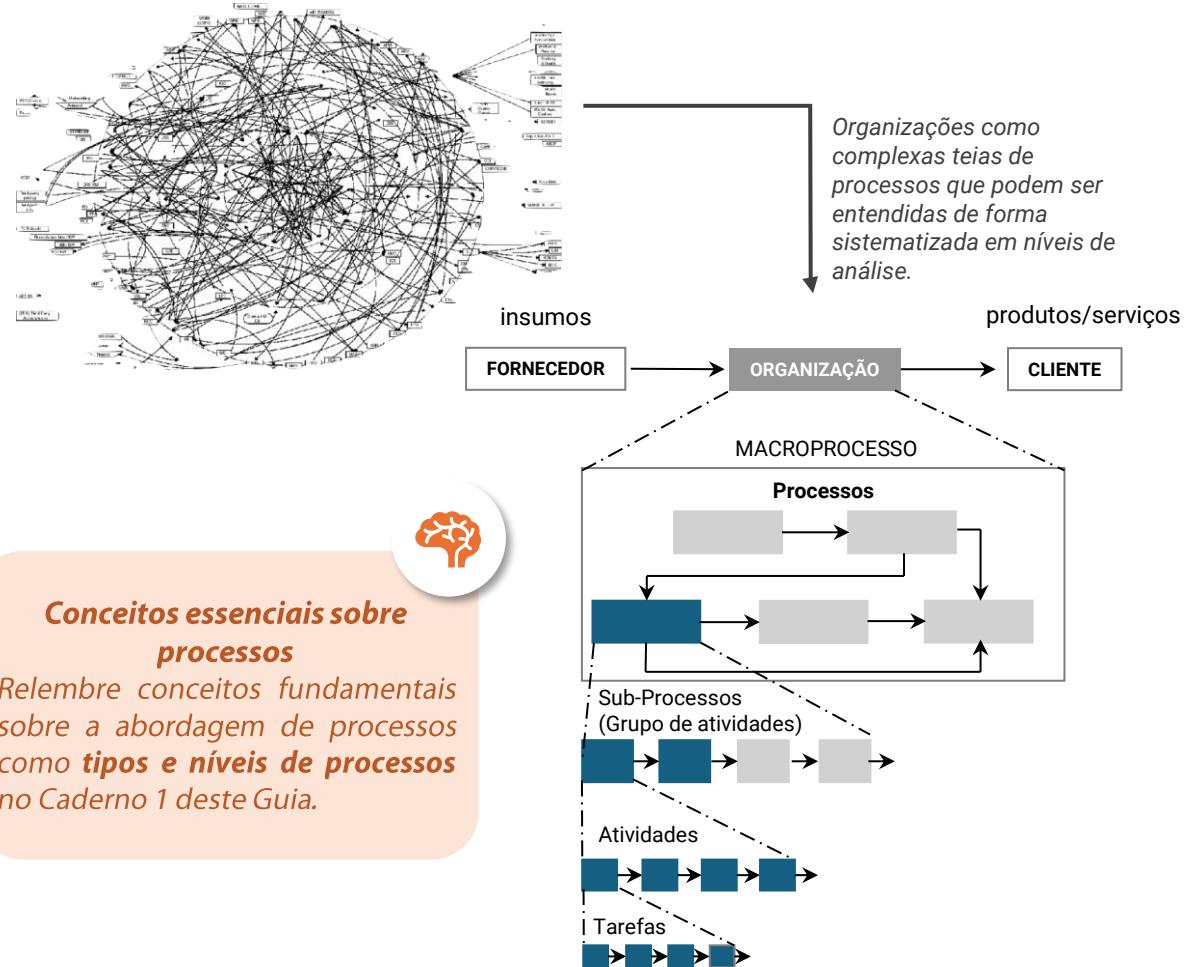
As organizações podem ser entendidas como complexas "teias" de processos interligados, onde cada processo desempenha um papel específico para garantir a operação contínua e o alcance dos objetivos propostos.

Esses processos não operam de forma isolada, eles se conectam e se influenciam mutuamente, formando um ecossistema dinâmico que precisa ser constantemente monitorado e ajustado para que a organização funcione de maneira eficiente e eficaz.

O gestor deve ser capaz de entender e gerir esse ecossistema de forma sinérgica, buscando soluções que não apenas resolvam problemas específicos, mas que também impactem positivamente todo o contexto organizacional.

Para isso, o gestor deve considerar os processos em seus diferentes níveis de análise, desde a operação diária até a estratégia de longo prazo.

Na Gestão de Processos existem diversas ferramentas gerenciais que auxiliam na compreensão dessas diferentes perspectivas de análise, sendo as principais citadas aqui e detalhadas mais adiante neste Guia.



## Conceitos essenciais sobre processos

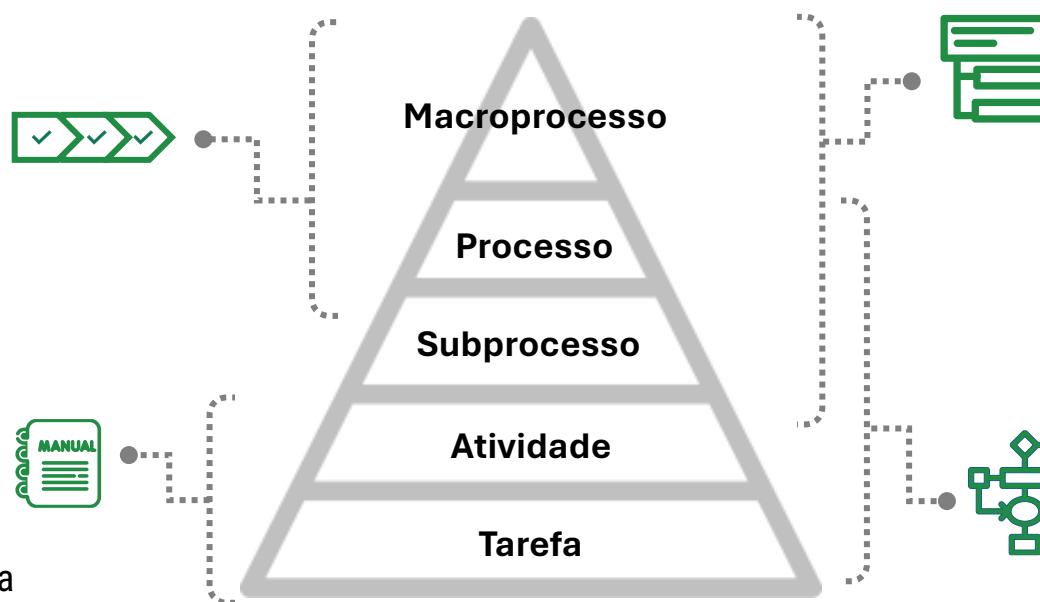
Relembre conceitos fundamentais sobre a abordagem de processos como **tipos e níveis de processos** no Caderno 1 deste Guia.

# Ferramentas para identificação e análise de processos

Considerando o nível de análise o qual se pretende trabalhar, é possível utilizar:

- **Cadeia de valor:** Utilizado para representar os principais macroprocessos e/ou processos principais e de suporte que, a partir de suas interações, geram valor final para seus beneficiários.
- **Manuais/guias:** Descreve o nível mais detalhado de um processo e suas atividades, com foco prático na sua execução. Aqui as tarefas de cada atividade podem ser descritas no formato de passo-a-passo ou checklists de execução.

Todas essas ferramentas empregadas na Gestão de Processos devem estar interligadas, pois representam os processos da organização analisados e dispostos em diferentes níveis de análise e detalhamento.



- **Arquitetura de processos:** Aprofunda o entendimento da hierarquia de processos da organização, já que a Arquitetura de Processos identifica a lista de todos os processos e subprocessos existentes, organizados segundo seu respectivo macroprocesso.
- **Fluxogramas:** Utilizados para representação e entendimento detalhado de cada processo e seus subprocessos relacionados, destacando informações relevantes como o sequenciamento das atividades, eventos e atores envolvidos.

1

# Entender a Cadeia de Valor

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- Fundamentos e composição da Cadeia de Valor
- Aplicação da Cadeia de Valor
- Cadeia de Valor do MPO
- Ficha de descrição de Macroprocessos



# Fundamentos e composição da Cadeia de Valor



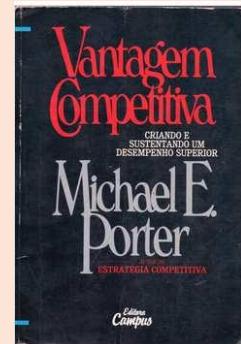
Na Cadeia de Valor adaptada para a gestão pública, os **macroprocessos primários** estão relacionados às atividades ou serviços públicos prestados diretamente aos cidadãos. Por sua vez, os **macroprocessos de suporte** podem ser relacionados a atividades de apoio, como recursos humanos, infraestrutura e tecnologia da informação, que garantem a efetividade dos serviços públicos prestados.

A primeira etapa da Gestão Estratégica do Portfólio de Processos parte do entendimento e estruturação da lógica de geração de valor da Organização por meio de seus processos em nível macro. Para tanto, a ferramenta mais conhecida e ainda utilizada é a **Cadeia de Valor**.

## Cadeia de Valor de Michael Porter

A cadeia de valor de Michael Porter é um instrumento gerencial que descreve as atividades e processos pelos quais uma organização cria valor para seus clientes e beneficiários e alcança uma **vantagem competitiva** no mercado em que atua.

Apesar da sua origem remeter à iniciativa privada, a Cadeia de Valor é uma ferramenta gerencial amplamente adotada no contexto das organizações públicas que buscam representar sua lógica de geração de valor público por meio de seus processos de trabalho.



Porter, M. E. (1992). **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior

# Aplicação da Cadeia de Valor

Apesar de estar menos suscetível a mudanças, é comum verificar a Cadeia de Valor vinculada a um planejamento ou ciclo estratégico da organização. De toda forma, é recomendada a revisão periódica da CV e disponibilização, tanto para os públicos internos quanto externos.

Para organizações que **já possuem uma Cadeia de Valor** estruturada, como é o caso do MPO, são válidas as seguintes reflexões para revisão:

- A CV está sendo entendida e utilizada pelos seus diferentes usuários (internos e externos) de forma clara e prestativa?
- Os macroprocessos e processos da CV podem ser identificados e estão vinculados às demais ações da Gestão de Processos?

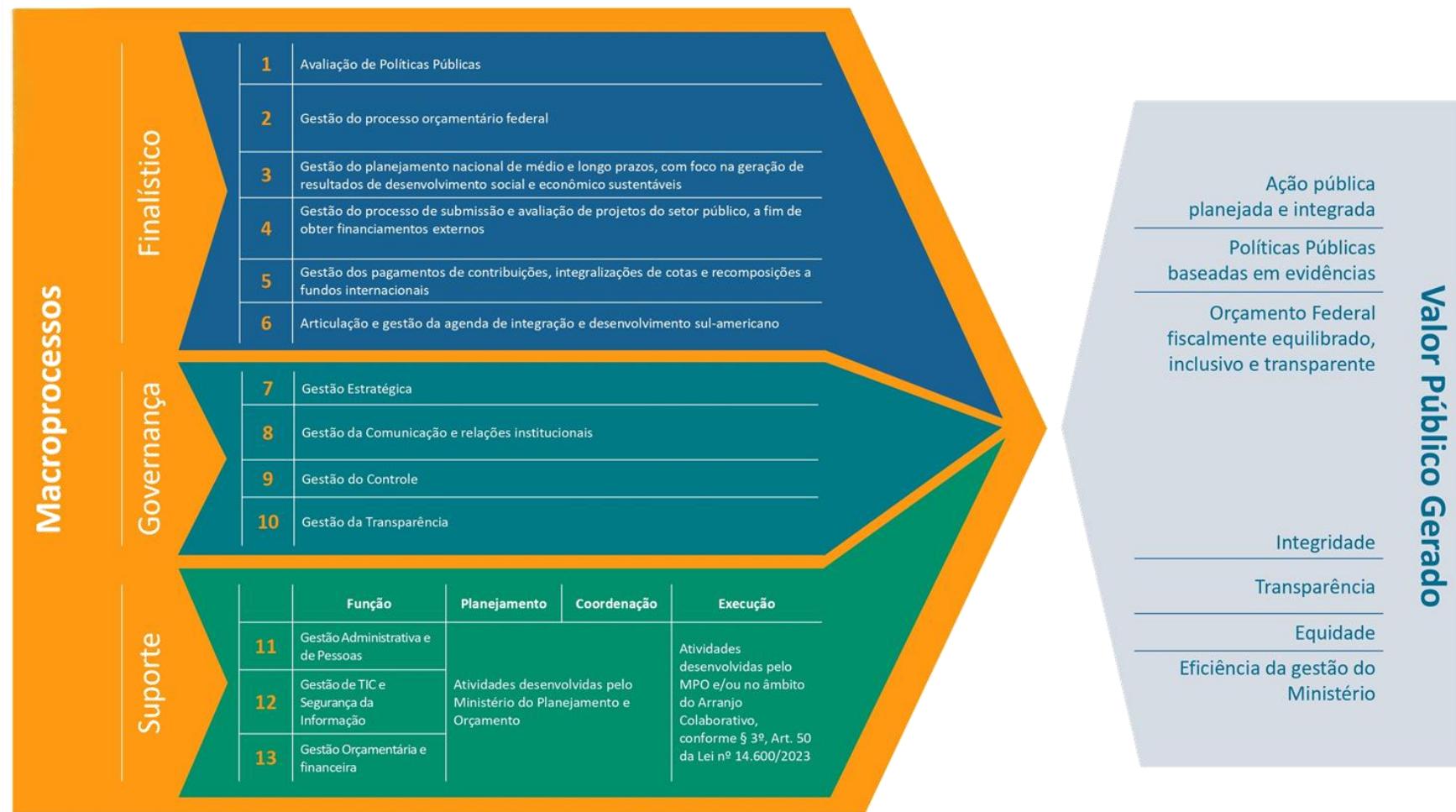
A Cadeia de Valor (CV) permite diferentes níveis de customização e detalhamento, a depender do objetivo e da interpretação sobre a lógica de valor.

- São diagramados em formatos **tradicionais e circulares**, sempre destacando os principais macroprocessos finalísticos e de suporte, além de processos de gerenciamento/governança, quando necessário.
- É possível trabalhar tanto com **versões resumidas da CV**, destacando apenas os macroprocessos e suas principais entregas, quanto com **versões detalhadas**, considerando a descrição dos principais processos de cada macroprocesso, entregas intermediárias, unidades responsáveis e demais informações relevantes.
- Podem ser estruturados com a ajuda de **mapas mentais** que destacam a hierarquia de processos e podem ser utilizados no desmembramento da Arquitetura de Processos.





# Cadeia de Valor do MPO



A Cadeia de Valor do **Ministério do Planejamento e Orçamento - MPO** foi desenvolvida no âmbito da formulação do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) referente ao ciclo 2024-27.

Aprovado na 3ª Reunião do Comitê Ministerial de Governança – CMG/MPO, a Cadeia de valor do MPO está organizada no formato tradicional e é composta por **13 macroprocessos** divididos em **Finalísticos, de Governança e de Suporte**.

Acesse este material clicando [aqui](#) ou em <https://bit.ly/4enkIDZ>



# Ficha de Descrição de Macroprocessos

Além da representação visual da Cadeia de Valor (CV), é possível complementá-la com informações gerais que ajudam no entendimento de cada macroprocesso que compõe a CV.

Para o detalhamento da Cadeia de Valor, ainda considerando o nível de análise em macroprocessos, podem ser levantadas as seguintes informações:

- Sobre a **identificação do macroprocesso na Hierarquia de Processos** (listagem e desdobramento de processos):
  - Tipo do macroprocesso (finalístico, suporte ou gerenciamento);
  - Código de identificação do Macroprocesso.
- Sobre a **Descrição geral** do Macroprocesso:
  - Nome do Macroprocesso;
  - Descrição breve do Macroprocesso;
  - Objetivo do Macroprocesso;
  - Unidade(s) Responsável(is) pelo Macroprocesso;
  - Principais entradas e saídas do processo;
  - Principais processos relacionados ao Macroprocesso;
  - Entre outras.

As informações sobre os macroprocessos da organização podem ser disponibilizadas no formato de **fichas de detalhamento da CV** ou ainda incluídas no banco de dados da Arquitetura de Processos descrito na próxima seção deste Caderno.

<b>Macroprocesso:</b>	<b>ID:</b>	
<b>Tipo:</b>	<b>Unidades responsáveis:</b>	
<b>Descrição:</b>		
<b>Fornecedores e Entradas:</b>	<b>Principais Processos:</b>	<b>Cientes e Saídas:</b>
<b>Regulamentações internas e externas:</b>	<b>Sistemas da Informação:</b>	<b>Indicadores:</b>



Acesse este material  
clicando [aqui](#).

Apresenta-se a seguir um exemplo ilustrativo de preenchimento da ficha de detalhamento de um macroprocesso.

# Exemplo ilustrativo de preenchimento da Ficha de Descrição de Macroprocessos

<b>Macroprocesso:</b> Avaliação de Políticas Públicas	<b>Tipo:</b> Finalístico	<b>ID:</b> 11
<b>Descrição:</b> O macroprocesso de Avaliação de Políticas Públicas visa investigar a contribuição das políticas para os compromissos assumidos com a sociedade, promovendo sustentabilidade, impacto, relevância, equidade e eficiência. Esse processo identifica melhorias no desenho e execução das políticas, apoia o planejamento e orçamento com ganhos de eficiência e amplia a transparência no uso dos recursos públicos. O macroprocesso atua em quatro frentes: aprimoramento das políticas, revisão de gastos, comunicação das avaliações e fortalecimento da rede de monitoramento e avaliação.	<b>Unidades responsáveis:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Secretaria de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Assuntos Econômicos (SMA)</li><li>Secretaria de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Assuntos Econômicos</li></ul>	
<b>Fornecedores e Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ministérios e Órgãos Gestores (dados de desempenho e execução das políticas e programas)</li><li>Secretaria de Orçamento Federal (relatórios de execução orçamentária e informações sobre alocação de recursos)</li><li>Instituições de Pesquisa (estudos de impacto e metodologias de avaliação)</li><li>Órgãos de Controle (relatórios de auditoria e conformidade)</li><li>Sociedade Civil e Instituições Internacionais (feedback, percepções sobre impacto social, e benchmarks internacionais).</li></ul>	<b>Principais Processos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Avaliação ex ante de Políticas Públicas</li><li>Avaliação ex post de Políticas Públicas</li><li>Autoavaliação de Políticas Públicas</li><li>Monitoramento e Análise de Benefícios Financeiros, Creditícios e Tributários</li><li>Assessoramento em Comissões e Comitês</li><li>Compartilhamento de Dados e Integração de Informações</li></ul>	<b>Cientes e Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ministérios e Órgãos Gestores (relatórios de avaliação com recomendações de melhoria e eficiência)</li><li>Secretaria de Orçamento Federal (indicativos de realocação orçamentária e eficiência fiscal)</li><li>Presidência da República e CMAP (análises estratégicas e relatórios de impacto para tomada de decisão)</li><li>Congresso e Sociedade Civil (relatórios públicos com transparência sobre resultados e uso de recursos).</li><li>Rede de Monitoramento e Avaliação (dados e estudos para fomentar práticas e metodologias de avaliação)</li></ul>
<b>Regulamentações internas e externas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Decreto nº 11.353, de 1º de janeiro de 2023</li><li>Decreto nº 11.398, de 21 de janeiro de 2023</li><li>Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017</li><li>Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020</li></ul>	<b>Sistemas da Informação:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>SIAFI</li><li>SIOP</li><li>SEI</li><li>Portal da Transparência</li></ul>	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Percentual de Políticas com Melhoria de Eficiência e Eficácia Pós-Avaliação</li><li>Índice de Transparência e Acesso aos Relatórios de Avaliação</li></ul>

2

## Desdobrar a Arquitetura de Processos

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- Fundamentos e composição da Arquitetura de Processos
- Níveis da Hierarquia de Processos
- Identificação do portfólio de processos
- Informações para a gestão da Arquitetura de Processos





# Fundamentos e composição da Arquitetura de Processos

A Cadeia de Valor nos permite identificar e organizar a interação dos processos da organização em nível macro. Na segunda etapa da Gestão Estratégica do Portfólio de Processos são relacionados todos os processos e subprocesso que compõem cada macroprocesso, permitindo uma visão completa da **Arquitetura de Processos** da organização.

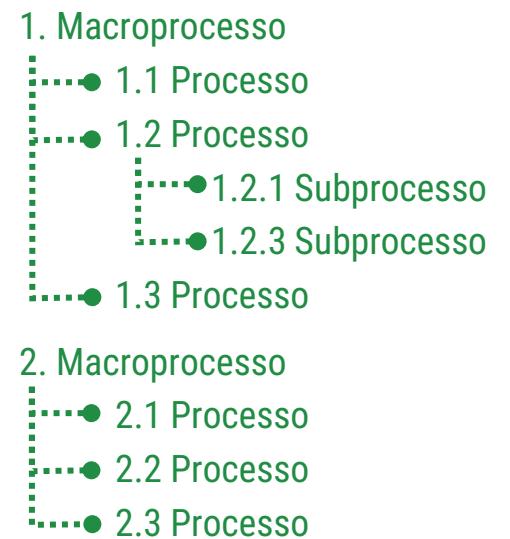
A Arquitetura de Processos representa a **relação de todos os processos, organizados por hierarquia do nível de análise e agrupados em seus respectivos macroprocessos que representam eixos temáticos ou funcionais comuns**.



## Arquitetura e Cadeia de Valor como banco central de informações e navegação

A arquitetura de processo representa uma sistemática gerencial que pode ser incorporada a aplicações tecnológicas de gestão de banco de dados, por exemplo, para melhor gestão e compartilhamento de informações. Nesses casos, a arquitetura pode ser utilizada como um banco central de informações para a gestão do portfólio de processos, tendo inclusive a Cadeia de Valor como o menu inicial de navegação.

É comum a **codificação dos processos** e de seus respectivos níveis superiores e inferiores, de agrupamento e detalhamento respectivamente, para fins de facilitar a identificação e organização das informações.



A Arquitetura de Processos não é utilizada para detalhar as atividades ou tarefas de cada processo, cabendo este papel a outras ferramentas como fluxogramas e manuais. Desta forma, **todos os processos podem e devem ser relacionados na Arquitetura** sem que, necessariamente, tenham sido diagramados ou submetidos a iniciativas que envolvam o seu mapeamento ou redesenho.



# Níveis da Hierarquia de Processos

## Macroprocessos

Agrupamento de processos (nível macro)

## Exemplo Ilustrativo da Hierarquia de Processos

• 11. Gestão Administrativa e de Pessoas

## Grupo de processos

Agrupamento de processos (nível médio)

• 11.01. Gestão Logística

## Processo

Sequenciamento de atividades (processamento) para transformação de insumos (inputs) em entregas/serviços (outputs)

• 11.01.01. Gerir Patrimônio

## Subprocesso

Sequenciamento de atividades específicas dentro de um processo principal

• 11.01.01.01. Indicar Gestores

## Atividade

Ações necessárias para realização do processo

• Preencher os dados



# Identificação do portfólio de processos

Há duas perspectivas que podem ser trabalhadas na identificação dos processos de uma organização: **Top-Down** e **Bottom-Up**.

Top-Down

A Arquitetura de Processos desdobra toda a hierarquia de processo que pode já ter sido representada, total ou parcialmente, na Cadeia de Valor. O desdobramento da lista de processos da organização a partir dos macroprocessos da Cadeia de Valor representa a **perspectiva Top-Down**.

Bottom-Up

A **perspectiva Bottom-Up**, por outro lado, parte do levantamento, análise e interpretação das atividades operacionais realizadas por equipes e unidades para entender e relacionar os processos da organização.

Ambas as perspectivas possuem vantagens e cuidados que devem ser verificados. Para viabilizar uma análise mais completa e integrada, ambas as perspectivas podem ser aplicadas e as divergências analisadas separadamente.



## Benchmarking para Macroprocessos similares

A forma como outras instituições similares organizam seus processos pode ser uma valiosa fonte de referência para a identificação, estruturação e revisão da própria Arquitetura de Processos, principalmente considerando os macroprocessos de suporte que tendem a possuir grande similaridade.



## Modelos genéricos de Arquiteturas de Processos

Além da análise de como outras organizações similares estruturam seus processos, é possível ainda utilizar modelos genéricos pré-estabelecidos de Arquitetura como referência. Estes modelos proporcionam uma visão mais clara sobre os possíveis processos que podem compor os macroprocessos, geralmente presentes na maioria das organizações.

Um dos modelos mais conhecidos, que pode ser customizado para o contexto das organizações públicas nacionais, é o *Process Classification Framework®* (PCF), desenvolvido e atualizado pela American Productivity & Quality Center (APQC).

Este modelo está estruturado em 5 níveis diferentes de análise, 13 categorias ou macroprocessos finalísticos, de gerenciamento e suporte, além de mais de 1000 processos possíveis e atividades relacionadas.

# Identificação do portfólio de processos

Durante o trabalho de estruturação ou revisão da Arquitetura de Processos, é importante considerar algumas reflexões relevantes, que podem, inclusive, sugerir ações corretivas e de melhoria:

- **Completude da Arquitetura:** Todos os processos da organização e suas unidades devem estar relacionados na Arquitetura sem que haja duplicidades (processos similares realizados de formas distintas)
- **Balanceamento para o nível de processos:** Os processos listados na Arquitetura devem estar em um nível equivalente de análise para que sejam gerenciados de forma equânime.
- **Padronização da terminologia utilizada:** Macroprocessos devem ser iniciados com substantivos. Processos e Subprocesso iniciam com verbos no infinitivo, indicando a principal ação envolvida.
- **Indicação de responsáveis e executores do processo:** Cada processo deve possuir um dono do processo e uma unidade responsável. Outras unidades envolvidas na execução do processo podem estar relacionadas e participarem das ações de gestão e melhoria do processo.

Cuidado com **premissas e equívocos ao trabalhar com a Arquitetura de Processos**



- **Macroprocessos não são Unidades Organizacionais:** Podem ou não ter equivalências, dada a similaridade temática e funcional, porém são tratados sem uma restrição ou limitação específica.
- **Nem todas as atribuições das unidades organizacionais são processos:** Há projetos e outras ações temporárias ou não previstas, que não devem ser tratadas na Arquitetura de Processos.
- **Nem toda unidade organizacional precisa ser a responsável ou “dona” de um processo:** Os atores envolvidos executam os processos, mas apenas a(s) unidade(s) responsável(is) tem autonomia para modificá-la.
- **Quanto mais fragmentações, mais desafiador se torna a visão holística do processo:** processos transversais complexos podem ser trabalhados por etapas, sem, contudo, perder a visão global do processo, além de mitigar riscos de barreiras funcionais.

# Informações para a gestão da Arquitetura de Processos

Para fins de gestão da Arquitetura de Processos, além da relação de processos, é possível levantar informações gerais sobre cada processo, que possibilitam a criação de um banco de informações, devendo subsidiar as ações da Gestão Estratégica de Processos.

Dentre as informações gerais que devem ser consideradas para a gestão da Arquitetura de Processos, estão:

- Informações sobre a **identificação do processo na Hierarquia de processos**:
  - Nome do processo
  - Tipo do processo (finalístico, suporte ou gerenciamento)
  - Código de identificação do processo
  - Subprocesso(s) vinculado(s) (se houver)
- Informações sobre a **descrição geral e específica do processo**:
  - Unidade(s) Responsável(is) pelo processo
  - Unidade(s) envolvidas no processo
  - Dono do processo
  - Indicadores de desempenho do processo
  - Entre outras.
- Informações para a **Gestão Contínua e de transformação do processo**:

- Status de Revisão
- Ranking de Priorização do processo
- Grau de Maturidade do processo
- Dados da última iniciativa de transformação do processo
- Entre outras.

É importante destacar que as informações coletadas sobre cada processo podem ser levantadas junto às unidades e aos atores envolvidos e, eventualmente, revisadas e complementadas quando o processo for submetido a iniciativas que envolvam o seu mapeamento ou redesenho.



## *Complementação de informações entre as ferramentas da Gestão de Processos*

*Cada ferramenta apresentada neste Guia permite o levantamento e consolidação de informações que devem ser compartilhadas entre si. As informações coletadas para a Arquitetura de Processos, por exemplo, podem ser tanto complementadas com a estruturação de um Diagrama de Escopo do Processo - DEP (apresentado em detalhes no Caderno 3), quanto utilizadas para o detalhamento das Fichas dos Macroprocessos da Cadeia de Valor.*

A manutenção da Arquitetura de Processos, contemplando as ações de **inclusão, exclusão e atualização** dos processos relacionados, deve ocorrer no âmbito da Governança de Processos apresentada no Caderno 4 deste Guia.

3

## Priorizar os Processos Críticos

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- Eixos para priorização de Processos Críticos
- Escalas e notas para Priorização
- Ranqueamento e grau de urgência



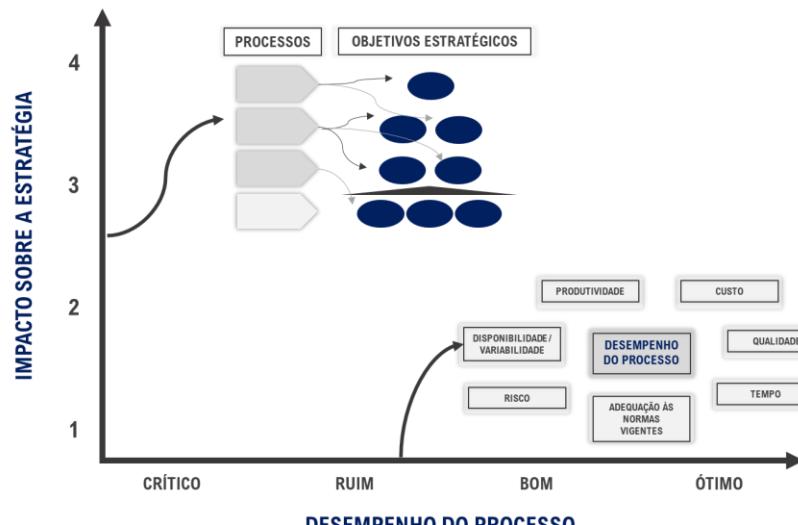
# Eixos para priorização de Processos Críticos

A terceira etapa da Gestão Estratégica do Portfólio de Processos consiste na identificação e **priorização dos processos críticos** que devem ser foco das ações da Gestão de Processos.

Dado o extenso volume de processos relacionados na Arquitetura de Processos da organização, é necessário estabelecer um método com critérios claros que possam orientar as próximas iniciativas de transformação e garantir um acompanhamento mais intensivo de processos considerados sensíveis e relevantes.

Os métodos e critérios adotados para a identificação dos processos principais podem variar a depender dos objetivos iniciais da organização com a abordagem de processos.

Os principais eixos utilizados para definir o nível de criticidade estão relacionados ao **grau de relevância do processo para a Agenda Estratégica e seu desempenho**, sendo este último baseado em variáveis pré-determinadas como:



- **Performance do processo e satisfação** percebida por atores internos e externos envolvidos
- Relação de **proximidade e impacto do processo no cliente/beneficiário** final da organização
- **Conformidade do processo com regras e determinações** de órgãos de controle interno e externo
- **Volume de recursos** mobilizado pelo processo
- **Riscos potenciais** envolvidos na execução do processo
- Entre outros.

# Escalas e notas para Priorização

- Definidas as variáveis de desempenho que serão consideradas, é necessário adotar uma escala que classifica de crítico a ótimo o desempenho atual dos processos.
- Idealmente, o dimensionamento do desempenho do processo deve ser baseado em critérios objetivos e mensuráveis. No entanto, na falta de dados, utilize a opinião de especialistas e atores dos processos para realizá-la.
- Para as variáveis utilizadas com frequência na priorização, você pode utilizar as seguintes escalas:

<b>Nota</b>	<b>Produtividade</b>	<b>Satisfação pelos atores</b>	<b>Conformidade</b>
<b>(1) Ótimo</b>	Atinge <b>plenamente</b> as metas estabelecidas	Percepção <b>acima do esperado</b> sobre o processo	<i>Está plenamente em conformidade</i>
<b>(2) Bom</b>	Atinge <b>com frequência</b> as metas estabelecidas	Percepção <b>dentro do esperado</b> sobre o processo	<i>Está em conformidade <b>sem</b> requisitos críticos apontados por órgãos de controle</i>
<b>(3) Ruim</b>	Atinge <b>raramente</b> as metas estabelecidas	Percepção <b>abaixo do esperado</b> sobre o processo	<i><b>Não</b> está em conformidade <b>com</b> requisitos críticos apontados por órgãos de controle <b>interno</b></i>
<b>(4) Crítico</b>	<b>Não</b> atinge as metas estabelecidas	Percepção <b>negativa</b> sobre o processo	<i><b>Não</b> está em conformidade <b>com</b> requisitos críticos apontados por órgãos de controle <b>externo</b></i>

Polaridade da nota: menor melhor

- Com relação ao impacto sobre a estratégia, uma forma de dimensionar a importância do processo é realizar um somatório da quantidade de objetivos estratégicos que são impactados pelo processo.

<b>Nota</b>	<b>Impacto na Estratégia</b>
<b>1</b>	<b>Não</b> está vinculado a objetivos estratégicos
<b>2</b>	Está vinculado a <b>1</b> objetivo estratégico
<b>3</b>	Está vinculado a <b>2 ou 3</b> objetivos estratégicos
<b>4</b>	Está vinculado a <b>4 ou mais</b> objetivos estratégicos

Polaridade da nota: quanto maior, melhor



## Adoção de pesos para priorização multicritério

Os critérios utilizados na priorização, seja em termos da estratégia ou das variáveis de desempenho adotadas, podem ter níveis de importância distintos para cada Organização. Para tanto, podem ser atribuídos pesos para cada critério ou variável a ser utilizada.

# Rankeamento e grau de urgência

- O somatório das notas atribuídas para cada critério definirá a posição do processo na lista ou ranking de priorização dos processos, permitindo atribuir faixas ou categorias de prioridade, se necessário.



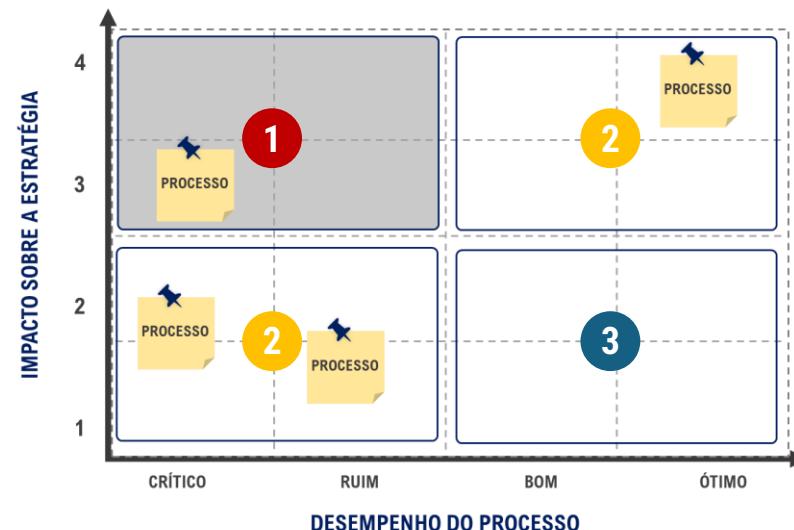
Acesse este material clicando [aqui](#)  
ou em <https://bit.ly/3Nb6rOY>



## Ciclos de priorização de processos

À medida que as ações de melhoria dos processos são implementadas ou os novos ciclos estratégicos se iniciam, é possível realizar novas avaliações de priorização de processos, permitindo inclusive que novos critérios sejam considerados.

Processo	Critérios de Priorização				Nota Final	Ranking
	Impacto sobre a Estratégia	Produtividade	Satisfação Percebida	Conformidade		
Peso:	50%	15%	15%	20%		
Processo A	4	3	2	3	3,35	1
Processo B	4	3	2	1	2,95	2
Processo C	2	3	3	3	2,5	3
Processo D	3	3	2	1	2,45	4
Processo E	1	2	2	2	1,5	5
					0	6



- Na adoção dos eixos Estratégia vs. Desempenho, a disposição dos processos em quadrantes ajuda a categorizar os processos quanto ao grau de urgência para a implantação de iniciativas de transformação e melhoria.

# Templates e Modelos

*Templates e modelos disponíveis neste caderno:*

- *Public Governance Canvas*
- *Ficha de Descrição de Macroprocessos*
- *Planilha de Priorização de Processos*



# Template - Ficha de Descrição de Macroprocessos

Para cada macroprocesso da Cadeia de Valor, descreva as informações disponíveis considerando dados relevantes dos principais processos que compõem o macroprocesso.

Mais informações sobre a aplicação  
deste material clicando [aqui](#)



**Macroprocesso:**

**Tipo:**

**ID:**

**Descrição:**

**Unidades responsáveis:**

**Fornecedores e Entradas:**

**Principais Processos:**

**Clientes e Saídas:**

**Regulamentações internas e externas:**

**Sistemas da Informação:**

**Indicadores:**

# **Template - Planilha de Priorização de Processos**

Defina os critérios de avaliação e seus respectivos pesos (em %). Em seguida, relate os processos avaliados e atribua as notas de 1 à 4 para cada critério. O ranking de priorização será decrescente do processo com a maior nota final para o processo com a menor nota final.

Mais informações sobre a aplicação  
deste material clicando [aqui](#)



Acesse o template editável deste material clicando [aqui](#) ou em <https://bit.ly/3Nb6rOY>

# GESTÃO PARA RESULTADOS

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

MINISTÉRIO DO  
PLANEJAMENTO  
E ORÇAMENTO



**PUBLIX**  
INSTITUTO