

Guia Metodológico de Gestão de Processos

Caderno 3

Iniciativas de Transformação 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 “” aponta para as partes do documento que podem ser clicadas.

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

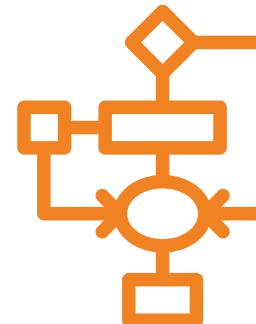
Lucas Lima Moreno
Consultor

Carolina Roberte de Oliveira
Consultora



Sobre o Caderno

Este Caderno trata do principal tema trabalhado no contexto da Gestão de Processos: as **iniciativas de transformação e melhoria de processos**. Para tanto, são apresentadas as principais etapas que envolvem o ciclo BPM. Parte da delimitação do processo a ser trabalhado e sua definição de ganhos, seguindo para as etapas seguintes de mapeamento da situação atual, análise e identificação de melhorias, redesenho da situação futura e a implementação das transformações propostas. Por fim, são apresentadas as etapas que devem manter o monitoramento de resultados e a melhoria contínua do processo.



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 Contínua e de Transformação em Processos	07
Definição de Ganhos e Mapeamento da Situação Atual do Processo ...	13
Análise do Processo e Identificação de Melhorias	21
Redesenho do Processo e Implementação das Melhorias	31
Templates e Modelos	37

Gestão Contínua e de Transformação em Processos

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

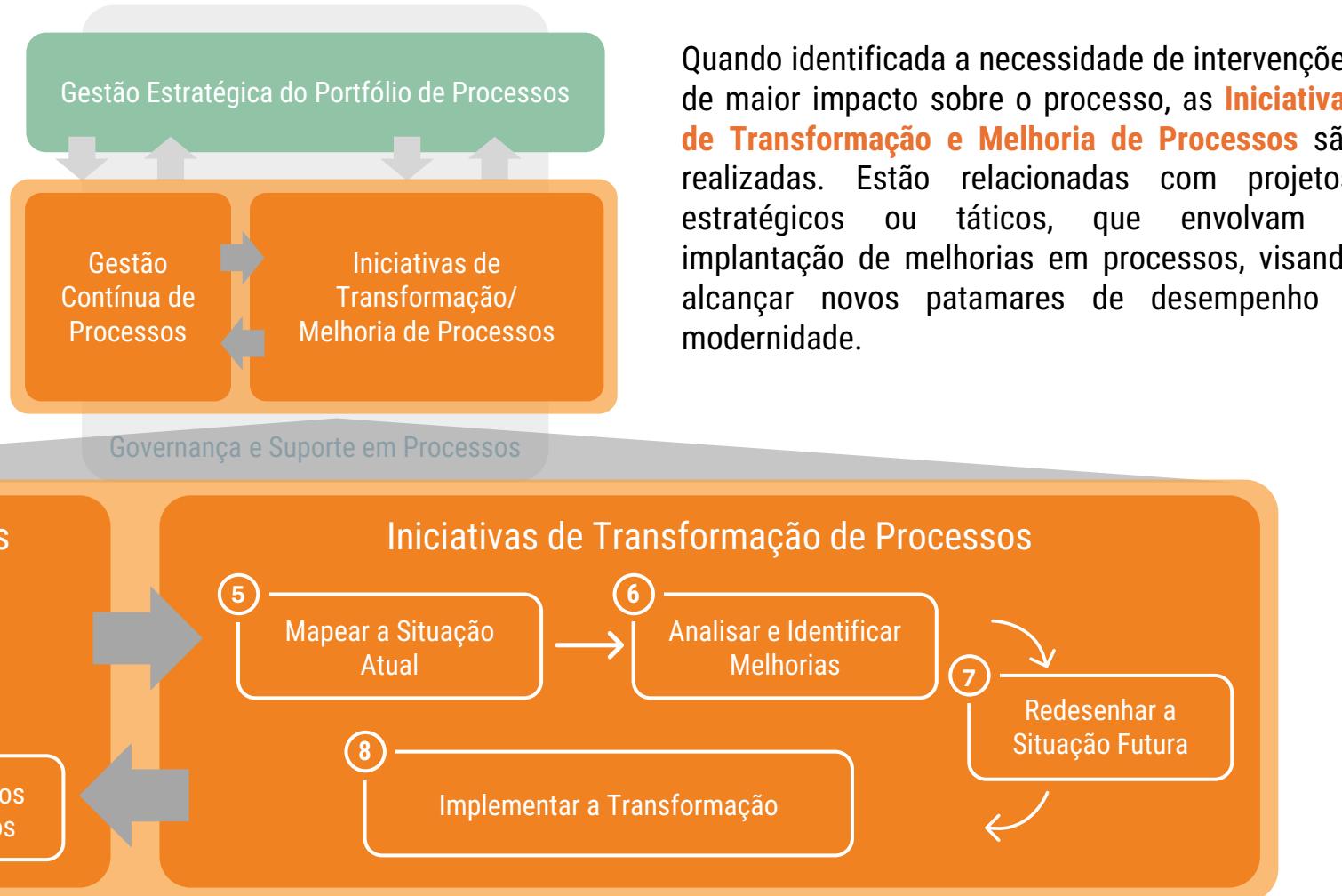
- Gestão Contínua de Processos
- Iniciativas de Transformação de Processos
- Preparação para a transformação de processos



Gestão Contínua e de Transformação em Processos

O bloco central da Metodologia de Gestão de Processos do MPO é composto por duas partes integradas e complementares: A **Gestão Contínua de Processos** e as **Iniciativas de Transformação/Melhoria de Processos**.

A **Gestão Contínua de Processos** envolve as ações permanentes de acompanhamento do desempenho e da implantação de melhorias incrementais e/ou estruturantes dos processos.



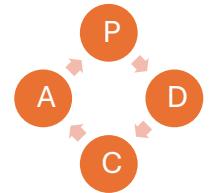
Gestão Contínua e de Transformação em Processos

A **Gestão Contínua de Processos** é uma abordagem que visa garantir a alta performance e o alinhamento dos processos com os objetivos estratégicos da organização a partir da sua melhoria contínua.

Em outras palavras, é uma prática sistemática e que envolve não só a implementação inicial dos processos que estruturam a operação da instituição, mas também o acompanhamento e a análise contínua para assegurar que os processos permanecem eficazes e eficientes com o tempo.



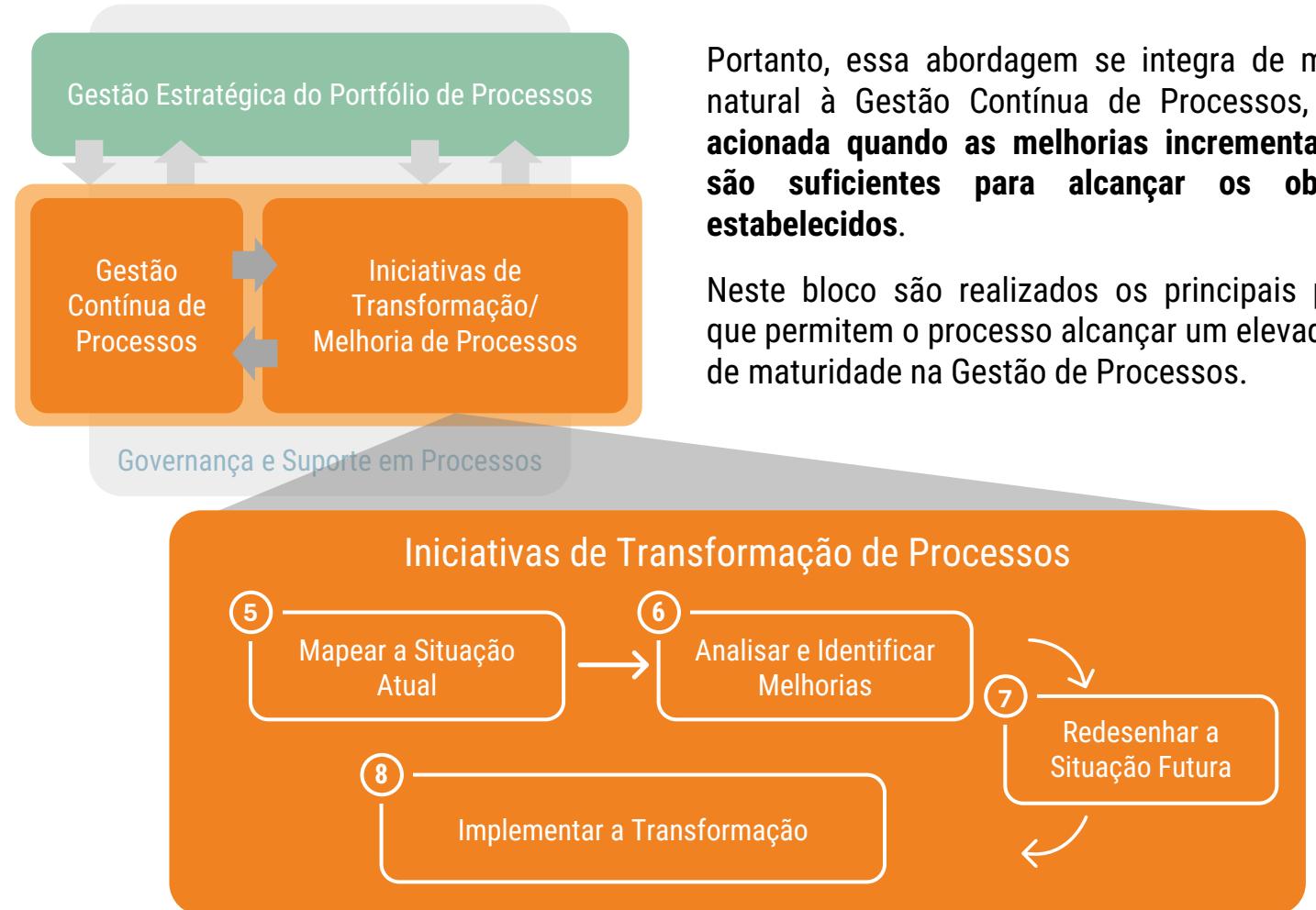
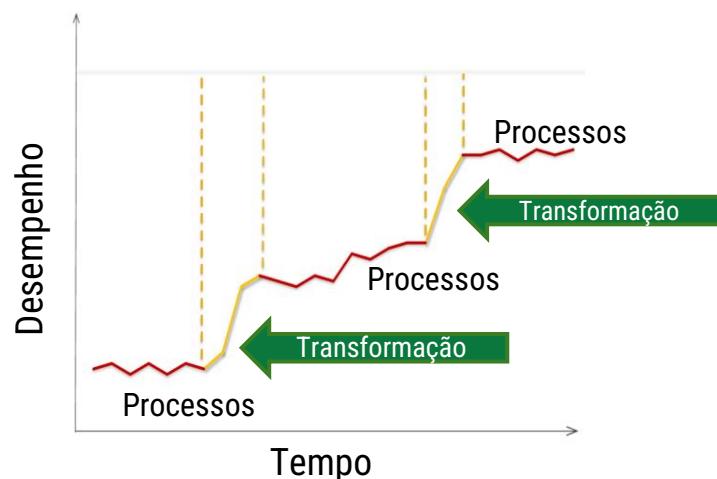
- **Planejar** (*Plan*): contemplado na definição dos ganhos esperados do processo, com metas específicas e mensuráveis.
 - **Executar** (*Do*): identificado tanto pela própria execução do processo quanto pela realização da iniciativa de transformação.
 - **Verificar** (*Check*): estágio em que os dados e resultados são analisados, com base nos ganhos e/ou no plano de implementação das iniciativas de transformação.
 - **Agir** (*Act*): etapa onde são traçadas e realizadas ações com base nas informações obtidas para consolidar as melhores práticas e corrigir os desvios para ajuste do processo ou seu plano de transformação.



Gestão Contínua e de Transformação em Processos

Quando o acompanhamento realizado na Gestão Contínua de Processos indica a necessidade de serem realizadas intervenções de maior magnitude, a **Iniciativa de Transformação de Processos** deve ser acionada.

A Iniciativa de Transformação é uma ação focada em mudanças estruturais e significativas nos processos, para que eles alcancem novos patamares de desempenho em curtos períodos de tempo.



Portanto, essa abordagem se integra de maneira natural à Gestão Contínua de Processos, sendo acionada quando as melhorias incrementais não são suficientes para alcançar os objetivos estabelecidos.

Neste bloco são realizados os principais passos que permitem o processo alcançar um elevado grau de maturidade na Gestão de Processos.

Identificação e Seleção de processos para iniciativas de transformação

A Gestão Contínua de Processos deve ocorrer em todos os processos da organização, independente do seu grau de prioridade. Isso permite que o processo seja gerenciado independente de ter sido mapeado ou redesenhado em uma iniciativa de transformação.

A Iniciativa de Transformação de Processos, uma das frentes mais abordadas no âmbito da Gestão de Processos, deve acontecer em momentos específicos quando identificada sua necessidade e quando houver a disponibilidade dos recursos necessários como tempo e disponibilidade das equipes envolvidas.

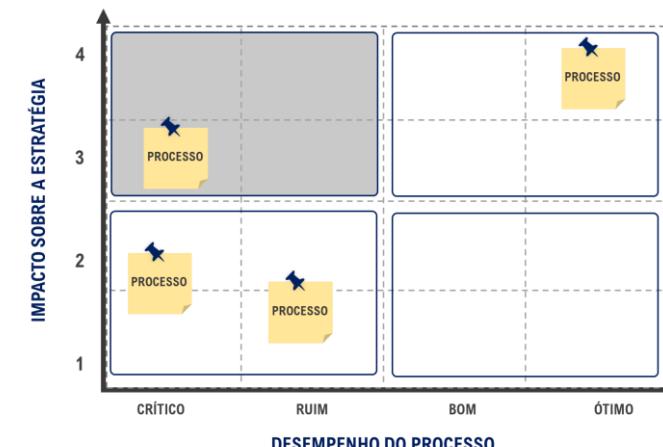
Como visto anteriormente, os processos devem ter uma gestão contínua, de modo que, observado algum ponto de atenção que possa estar dificultando o alcance de resultados satisfatórios, a unidade possa agir para sanar os gargalos.

Porém, quando for identificada a necessidade de mudanças em maior escala, a gestão contínua deve dar lugar à uma iniciativa de transformação mais robusta.

Dentre as principais motivações para a escolha de um processo para uma iniciativa de transformação estão:

- A priorização estratégica de processos críticos para o organização;
- Apontamentos vindos da gestão contínua do processo; e
- A necessidade de criação de novos processos.

Para auxiliar no trabalho de identificação e priorização, é possível identificar o processo a partir da Cadeia de Valor e da Arquitetura de Processos da organização. Quando essas estruturas não estiverem disponíveis, é necessário identificar e delimitar os processos antes de priorizar aqueles que devem ser trabalhados.



Identificação e Priorização de processos

Para mais informações sobre critérios e técnicas de priorização de processos e ferramentas para identificação de processos, acesse o **Caderno 2** deste Guia.



Preparação para a transformação de processos

A preparação para a transformação de processos define a base para o sucesso de todo o esforço da gestão e melhoria contínua. Um dos aspectos de relevância nessa preparação é a **identificação dos atores do processo**, que participarão da iniciativa. Dentre eles, estão:

 **Agente da Transformação:** Geralmente a **Secretaria Executiva** ou **Subsecretários** lideram iniciativas de transformação, engajando as equipes e facilitando a execução da metodologia de melhoria nos processos.

 **Dono do Processo:** **Subsecretários** validam as entregas principais e decidem ajustes e melhorias nos processos.

 **Gerente de Processos:** **Coordenadores** monitoram a operação dos processos, definem os objetivos, requisitos e premissas para a transformação do processo.

 **Executores do Processo:** **Servidores** executam as atividades necessárias para a operação dos processos, fornecendo as informações e o suporte prático para o sucesso da transformação.

Identificados os atores do processo que será trabalhado, deve-se **formar o Grupo de Trabalho**, que realizará a iniciativa e contribuirá com competências complementares e responsabilidades definidas.

É importante que todos estejam alinhados e conscientes do seu papel. Para tanto, realize uma reunião inicial entre esses atores para:

- Apresentar o trabalho de forma geral;
- Alinhar conceitos e esclarecer a metodologia que será utilizada;
- Estabelecer marcos e pactuar o cronograma;
- Viabilizar um plano de comunicação entre os principais envolvidos.

Além disso, aproveite a etapa de preparação para elaborar os materiais e customizar os *templates* que serão utilizados durante o trabalho de transformação do processo.



Atores e Papéis na Gestão de Processos

No Caderno 4 deste Guia você verá em detalhes todos os **atores e instâncias** que operacionalizam as ações da Gestão de Processos.



Apoio técnico na Gestão de Processos

Na etapa de preparação para a iniciativa de transformação de processos, a unidade pode acionar os **analistas de processos** do Escritório de Processos para suporte em alguma das atividades mencionadas. Conte com o apoio desses especialistas para bem fundamentar seus esforços de melhoria!

4

Definir os Ganhos

5

Mapear a Situação Atual

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- Entender o contexto geral do processo
- Definir os ganhos do processo e métricas de mensuração
- Diagramar a situação atual do processo
- Consolidar o diagnóstico e mapeamento do processo





Entender o contexto geral do processo

No início de cada intervenção, principalmente aquelas relacionadas com múltiplas partes interessadas, ou *stakeholders*, é importante que os envolvidos na transformação do processo, conheçam e estejam alinhados com o contexto de trabalho, compreendendo os limites e os principais componentes que envolvem o processo selecionado.

Para auxiliar nessa clareza de escopo entre os *stakeholders*, a ferramenta **Diagrama de Escopo do Processo (DEP)** pode ser utilizada. O DEP ajuda a visualizar, de forma simples e objetiva, o início, o fim e os principais elementos que compõem o fluxo de trabalho, antes de uma análise mais profunda e detalhada.



Benchmarking de Processos Similares

O levantamento preliminar de processos similares conduzidos em outras organizações ou unidades semelhantes pode contribuir para o entendimento prévio de como o processo pode funcionar, principalmente quando a análise for conduzida por atores que não trabalham diretamente com o processo, e já oferecer insights e boas práticas que direcionam o aprofundamento de análises futuras.

Para construir essa base de informações, que poderá auxiliar as próximas etapas da transformação do processo priorizado, você pode preencher o DEP com o apoio e insumos fornecidos pelo Gestor do Processo e o Grupo de Trabalho, utilizando o template que se segue.

Nome do processo:		Gestor do processo:			
Objetivo:		Grupo de Trabalho:			
Principais Stakeholders	Principais insumos / inputs	Principais recursos	Início	Principais produtos / outputs	Principais clientes
			Principais etapas		
			Fim		
Processos relacionados			Regulamentações e Normativos		



Acesse este material
clicando [aqui](#)



Diagrama do Escopo do Processo (DEP)

Aplicação: responda as perguntas-chave que auxiliam o preenchimento de cada quadro. Ao finalizar, revise as respostas e priorize as informações mais relevantes, de forma a garantir uma compreensão clara do contexto do processo. A aplicação dessa ferramenta deve ser realizada com participantes que possuam um entendimento amplo do processo que está sendo trabalhado, para gerar uma base orientadora às próximas etapas da Iniciativa de Transformação de Processos.



Bloco de notas para Sugestões de Melhorias

Fique atento a ideias que podem surgir a qualquer momento durante os trabalhos de entendimento e diagnóstico do processo. Apesar de haver uma etapa específica para a identificação de melhorias, é possível coletar insights e relatos valiosos que podem embasar propostas de melhoria a ser melhor avaliadas futuramente no trabalho.

Apresenta-se a seguir um exemplo de preenchimento do Diagrama do Escopo do Processo (DEP).

Nome do processo:

Gestor do processo:

Objetivo:

Principais Stakeholders	Principais insumos / inputs	Principais recursos	Início	Principais produtos / outputs	Principais clientes
Quem são os principais stakeholders?	Quais as principais entradas ou os principais insumos (inputs)?	Quais recursos, por exemplo de tecnologia da informação e de infraestrutura, são necessários?	Qual atividade/evento marca o início do fluxo? Principais etapas Quais as principais etapas do processo? Fim Qual atividade/evento marca o fim do fluxo?	Quais as principais saídas ou os principais produtos (outputs)?	Quais são os principais clientes do processo?

Processos relacionados

Existem outros processos relacionados que impactam ou são impactados por esse processo?

Regulamentações e Normativos

Quais as regulamentações e os normativos que dispõem sobre o processo ou estão de alguma forma relacionados?

Exemplo Ilustrativo de Preenchimento da Ficha do Diagrama do Escopo do Processo (DEP)

Nome do processo: Autoavaliação de Políticas Públicas

Gestor do processo: Daniel da Silva Grimaldi

Objetivo: Possibilitar que gestores realizarem a avaliação *ex ante* e *ex post* de políticas públicas, a partir da Metodologia de Avaliação Padronizada de Políticas Públicas (MAPP).

Principais Stakeholders	Principais insumos / inputs	Principais recursos	Início	Principais produtos / outputs	Principais clientes
<ul style="list-style-type: none">Ministérios setoriais proponentes das Políticas PúblicasSecretaria de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Assuntos Econômicos	<ul style="list-style-type: none">Instrumento de coleta - Metodologia de Avaliação Padronizada de Políticas Públicas (MAPP)	<ul style="list-style-type: none">Plataforma de Autoavaliação de Políticas Públicas	<p>Início</p> <p>• Acesso à plataforma de autoavaliação (usuário)</p> <p>Principais etapas</p> <ul style="list-style-type: none">Resposta aos itens da MAPPValidação do preenchimento da autoavaliaçãoAnálise dos recursos para revisão da autoavaliação <p>Fim</p> <ul style="list-style-type: none">Emissão do relatório de avaliação da Política Pública	<ul style="list-style-type: none">Relatórios de avaliação da Política Pública	<ul style="list-style-type: none">Ministérios setoriais proponentes das políticasMinistérios de centro de governoCidadão

Processos relacionados

- Avaliação *ex ante* de Políticas Públicas
- Avaliação *ex post* de Políticas Públicas

Regulamentações e Normativos

- Decreto nº 11.353, de 1º de janeiro de 2023 - Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do MPO

Definir os ganhos do processo

Com o entendimento do contexto geral do processo é possível ter uma visão mais clara do fluxo de trabalho e de seus componentes principais dentro da lógica de geração de valor do processo. Já com essa visão panorâmica é possível identificar possíveis pontos sensíveis e relevantes para o processo, cabendo consolida-los e defini-los como **ganhos do processo**.

A definição de ganhos é uma etapa essencial para orientar a transformação e redesenho do processo priorizado. De fato, os ganhos se referem aos benefícios mensuráveis que se espera alcançar com a intervenção no processo e sua melhoria contínua. As oportunidades de melhoria, identificadas ao longo de todo o trabalho, devem possibilitar o alcance dos ganhos esperados.

A partir dessa clareza, alinhando os ganhos diretamente ao objetivo de transformação do processo, o grupo de trabalho consegue traçar metas e indicadores específicos, garantindo que o redesenho do processo esteja focado em resultados reais, desejados e mensuráveis.

Para realizar esta análise inicial sobre quais ganhos são relevantes, é importante que você tenha clareza sobre quais benefícios são esperados para com a transformação e/ou com a execução do processo. **Qual visão de futuro do processo se pretende alcançar?**

Diversos questionamentos podem ser feitos para refletir de forma mais orientada sobre os ganhos esperados. A consolidação das respostas devem ser devidamente registradas por meio de um quadro como o disponibilizado a seguir.

Quais são os ganhos e impactos esperados nesse processo?

Quais benefícios podem ser atribuídos pela realização desse processo?

O que se espera do processo ao final da iniciativa de transformação?

Quais seriam as métricas relevantes e possíveis para medir os ganhos do referido processo?

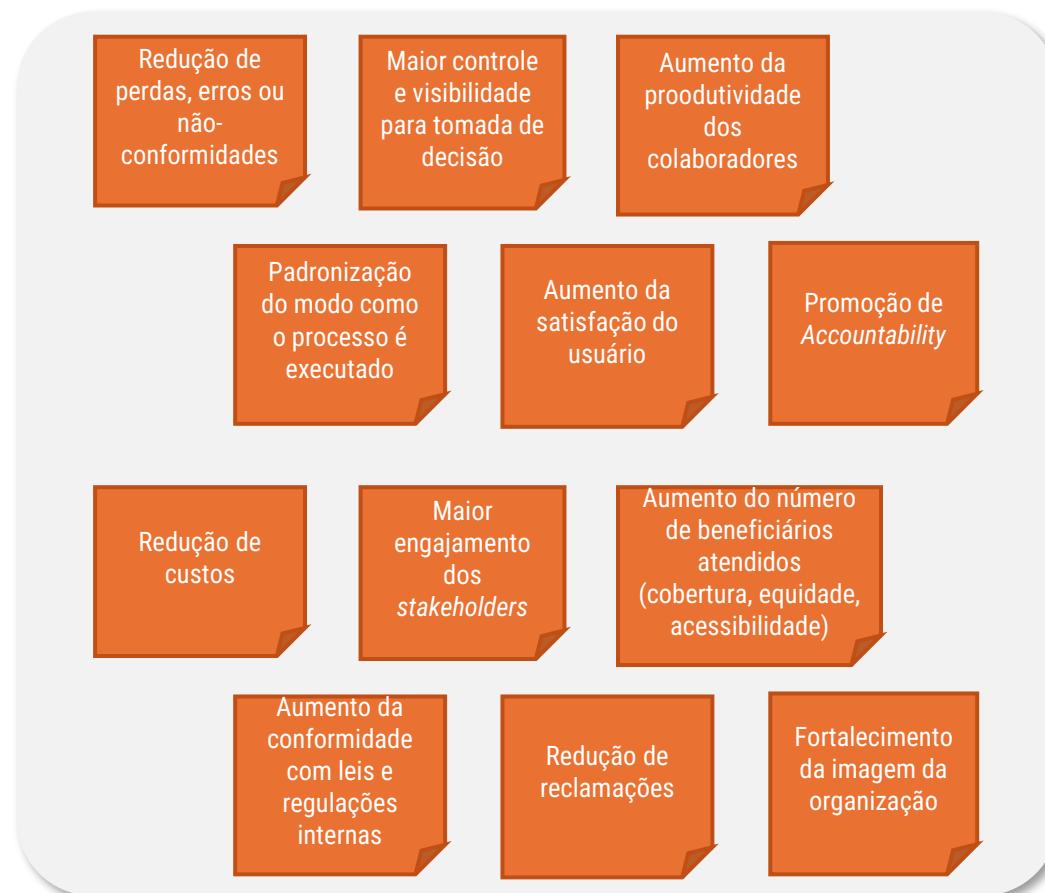


Acesse este material clicando [aqui](#)
ou em <https://bit.ly/3Nb6rOY>



Definir os ganhos do processo

Exemplos de ganhos:



A definição de ganhos norteia a tomada de decisões quanto às melhorias que podem e devem ser implementadas. Ao saber quais resultados se espera atingir, as equipes podem priorizar as mudanças que irão gerar maior impacto, concentrando esforço e priorizando em atividades mais críticas. Além disso, a comunicação entre a equipe de trabalho, o dono do processo e os demais *stakeholders* envolvidos se torna mais clara, permitindo o alinhamento de expectativas.

Nesta etapa, é importante envolver tanto o grupo de trabalho quanto o Dono do Processo, de modo a garantir a participação ativa dos envolvidos que têm conhecimento profundo das etapas e desafios do processo. A visão compartilhada sobre os resultados esperados do processo aumenta a qualidade das decisões e o comprometimento dos envolvidos com as mudanças.



Entrevista individualizada ou em grupo?

Nem sempre será possível envolver todo o grupo de trabalho nas decisões sobre o que se espera do processo. Em situações de decisões sensíveis, de natureza estratégica ou mesmo quando os prazos exigem respostas rápidas, o **Dono do Processo** pode ser a pessoa mais adequada para tomar as decisões de forma ágil. Nesses casos, é essencial que o Dono do Processo tenha clareza dos objetivos e que as decisões sejam documentadas e comunicadas ao grupo, para que todos compreendam os direcionamentos tomados e possam apoiar a implementação das melhorias.

Métricas e indicadores-chave

A definição dos ganhos do processo termina com o estabelecimento dos indicadores de desempenho necessários para acompanhar a evolução do processo redesenhado. Esses indicadores permitem mensurar se os ganhos esperados estão sendo atingidos, proporcionando dados concretos e objetivos sobre quais ajustes serão necessários. Assim, a definição de ganhos não apenas orienta o redesenho, mas também cria uma base sólida para a avaliação contínua da efetividade das mudanças implementadas.

A sistemática de mensuração dos indicadores, quando devidamente aplicada, ajuda a avaliar a realidade de forma objetiva, permitindo o controle, a comunicação e o ajuste assertivo de desvios encontrados. Nesse contexto, a seleção de indicadores relevantes é de fundamental importância para a gestão eficaz no monitoramento de resultados.



- “Temos que medir tudo”
- “Não há indicador específico para medir o processo”
- “Vamos medir primeiro. Depois ver como podemos utilizar os dados”
- “Não há sistema para medir o processo”

Mitos, posturas e imposturas da mensuração

- Não busque a medição absoluta, considere a relação ***custo-benefício*** da mensuração;
- Considere o uso de ***indicadores aproximados*** (proxy) quando não houver indicadores específicos;
- Tenha ***clareza*** sobre o que será medido, por quê e com que propósito;
- Pense ***primeiro na sistemática***, ou seja, sobre quais são os bons modelos de mensuração, e depois no sistema em si.

Os indicadores-chave de desempenho (KPIs) devem ser escolhidos com base nos ganhos definidos, assegurando que refletem diretamente os resultados esperados do redesenho do processo. Ao selecionar esses KPIs, foque em métricas que permitam monitorar tanto o desempenho operacional quanto os impactos estratégicos das mudanças e benefícios alcançados. Os KPIs devem ter:

Características dos indicadores:

- ✓ **Validade:** medir o que precisa ser medido;
- ✓ **Relevância:** medir o que é importante, e não o que é mais fácil;
- ✓ **Confiabilidade:** medir consistentemente a mesma coisa, da mesma maneira, todas as vezes;
- ✓ **Precisão.**

Apresenta-se a seguir um exemplo ilustrativo do template da planilha de Ganhos e Indicadores preenchido.



Exemplo Ilustrativo do Preenchimento do Template da Planilha de Ganhos e Indicadores

#	1. Ganho do Processo	2. Descrição do Ganho	3. Indicador	4. Descrição ou Fórmula do Indicador	Valor Inicial
1	Escalabilidade	Capacidade de expandir o processo sem perda de qualidade. A padronização da autoavaliação pode gerar mais clareza entre os usuários sobre o método, tornando os produtos mais uniformes entre si e reduzindo possíveis fricções na execução.	Quantidade de políticas avaliadas Quantidade de políticas avaliadas por setor/órgão	Nº de políticas avaliadas Quantidade de políticas avaliadas por setor/órgão	Não há
2	Eficiência na autoavaliação de políticas públicas	Envolve melhorias que podem otimizar a forma como a autoavaliação é realizada, buscando melhor aproveitamento da equipe para menos esforços e mais resultados. A automatização do processo pode dar celeridade e aumentar a qualidade do processo.	Tempo médio de avaliação	Somatório do tempo de avaliação / avaliações realizadas	Não há
3	Satisfação dos usuários	Aumento da experiência dos usuários em relação à autoavaliação. Pode estar relacionado à amigabilidade da plataforma e ao processo de preenchimento, valor agregado percebido, qualidade, redução de reclamações etc.	Satisfação/NPS	Somatório das notas atribuídas pelos usuários / Total de respondentes	Não há



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

Diagramar a situação atual do processo

Após o entendimento inicial do processo, a partir do Diagrama de Escopo do Processo e a definição de ganhos e indicadores, a próxima etapa da Iniciativa de Transformação é a **diagramação da situação atual do processo**, ou situação AS /IS.

Essa fase visa mapear o funcionamento real e atual do processo, identificando as atividades sequenciais em fluxos de trabalho, as responsabilidades e os potenciais gargalos. Ou seja, este diagrama permite uma visão integrada e encadeada do processo, tendo por objetivo capturar uma "fotografia" de como o processo opera no momento, revelando o momento atual.

A construção do fluxo AS /IS contribui para a otimização de resultados, um dos objetivos da Gestão de Processos, pois confronta as expectativas de ganho com a realidade operacional. Isto facilita a identificação de desvios ou pontos de melhoria que contribuirão ao redesenho do processo como próximo passo.

Para realizar a diagramação do processo consulte o Anexo deste Caderno para visualizar todas as referências de Boas Práticas e Padronização de Fluxogramas no contexto da Gestão de Processos do MPO.

A esquematização da situação atual deve ser vista como uma ferramenta de compreensão do processo, servindo como base para sua análise e redesenho.

Atente-se, pois não se deve dispensar muito esforço neste momento, já que o foco principal é a identificação de gargalos e a proposição de mudanças que resultarão no **redesenho do processo**.





Consolidar o diagnóstico e mapeamento do processo

De posse de todas as informações levantadas nas etapas anteriores, é possível realizar a **consolidação do diagnóstico e mapeamento do processo** no seu contexto atual, destacando suas características principais, peculiaridades, além de todos os desafios identificados. Faz parte do diagnóstico deixar claro os relatos e evidências que apontam possíveis redundâncias, faltas de integração entre etapas, gargalos, ineficiências, identificação de pontos críticos e oportunidades de melhoria.

Ou seja, nesta etapa você deve buscar compreender, a partir dos ganhos esperados, os pontos que têm afetado o desempenho ou o alcance de objetivos do processo priorizado.

Nesta consolidação é possível descrever as informações levantadas destacando os principais elementos identificados como:

- **Pontos de atenção** (gargalos, ineficiências, problemas, efeitos negativos etc.)
 - **Requisitos ou expectativas** com o processo;
 - **Oportunidades** (internas e externas) e sugestões de melhoria que podem ser melhor avaliadas.



Entender para melhorar o processo

Durante todo o diagnóstico e mapeamento, foque em **entender o processo e sua situação atual**, identificando todos os pontos de atenção, criticidades e lacunas identificadas. No entanto, não deixe de anotar os possíveis pontos de melhoria, elas serão fundamentais no próximo exercício da iniciativa de transformação de processos!

A consolidação do diagnóstico do processo pode ser descrita utilizando o *template* disponibilizado e funcionará como um importante insumo para as etapas seguintes do trabalho. A seguir é exibido um exemplo do *template* da planilha de diagnóstico preenchido.

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





Exemplo Ilustrativo do Preenchimento do Template da Planilha de Diagnóstico

#	1. Pontos de atenção, requisitos e oportunidades	2. Descrição	3. Possíveis ações
1	Necessidade de implementar uma ferramenta padronizada de autoavaliação de políticas públicas (automatizar o processo)	Os processos de avaliação ex ante e ex post demandam esforços de consultoria, resultando na alta razão de horas/homem e em um processo moroso. A automatização do processo de autoavaliação permite o emprego de critérios objetivos, contribuindo para a maior agilidade, assertividade e eficiência da demanda. A adoção de uma avaliação descentralizada e de um sistema automatizado pode dar celeridade ao processo, permitindo a realização de mais autoavaliações em menor tempo e com menor esforço.	I) Automatização da autoavaliação
2	Necessidade de sensibilizar os gestores de políticas públicas e a alta administração quanto ao uso da plataforma	A instituição da plataforma pode ser percebida por alguns gestores de políticas públicas como mais uma burocracia a ser cumprida. Além disso, caso não haja comunicação, treinamento e sensibilização desses gestores, a plataforma pode ser abandonada com pouco tempo de uso ou até rejeitada logo de início. A criação de um Ranking dos Ministérios que mais avaliaram políticas públicas, e a instituição de outras formas de incentivo, pode estimular e motivar os gestores de políticas a utilizar cada vez mais a plataforma. Essas iniciativas contribuem para a transparência e a prestação de contas (accountability) aos demais stakeholders, especialmente aos cidadãos.	I) Mapear os gestores de políticas públicas e categorizá-los quanto à abertura e motivação para adotar a nova plataforma; II) Elaborar plano de sensibilização de gestores de políticas públicas; III) Inserir campos de Dúvida entre os espaços para preenchimento da autoavaliação.
3	Necessidade de capacitar os gestores de políticas públicas para utilização da plataforma	A capacitação dos gestores é essencial para a adesão à plataforma.	I) Criar e disponibilizar FAQ, Manual/Guia de Uso, videoaulas e demais materiais de capacitação e treinamento, instituir workshops para criar familiaridade com a plataforma. II) Oferta de suporte técnico contínuo para auxílio ao preenchimento.



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

6

Analisar e Identificar Melhorias

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- Selecionar e aplicar técnicas de análise
- Caixa de ferramentas para análise
- Levantar, categorizar e priorizar melhorias



Selecionar e aplicar técnicas de análise

Como é possível perceber, entender e analisar o processo são ações que ocorrem muitas vezes de forma simultânea durante a realização do diagnóstico. Algumas técnicas de análise podem ser aplicadas tanto para entender o contexto geral quanto para subsidiar a compreensão detalhada dos pontos críticos identificados. O objetivo da **análise de processos** é aprofundar o entendimento de aspectos relevantes que possam evidenciar necessidades e limitações percebidas e subsidiar a identificação de possíveis melhorias para o processo.

Não há uma maneira única de executar a análise de processos. São diversos os tópicos a serem estudados, os métodos para analisá-los e as ferramentas a serem utilizadas. Esses elementos dependem da natureza do processo, das informações disponíveis e do nível da profundidade do escopo do processo. Para tanto, você deve contar com uma “**Caixa de ferramentas**” de análise, que ofereça um conjunto prático e variado de técnicas para aprofundar determinado conhecimento sobre o processo e seu contexto.

Alguns dos critérios que podem ser adotados para a escolha de ferramentas de análise são:

- Tempo, disponibilidade e engajamento das equipes envolvidas;
- Volume e qualidade das informações disponíveis;
- Técnicas que fazem sentido para o processo e para a maturidade da organização;
- Dentre outros.



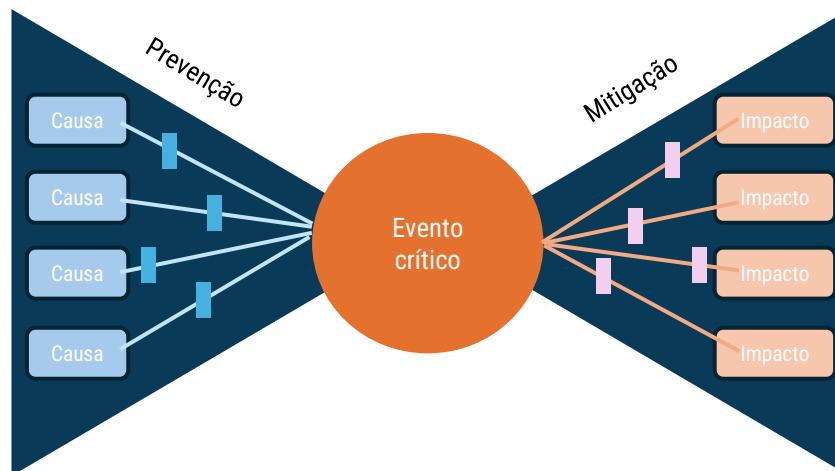
Cuidado com a estagnação da análise!

Redobre o cuidado: Análise em demasia pode criar uma estagnação no trabalho de mudança e dificultar o processo de criação ou redesenho de um processo, gerando obstáculos irrelevantes. A análise encerra assim que se obtiver os insumos necessários para justificar as propostas de melhoria para se alcançar os ganhos do processo.

Caixa de ferramentas para análise

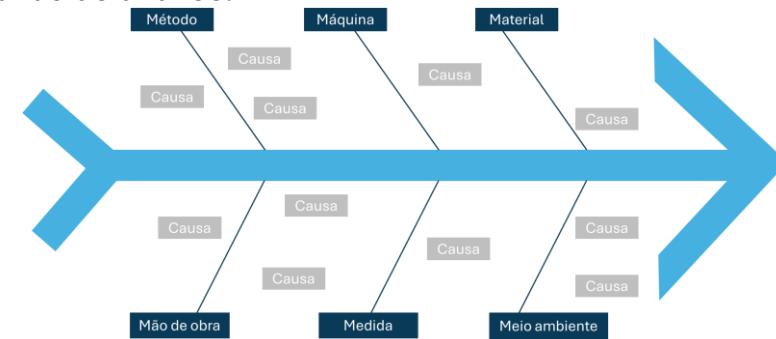
São técnicas que podem auxiliar a análise aprofundada e compor a caixa de ferramentas para a análise de processo:

- **Análise de handoff:** técnica focada na análise da transferência de responsabilidades ao longo do processo para identificação de gargalos provocados durante as transferências entre os atores e unidades envolvidos no processo.
- **Gravata borboleta (Bowtie):** ferramenta visual que ajuda no levantamento e análise de risco e estruturação de medidas de controle com foco na identificação das barreiras de causas e efeitos com o risco envolvido.



Acesse estes materiais
clicando [aqui](#).

- **Espinha de peixe (Ishikawa):** ferramenta que auxilia na identificação de possíveis causas para um problema específico a partir de diferentes perspectivas de análise.

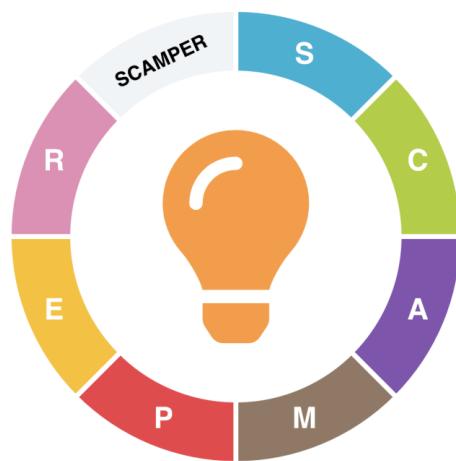


- **Árvores lógicas:** técnica de análise que esquematiza e estrutura o raciocínio sobre um problema, pergunta ou hipótese de forma encadeada permitindo ampliar e diversificar a análise.
- **Análise estatística:** análise baseada na coleta, tratamento e interpretação de dados sobre o processo para gerar informações, tendências e evidências quantificáveis.

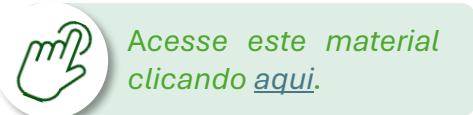
Caixa de ferramentas para análise

- SCAMPER:** Ao realizar um *brainstorm*, é importante ter em mente que, sem direcionamento, é possível obter uma grande quantidade de ideias que não atendem ao propósito de solucionar os problemas prioritários. Com isso em mente, apresenta-se o **Método SCAMPER**, uma técnica que promove a criatividade e inovação ao utilizar perguntas para repensar um problema ou um processo. A sigla é formada pelo acrônimo **Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar (ou ampliar), Propor, Eliminar (ou minimizar), Reorganizar.**

No contexto da análise da situação atual na iniciativa de transformação de processos, a ferramenta pode ser aplicada no contexto do *design thinking*, ou seja, de uma oficina entre o Dono do Processo e o Grupo de Trabalho com o objetivo de visualizar o processo de diversos aspectos e resolver problemas atrelados a ele. Para utilizar essa ferramenta, você pode seguir a sequência proposta de reflexão:



- S** **Substituir:** O que pode ser substituído? As regras podem ser mudadas? Existe outro procedimento que pode ser aplicado? Algum recurso pode ser alterado?
- C** **Combinar:** É possível combinar funções? O que pode ser combinado para multiplicar os usos possíveis? Que ideias, produtos ou serviços podem ser combinados?
- A** **Adaptar:** Em quais outros contextos o produto ou serviço poderia estar inserido? Qual ideia poderia ser incorporada? Que outro processo poderia ser adaptado para trazer novas funcionalidades?
- M** **Modificar ou Ampliar:** Que mudanças podem ser feitas no processo? O que pode ser acrescentado no fluxo para agregar valor? O que pode ser ampliado para que os ganhos sejam atingidos?
- P** **Propor:** Todo o potencial do processo está sendo aproveitado? Para que outro fim o processo pode ser empregado? O que mais poderia ser feito disto? Devo inverter papéis e responsabilidades? Existe outro público-alvo que pode fazer uso desse processo?
- E** **Eliminar ou Minimizar:** Há algum ponto em excesso que pode ser omitido? O que é desnecessário no processo? E se o processo for menor? Se o processo deixar de existir, faria diferença para a organização?
- R** **Reorganizar / Reverter:** Quais tarefas podem ter sua sequência alterada dentro do fluxo? Algum outro arranjo poderia ser melhor? Há outro layout viável? Quais seriam as consequências dessa reordenação?



Levantar, categorizar e priorizar melhorias

Durante as etapas anteriores, foram levantadas perguntas e respostas que indicam possíveis ações ou **oportunidades de melhoria** em diferentes dimensões do processo. Reflita se não foram ignoradas algumas oportunidades durante o processo; seu registro será essencial para discussões futuras sobre a viabilidade de implementação.

Quais melhorias podem ser implementadas para que o processo alcance os ganhos desejados?

Como solucionar/mitigar os problemas que dificultam o alcance dos objetivos do processo?

As melhorias identificadas podem ser categorizadas em:

- Eficiência operacional;
- Melhoria da qualidade e aumento de padronização;
- Maior conformidade, melhoria da governança e do controle;
- Implementação de inovação;
- Melhoria da experiência do usuário (satisfação);

- Redução de custos;
- Melhoria na segurança da informação, dentre outras.

Após o registro de todas as oportunidades de melhoria identificadas, é necessário priorizar as mais relevantes e estratégicas para atender os objetivos do processo.

Para a priorização, faça uma análise quanto aos critérios de **esforço**, que estima a quantidade de trabalho necessária, e **impacto**, que avalia os resultados da medida.

Esforço



Impacto

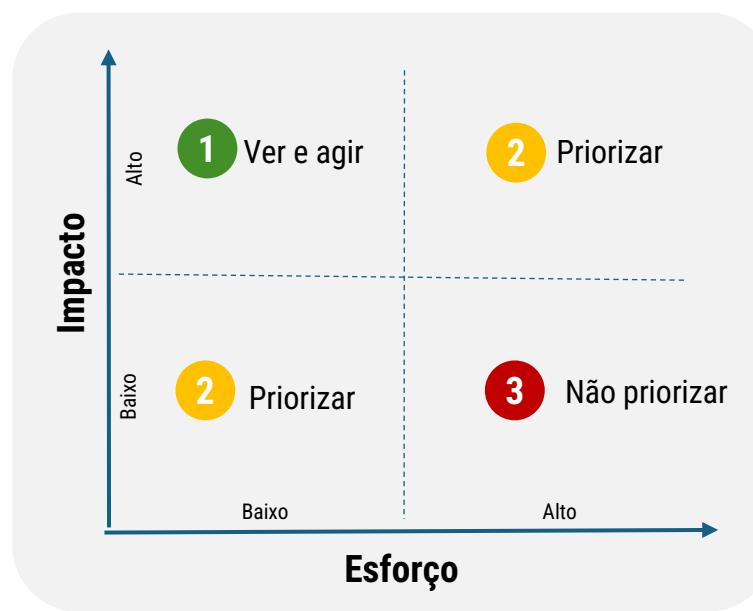
Qual é o nível de esforço necessário para implementar a oportunidade de melhoria, alto, médio ou baixo?

Qual é o nível de impacto da oportunidade de melhoria para alcançar os ganhos desejados, alto, médio ou baixo?



Levantar, categorizar e priorizar melhorias (continuação)

Para identificar e priorizar melhorias, você pode tomar como base a matriz abaixo e o *template* disponibilizado ao final do caderno. Um exemplo deste *template* preenchido é apresentado a seguir.



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

CATEGORIAS DE MELHORIAS	DESCRIÇÃO
CONTROLES / INDICADORES	<i>Relacionado a métricas que permitem monitorar o desempenho</i>
SISTEMAS	<i>Adoção de ferramentas tecnológicas</i>
PESSOAS / CONHECIMENTO	<i>Capacitação e desenvolvimento de competências de colaboradores</i>
INFRAESTRUTURA	<i>Melhoria de instalações e recursos físicos</i>
REGRAS / POLÍTICAS	<i>Aprimoramento de normas e diretrizes</i>
RESPONSABILIDADES	<i>Definição de papéis e responsabilidades</i>
ROTINA / FLUXO	<i>Ajuste nas etapas e sequências do fluxo de processos</i>
OUTROS	<i>outros não relacionados às demais categorias</i>

Exemplo Ilustrativo do Preenchimento do Template da Planilha de Priorização de Melhorias



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

1. Oportunidade de Melhoria	ID	2. Etapas para alcance da melhoria	4. Categoria da melhoria	5. Ganhos Relacionados	6. Critérios de Priorização		7. Observações
					Impacto	Esforço	
1. Definir estratégia de sensibilização dos gestores de políticas públicas	1.1	Criar portal/hotsite/landing page de boas-vindas da MAPP (contendo atores envolvidos, importância da plataforma, depoimentos...) - espaço virtual	Pessoas / conhecimento	Engajamento	Alto	Médio	
	1.2	Elaborar plano de comunicação e sensibilização de gestores de políticas públicas para comunicar o que é a plataforma, como funciona e seus benefícios	Pessoas / conhecimento	Engajamento	Alto	Alto	
2. Capacitar os usuários para utilizar a plataforma	2.1	Elaborar materiais de capacitação: preparar FAQ e Guia de Uso, preparar videoaulas para preenchimento da MAPP e demais materiais, webinars etc	Pessoas / conhecimento	Engajamento	Alto	Alto	
	2.2	Compilar materiais de referência para capacitação do usuário (Escolas de Governo etc.)	Pessoas / conhecimento	Engajamento	Médio	Baixo	
3. Conceber e desenvolver sistema para aplicação em escala da MAPP	3.1	Conceber sistema para uso em escala da MAPP (para usuário não identificado - sem autenticação)	Sistemas	Escalabilidade	Alto	Alto	
	3.2	Inserir formulário de satisfação/NPS	Sistemas	Satisfação do usuário	Alto	Baixo	
	3.3	Inserir mecanismo de verificação automática (conferência de consistência)	Sistemas	Eficiência	Alto	Alto	
	3.4	Inserir campos para o usuário registrar "Dúvidas conceituais"	Sistemas	Eficiência	Médio	Baixo	
	3.5	Possibilitar busca do nome da política pública na plataforma (lista suspensa)	Sistemas	Eficiência	Baixo	Alto	
4. Aprimorar a plataforma a médio/longo prazo	4.1	Criar banco de lições aprendidas e das melhorias em políticas públicas para contribuir com mais conhecimento aos usuários	Sistemas	Accountability	Alto	Médio	
	4.2	Desenvolver Painel do Gestor da Plataforma: dashboard automático com os indicadores do processo e das políticas (relatório estatístico: tempo médio de preenchimento; nota média das avaliações por setor/instituição)	Sistemas	Accountability	Alto	Alto	
	4.3	Criar parâmetros de análise para compreensão do status da política pública. (facilitar a compreensão da situação da política pública pelo usuário)	Sistemas	Eficiência	Alto	Alto	

7

Redesenhar a Situação Futura

8

Implementar a Transformação

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- Priorizar cenários e diagramar a situação futura
- Estruturar o plano de implementação das melhorias
- Acompanhar resultados e promover melhorias incrementais





Priorizar cenários e diagramar a situação futura

O **redesenho de processos** é uma atividade fundamental para estruturar o conjunto de melhorias propostas nas etapas anteriores em uma nova proposta de estrutura e operação do processo priorizado. Esse redesenho pode ser entendido como os processos *TO BE*, pois representam a situação futura melhorada dos atuais processos organizacionais, *AS IS*.

Como já visto neste caderno e nas etapas anteriores da metodologia, é possível identificar diversos elementos que apontaram problemas / lacunas ou oportunidades de melhorias que devem ser priorizadas e tidas como foco de mudança para as equipes envolvidas. É nesta etapa de redesenho do processo que todos os insumos levantados passam por uma convergência, na qual serão consolidados em um fluxo aprimorado, otimizado e corrigido na medida do possível para viabilizar os ganhos esperados no processo.

Sugerimos que, no momento de propor o redesenho do processo, sejam incorporadas as melhorias priorizadas que, juntas, geram maior impacto com o menor esforço de implementação para as equipes envolvidas. Para isso, realize a priorização das melhorias junto ao Gestor do Processo e o Grupo de Trabalho.

Para a diagramação do processo *TO BE*, não deixe de consultar o Anexo para mais detalhes sobre padronização e boas práticas.



Boas práticas durante o redesenho

- Mantenha a simplicidade do processo apostando em uma abordagem enxuta.
- Antecipe potenciais problemas futuros: avalie o impacto de uma ação no processo e implemente mecanismos preventivos que podem evitar complicações futuras.
- Considere a jornada do usuário para evitar pontos de atrito que podem gerar novos desgastes no novo fluxo.
- Quando finalizado, valide o fluxo de processos com o grupo de trabalho para se certificar que todos os elementos-chave estão presentes no fluxo final do processo.
- Assegure a qualidade no início do redesenho.
- Padronize e formalize ações para promover confiabilidade e estabilidade do processo.
- Ao redesenhar o processo, avalie a possibilidade de automatização para ganhar eficiência.
- Minimize handoffs para reduzir a quantidade de pontos de troca de poder.
- Minimize o envolvimento de pessoas para manter a integridade e completude das informações, e não comprometer a eficiência.
- Segmente as demandas por complexidade, tipo, tamanho, dentre outros critérios. Demandas muito distintas precisam ter modelagem, atividades, tecnologias e competências diferenciadas.

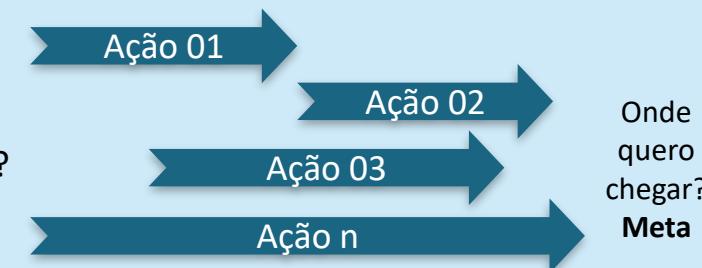
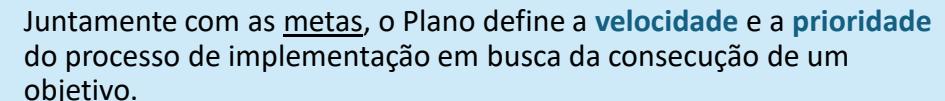


Estruturar plano de implementação das melhorias e acompanhar resultados

A proposta do fluxo *TO BE* possibilita a reflexão sobre as oportunidades de evolução para a eficiência e aprimoramento contínuo, bem como a compreensão das etapas que devem ser cumpridas para a **implementação das mudanças**.

Nesse contexto, deve ser elaborado um plano de implementação, que conterá as etapas e tarefas, os responsáveis e demais envolvidos, bem como os prazos de início e fim para cumprimento das atividades que buscam implementar mudanças no processo. Esse plano contribui para o monitoramento das responsabilidades, da evolução das ações e do alcance dos objetivos. Inclusive, os ganhos e seus respectivos indicadores podem servir de índice de sucesso na etapa de implementação do processo redesenhado, auxiliando na compreensão do nível de atingimento das metas.

Para esta etapa, você pode utilizar templates para estruturar o plano de implementação como o disponibilizado neste Guia. Para o acompanhamento do progresso, você deve adotar plataformas de gestão, tanto para o monitoramento de indicadores de desempenho utilizando *dashboards* de gestão a vista, quanto de plataformas de gestão de projetos e iniciativas de transformação de processos, como o Veredas. Um exemplo do templates preenchido do plano de implementação é apresentado a seguir.



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

Template - Planilha de Plano de Implementação

Indique as ações de implementação (etapas e tarefas) que precisam ser realizadas para implantar as melhorias mapeadas. Para cada ação, defina o responsável por conduzi-la, bem como os prazos planejados para execução e a data de execução de fato. Além desses elementos, preencha o status da ação conforme sua evolução, cultivando o monitoramento contínuo.

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



Nº	1. Nível da ação	2. Ações de implementação	3. Responsável	4. Envolvidos	5. Prazo planejado	6. Prazo executado	7. Status	8. Observações
1	Etapa	Sandbox reduzido			29/04/2024	11/08/2024		
1.1	Tarefa	Adaptar MAPP para contexto ex ante	SMA		29/04/2024	05/05/2024	abr/24	abr/24
1.2	Tarefa	Incorporar pop-ups para orientar preenchimento	SMA		29/04/2024	05/05/2024	abr/24	abr/24
1.3	Tarefa	Formalizar parceiros	SMA	Parceiros	29/04/2024	12/05/2024	abr/24	mai/24
1.4	Tarefa	Selecionar 2+ políticas para nova rodada de aplicação	SMA	Parceiros	13/05/2024	19/05/2024	mai/24	mai/24
1.5	Tarefa	Aplicar MAPP para políticas selecionadas	SMA	Parceiros	20/05/2024	09/06/2024	mai/24	jun/24
1.6	Tarefa	Validar resultados da MAPP (Compilar e analisar os dados do Sandbox)	SMA	Parceiros	10/06/2024	30/06/2024	jun/24	jun/24
1.7	Tarefa	Concepção de sistema para uso em escala da MAPP	SMA		01/07/2024	07/07/2024	jul/24	jul/24
1.8	Tarefa	Revisar itens da MAPP (1° revisão)	SMA		01/07/2024	11/08/2024		Em andamento
1.9	Tarefa	Preparar ação conjunta de divulgação dos trabalhos (engajar rede informal de disseminação da plataforma e apoio à autoavaliação)	SMA		05/08/2024	11/08/2024		Não iniciado
2	Etapa	Sandbox ampliado			05/08/2024	28/10/2024		
2.1	Tarefa	Desenhar oficina para preenchimento da MAPP	SMA		05/08/2024	11/08/2024		Não iniciado
2.2	Tarefa	Preparar FAQ e Guia de Uso	SMA		05/08/2024	01/09/2024		Não iniciado
2.3	Tarefa	Definir lista de políticas sob gestão dos parceiros	SMA	Parceiros	02/09/2024	08/09/2024		Não iniciado
2.4	Tarefa	Realizar oficina para preenchimento da MAPP	SMA	Parceiros	05/08/2024	18/08/2024		Não iniciado
2.5	Tarefa	Aplicar MAPP para lista de políticas	SMA	Parceiros	02/09/2024	22/09/2024		Não iniciado
2.6	Tarefa	Validar aplicação da MAPP	SMA		23/09/2024	13/10/2024		Não iniciado
2.7	Tarefa	Rever calibragem de pesos	SMA		07/10/2024	28/10/2024		Não iniciado
2.8	Tarefa	Revisar itens da MAPP	SMA		21/10/2024	28/10/2024		Não iniciado
2.9	Tarefa	Revisar MAPP	SMA		07/10/2024	28/10/2024		Não iniciado



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

Acompanhamento da transformação com o Veredas

O Veredas é uma ferramenta de monitoramento de projetos, proposta no âmbito do MPO e desenvolvida pela SAGE, que visa proporcionar o acompanhamento e dar visibilidade aos projetos propostos. Dessa forma, o Veredas é um grande aliado na Gestão de Processos, permitindo o acompanhamento das atividades e a melhoria contínua.

Com uma interface amigável e intuitiva, o Veredas permite ao usuário acompanhar a implementação de processos por meio da visualização de indicadores e resultados-chaves (KRs) e do cronograma de entregas em um painel de monitoramento.

O sistema permite que o Gerente do Processo indique a evolução do status das tarefas, inserindo os resultados observados no mês em questão. Durante o monitoramento, recomendamos que você faça uma avaliação criteriosa e qualitativa, destacando os avanços e as desafios observados no período.



Acesse o Veredas
pelo QR Code



Na página inicial do Veredas, você encontrará um tutorial detalhado sobre como utilizar a ferramenta e realizar o monitoramento das iniciativas de transformação de processos.

O tutorial foi desenvolvido para facilitar o entendimento das funcionalidades do Veredas, oferecendo orientações passo a passo para garantir o acompanhamento da evolução dos processos.

Acompanhar resultados e promover melhorias incrementais

Acompanhar os resultados de forma periódica é essencial, tanto na Gestão Contínua de Processos quanto na Iniciativa de Transformação de Processos, para verificar que as transformações propostas estão sendo implementadas e gerando os ganhos esperados. Quando não se realiza um monitoramento contínuo, há grande risco de que as atividades propostas apresentem desvios ou necessidades de correção em tempo real, comprometendo o alcance dos objetivos traçados durante o redesenho do processo. De fato, o monitoramento permite uma avaliação concreta do desempenho e eficácia dos processos, contribuindo para uma cultura de eficiência e inovação contínua dentro da organização.

Por sua vez, a avaliação de resultados, que busca compreender o alcance dos objetivos planejados, deve ser realizada em determinados momentos para subsidiar tomadas de decisão mais alinhadas à estratégia organizacional. Uma abordagem eficaz inclui a criação de um cronograma detalhado, como o plano de implementação proposto nas páginas anteriores, dividido em marcos específicos, e o estabelecimento de responsabilidades claras para cada ação. O acompanhamento regular, por meio de **reuniões de avaliação e revisões periódicas**, também é uma prática essencial para assegurar que todos os envolvidos mantenham o foco nos objetivos traçados e realizem os ajustes necessários ao longo da implementação.

Metodologias como o ciclo PDCA, apresentada no início deste caderno, são úteis nesse momento de acompanhamento. Além disso, você deve realizar encontros periódicos com o grupo de trabalho, para discutir os achados tanto sobre o monitoramento quanto sobre a avaliação de resultados. Recomendamos adotar reuniões que tenham como escopo ágil os **3Ps** e utilizar o *template* disponibilizado:

- **Progresso**: com o objetivo de discutir sobre o avanço do processo e evolução dos indicadores;
- **Problema**: para abordar o que foi identificado de gargalo ou o que impedi o alcance e desenvolvimento dos indicadores do processo;
- **Plano**: visando definir o plano de transformação ou a melhoria incremental a ser implementados.



Acesse este material
clicando [aqui](#).



Templates e Modelos

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- *Ficha de Diagrama do Escopo do Processo*
- *Planilha de Diagnóstico*
- *Planilha de Ganhos e Indicadores*
- *Planilha de Priorização de Melhorias*
- *Planilha de Plano de Implementação*



Template - Ficha do Diagrama do Escopo do Processo

Para cada processo priorizado, descreva as informações disponíveis nos espaços indicados. Ao finalizar, revise as respostas e priorize as informações mais relevantes, de forma a garantir uma compreensão clara do contexto do processo.

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



Nome do processo:

Gestor do processo:

Objetivo:

Principais Stakeholders	Principais insumos / inputs	Principais recursos	Ínicio	Principais produtos / outputs	Principais clientes
			<p>Principais etapas</p> <p>Fim</p>		

Processos relacionados

Regulamentações e Normativos

Template - Planilha de Ganhos e Indicadores



Defina os ganhos do processo e os priorize de acordo com o nível de importância. Escreva o detalhamento do ganho para que haja maior compreensão do grupo e aponte qual indicador será utilizado para medir seu alcance com a respectiva descrição, fórmula de cálculo e valores iniciais, se houver.

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



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

Template - Planilha de Diagnóstico



Identifique os pontos de atenção, requisitos essenciais ou oportunidades de melhoria levantadas durante o mapeamento. Debata com o Grupo de Trabalho e consolide os pontos diagnosticados. Para cada ponto identificado, reflita sobre quais possíveis ações poderão solucionar criticidades ou contribuir para a implementação de melhorias.

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

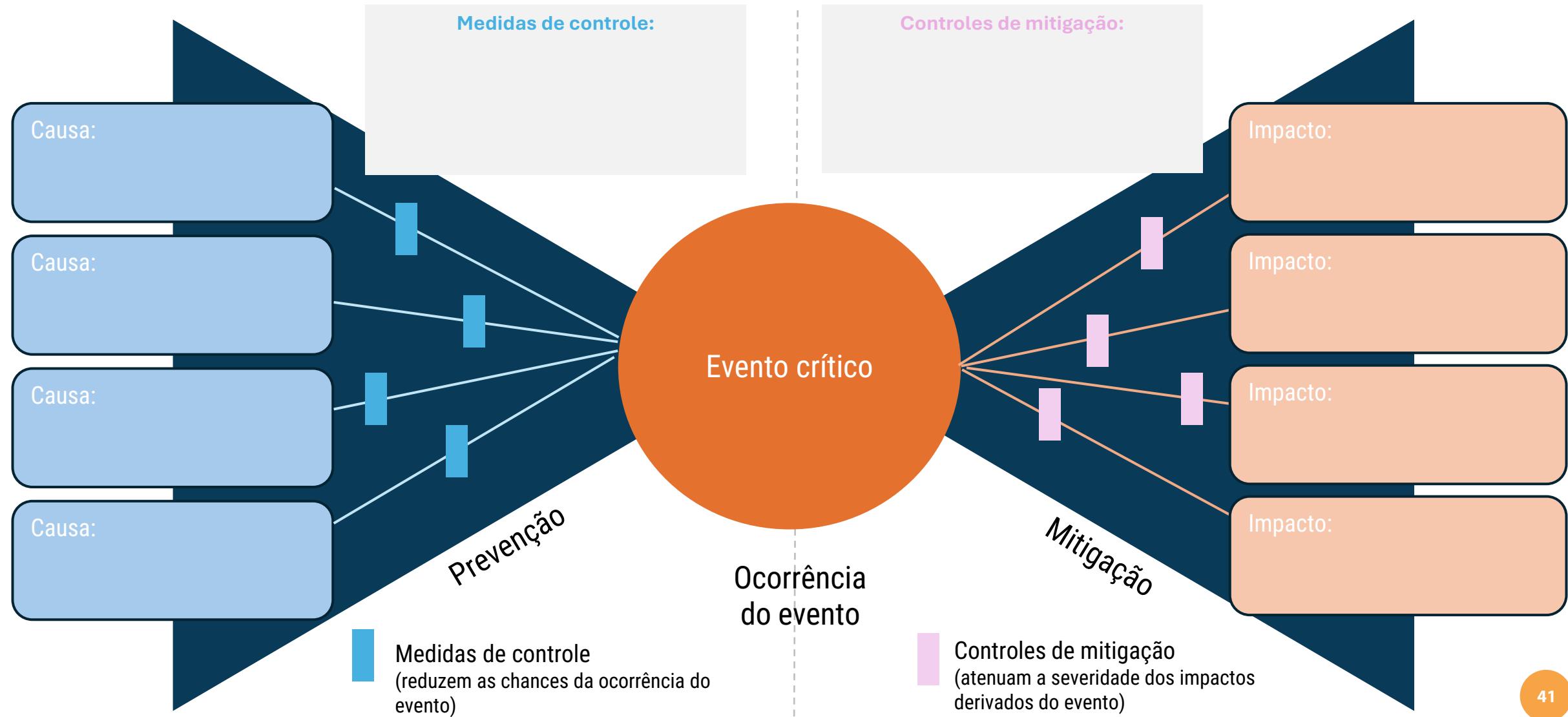


Acesse o template editável deste material clicando [aqui](#) ou em <https://bit.ly/3Nb6rOY>

Template – Ferramenta Bowtie

A ferramenta Bowtie é organizada na forma de um diagrama que lembra uma gravata-borboleta, composta do lado esquerdo pelas causas ou ameaças que podem desencadear um evento crítico e, do lado direito, são analisadas as consequências que podem resultar do evento crítico.

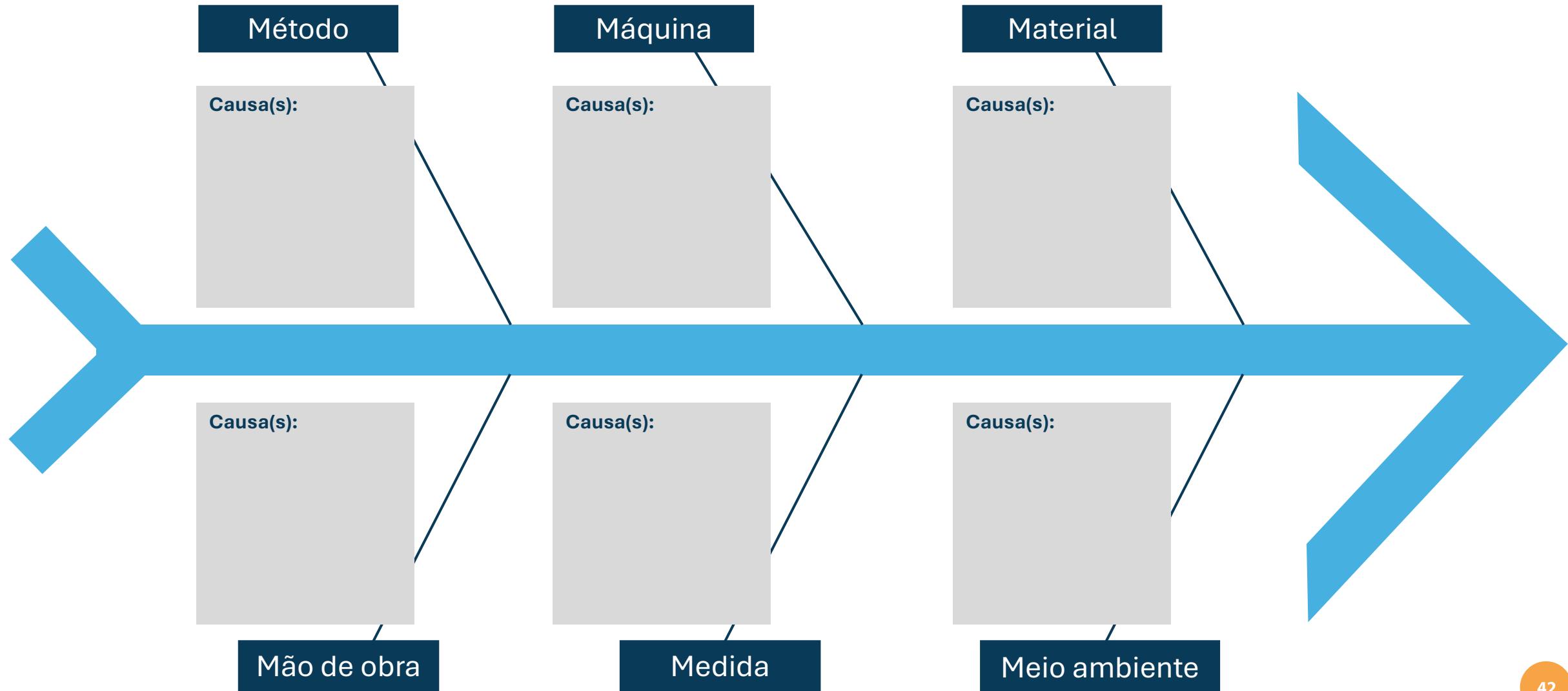
Mais informações sobre a aplicação
deste material clicando [aqui](#)



Template – Ferramenta Ishikawa

A ferramenta Ishikawa é composta de 6 categorias, comumente usadas para ajudar a identificar e classificar as possíveis causas de um problema dentro de um processo ou sistema, podendo ser adaptada para diversos contextos. Tente identificar as causas de pontos críticos para cada categoria disposta no diagrama.

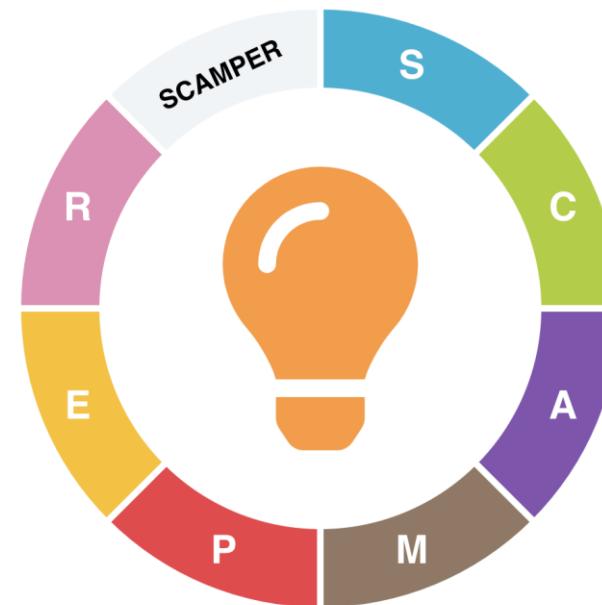
Mais informações sobre a aplicação
deste material [clicando aqui](#)



Template – Ferramenta SCAMPER

O Método **SCAMPER** é uma técnica que promove a criatividade e inovação ao utilizar perguntas para repensar um problema ou um processo. Faça uma reflexão a partir das perguntas norteadoras de cada quadrante e anote as conclusões.

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



REORGANIZAR

SUBSTITUIR

ELIMINAR

COMBINAR

PROPOR

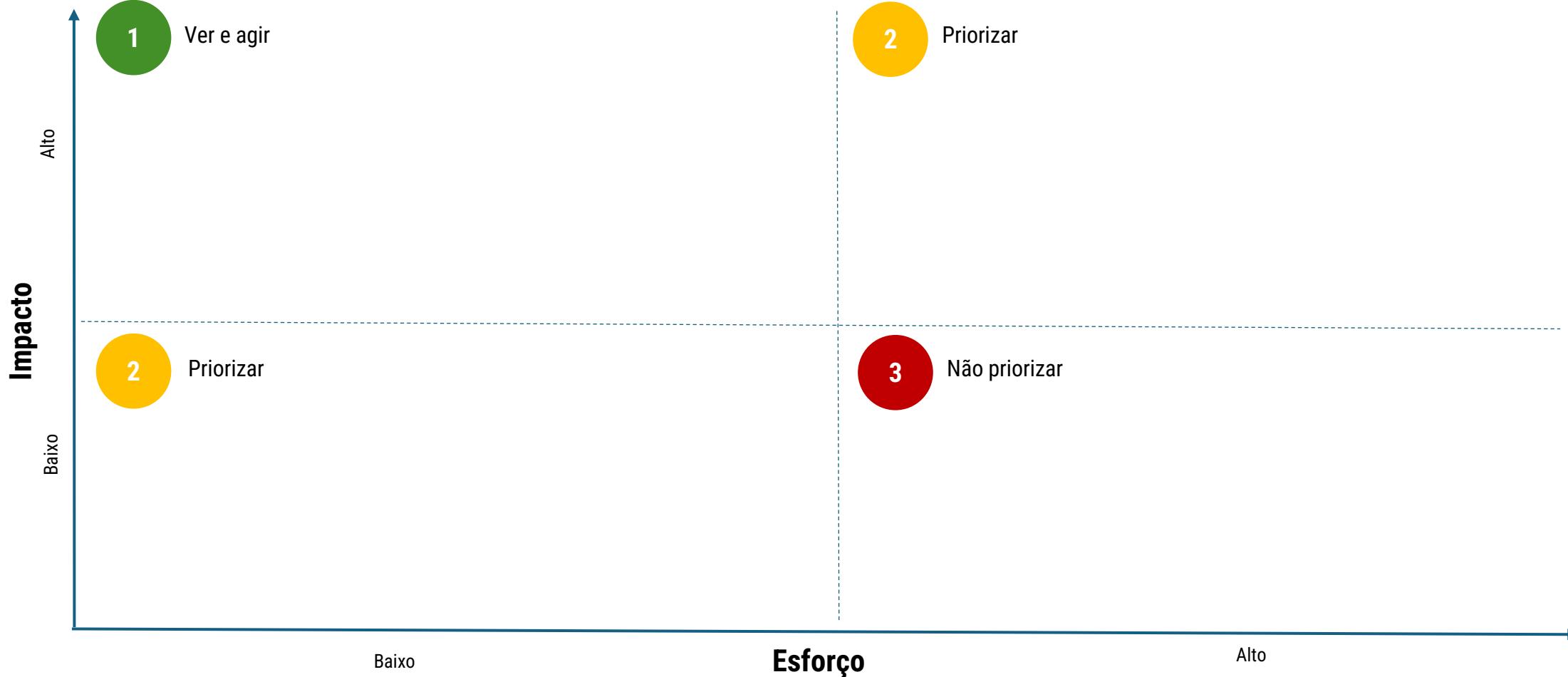
ADAPTAR

MODIFICAR

Template – Matriz de Categorização de Melhorias

Categorize as oportunidades de melhoria de acordo com sua prioridade, levando em consideração o nível do impacto possível e do esforço requisitado.

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



Template - Planilha de Priorização de Melhorias

Indique as oportunidades de melhoria mapeadas durante o diagnóstico do processo e as descreva. Classifique a melhoria de acordo com a categoria e Indique o ganho a qual a melhoria está relacionada. Priorize a melhoria a partir de critérios de impacto e esforço. Em seguida, reordene por relevância e complexidade.

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



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

Template - Planilha de Plano de Implementação



Indique as ações de implementação (etapas e tarefas) que precisam ser realizadas para implantar as melhorias mapeadas. Para cada ação, defina o responsável por conduzi-la, bem como os prazos planejados para execução e a data de execução de fato. Além desses elementos, preencha o status da ação conforme sua evolução, cultivando o monitoramento contínuo.

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



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

Template – Ata de reunião

Você pode utilizar o template abaixo para acompanhar as reuniões e registrar os principais pontos debatidos, assim como os encaminhamentos.

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



Data:	Hora:	Facilitador:
Participantes:		
↳ Pauta		
→ Progresso		
→ Problema		
→ Plano		

GESTÃO PARA RESULTADOS

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO
E ORÇAMENTO



PUBLIX
INSTITUTO