



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL**  
**SECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA**

**INSTRUÇÃO DE SERVIÇO Nº 1, 29 de maio de 2020.**

Dispõe sobre a Metodologia de Gestão de Processos no âmbito do Ministério Público Federal.

A SECRETÁRIA ADJUNTA DE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, no uso de suas atribuições legais previstas pela [Portaria SG nº 240, de 27 de fevereiro de 2014](#), publicada no DMPF-e nº 41/2014, e pelo artigo 31 [da Portaria SG/MPF nº 382, de 5 de maio de 2015](#), resolve:

Art.1º Instituir a Metodologia de Gestão de Processos do Ministério Público Federal que, propõe desenvolver e disseminar métodos, padrões e soluções para viabilizar a gestão de processos como instrumento contínuo da gestão estratégica.

Art. 2º Esta metodologia é composta pelo modelo de Governança de Gestão de Processos do Ministério Público Federal e visa à promoção e ao aprimoramento contínuo dos processos organizacionais, com o uso de técnicas ágeis que agregam valor aos processos com vistas a apoiar as ações estratégicas para o fortalecimento institucional.

Art. 3º Os dispositivos desta metodologia encontram-se anexos. O envio de sugestões de alteração devem ser encaminhados para o e-mail [gestaoestrategica@mpf.mp.br](mailto:gestaoestrategica@mpf.mp.br).

Art. 4º Esta instrução de serviço entra em vigor na data de sua publicação.

**JULIA FURIATI CAMARGO**

# METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

2020

**Procurador-Geral da República**

Antônio Augusto Brandão de Aras

**Vice-Procurador-Geral da República**

Humberto Jacques de Medeiros

**Ouvidor-Geral do Ministério Público Federal**

Juliano Baiocchi Villa-Verde de Carvalho

**Corregedora-Geral do Ministério Público Federal**

Elizeta Maria de Paiva Ramos

**Secretário-Geral do Ministério Público Federal**

Eitel Santiago de Brito Pereira

**Secretária-Geral Adjunta**

Eliana Peres Torelly de Carvalho

**Secretária de Modernização e Gestão Estratégica**

Bruna Pereira de Alencar

**Secretária de Modernização e Gestão Estratégica Adjunta**

Júlia Furiati Camargo

## **Ministério Público Federal**

Procuradoria-Geral da República

SAF Sul Quadra 4 Conjunto C

Fone (61) 3105-5100

70050-900 – Brasília – DF – Brasil

## **Coordenação e Elaboração**

### **Subsecretaria de Promoção da Excelência de Serviços (SUBPEX/SGE)**

Carlos Calandrine de Souza

Cassio Américo da Silva

Fernando Batista de Melo

Márcia Maria da Silva Dutra

Sandra Regina Lemos Gomes

Tathyana Vieira Flores Sales

## **Colaboradores**

Ana Carolina Fernandes Costa

Daniel Figueiredo Trindade

Edson Maciel Marques

Gerson Elbert Guimarães

Eriádny de Jesus Sena Reis

Luanna Vieira Leite

Paulo Ricardo Brites Esteves

Vinicius Bezerra Moura Barreto

## **Revisão Geral**

Secretaria de Modernização e Gestão Estratégica

Bruna Pereira de Alencar

Júlia Furiati Camargo

# Sumário

<b>1. Introdução</b> .....	10
<b>2. A Gestão de Processos no Ministério Público Federal</b> .....	11
<b>3. Governança de Processos</b> .....	12
<b>3.1 Papéis e atribuições</b> .....	13
3.1.1 Alta Administração .....	13
3.1.2 O Escritório de Processos Organizacionais do Ministério Público Federal (EPO/MPF).....	14
3.1.3 Os Escritórios de Processos Locais ( EPOs Locais) .....	15
3.1.4 Gerente de processo .....	16
<b>3.2 Modelo de Governança de Processos do MPF</b> .....	16
3.2.1 Definição de prioridades de atuação (PLAN - Planejamento) .....	18
3.2.2 Estratégias de atuação (DO - execução).....	19
3.2.3 Monitoramento e controle (CHECK – verificação) .....	39
3.2.4 Implementação de Ações de Melhorias (ACT – ação corretiva) .....	40
Anexo 1 – Técnicas e ferramentas utilizadas para concretizar as estratégias de atuação .....	44
1. Técnicas .....	44
1.1 <i>Brainstorming</i> .....	45
1.2 <i>Canvas</i> .....	46
1.3 <i>Design Thinking</i> .....	50
1.3.1 Entendimento .....	51
1.3.2 Imersão .....	51
1.3.3 Ideação .....	54
1.3.4 Prototipagem ou experimentação .....	55
1.3.5 Teste .....	55
1.5 Entrevistas.....	58
1.6 Matriz GUT.....	60
1.7 Matriz SWOT .....	62
1.8 Plano de Ação – 5W2H .....	66
2. Formulários.....	70

2.1 Cronograma de trabalho – Modelagem de processos .....	70
2.2 Formulário – Diagnóstico .....	72
2.3 Formulário - Sistematização de gargalos e oportunidades de melhoria .....	77
2.4 Formulário - Identificação de processos .....	78
2.4 Formulário - Indicadores de desempenho do processo.....	81
Referencial bibliográfico .....	87

## Lista de figuras

FIGURA 1 - ATUAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS .....	15
FIGURA 2 - MODELO DE GOVERNANÇA EM PROCESSOS .....	17
FIGURA 3 - CADEIA DE VALOR DO MPF .....	18
FIGURA 4 - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS .....	21
FIGURA 5 - PROCESSO REALIZAR MODELAGEM DE PROCESSOS .....	24
FIGURA 6 - ETAPAS DO MAPEAMENTO "AS IS" .....	26
FIGURA 7 - ETAPAS DO REDESENHO DO PROCESSO "TO BE" .....	33
FIGURA 8 - TELA INICIAL DO SIGOV .....	38
FIGURA 9 - SISTEMA DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL DO MPF (SIGOV) .....	38
FIGURA 10 - ETAPAS DO DESIGN THINKING .....	51
FIGURA 11 - MAPA DA EMPATIA.....	53
FIGURA 12 - DIAGRAMA DE FEEDBACK .....	56
FIGURA 13 - MODELO DE DIAGRAMA DE AFINIDADES .....	56
FIGURA 14 - DIAGRAMA DE AFINIDADES .....	57
FIGURA 15 - COMO MONTAR A MATRIZ GUT .....	60
FIGURA 16 - MATRIZ SWOT .....	62
FIGURA 17 - 5W2H.....	66
FIGURA 18 - UTILIZAÇÃO DOS 5 PORQUÊS .....	68
FIGURA 19 - OS 5 PORQUÊS E SOLUÇÕES .....	68
FIGURA 20 - IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ .....	69

## Lista de quadros

QUADRO 1 - TÉCNICAS UTILIZADAS PARA CONCRETIZAR AS ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO .....	19
QUADRO 2 - ETAPAS, TÉCNICAS E FORMULÁRIO DA ETAPA “RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS” .....	22
QUADRO 3 - MODELAGEM DE PROCESSOS.....	41
QUADRO 4 - ORGANIZAÇÃO DE GARGALOS E OPORTUNIDADES .....	58
QUADRO 5 - CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES DA MATRIZ GUT .....	61
QUADRO 6 - MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS.....	61
QUADRO 7 - ANÁLISE SWOT.....	65
QUADRO 8 - PLANO DE AÇÃO 5W2H.....	67
QUADRO 9 - CRONOGRAMA DE TRABALHO (MODELAGEM DE PROCESSOS) .....	70



## Lista de siglas

APGE	Assessor de Planejamento e Gestão Estratégica
AS IS	Situação Atual do Processo
BI	Business Intelligence
BPM	Business Process Management (Gerenciamento ou Gestão de Processos de Negócio)
BPMN	Business Process Modeling Notation (Notação de Modelagem de Processos de Negócios)
DPE	Divisão de Planejamento Estratégico
EPO	Escritório de Processos Organizacionais
EPOs Locais	Escritórios de Processos Locais
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
MPF	Ministério Público Federal
PDCA	Plan (planejar), Do (executar), Check (verificar) e Act (agir)
PFDC	Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão
PGR	Procuradoria Geral da República
PR	Procuradoria da República nos Estados
PRR	Procuradoria Regional da República
RAO	Reunião de Acompanhamento Operacional
RAT	Reunião de Acompanhamento Tático
SG	Secretaria Geral
SGE	Secretaria de Modernização e Gestão Estratégica
SiGOV	Sistema Eletrônico de Governança e Gestão Estratégica
SNP	Sistema Nacional de Pedidos
SOWT	Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)
SUBPEX/SGE	Subsecretaria de Promoção da Excelência de Serviços
TBPM	Tangible Business Process Modeling (Modelagem de processos de negócios tangíveis)
TO BE	Situação Futura do Processo

## Apresentação

O Ministério Público Federal (MPF) tem empreendido esforços para construir uma gestão que sustente um modelo de boa governança, responda adequadamente aos órgãos de controle e ofereça resultados mais efetivos à sociedade.

Nesse contexto, foi criada a Metodologia de Gestão de Processos do MPF que consolida a forma como a Instituição aplica a disciplina de gerenciamento de processos na busca por melhores resultados e melhor desempenho institucional.

Esta Metodologia visa fomentar a transformação organizacional e gerar resultados mais céleres e sustentáveis ao MPF, por meio do aperfeiçoamento da gestão dos processos organizacionais. Assim, a partir deste documento, será possível implementar ações de melhorias de processos de modo ordenado e coeso; disseminar conhecimento, padronizar o uso de métodos, técnicas, ferramentas e aplicar práticas de gestão com base em abordagens ágeis.

A presente Metodologia foi construída de forma colaborativa pela equipe da Subsecretaria de Promoção da Excelência de Serviços (SUBPEX/SGE), e será utilizada tanto na PGR como nas demais Unidades do MPF (Procuradorias Regionais da República e Procuradoria das Repúblicas nos Estados), por meio dos Escritórios de Processos locais.

Para contribuir com o aperfeiçoamento da Metodologia de Gestão de Processos do MPF, encaminhe dúvidas, críticas e sugestões para o Escritório de Processos Organizacionais do Ministério Público Federal - EPO/MPF, pelo endereço eletrônico [escritoriodeprocessos@mpf.mp.br](mailto:escritoriodeprocessos@mpf.mp.br).

## 1. Introdução

Na execução de atividades, você já deve ter vivenciado situações como: ausência de padrões; comunicação deficiente; retrabalho; atividades ou tarefas que não agregam valor ao resultado; movimentações excessivas de documentos ou tempos de esperas prolongados. Todas essas situações são exemplos de gargalos e uso de recursos de forma ineficiente ou pouco otimizada.

Com vistas à otimização das tarefas, à economia de recursos e à identificação de soluções nos modelos de organização do trabalho, a Gestão de Processos é a principal aliada para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais.

Assim, este documento apresenta um modelo de atuação que considera tanto as ferramentas e os resultados tradicionais da disciplina de gerenciamento de processos de negócio (*Business Process Management - BPM*), quanto métodos oriundos da denominada cultura ágil.

Pretende, portanto, nortear a Gestão de Processos no MPF, não excluindo a possibilidade de utilização de técnicas complementares de gestão de desempenho organizacional. Aos participantes desse processo, caberá a análise do caso concreto, bem como a definição e a posterior aplicação da abordagem mais adequada.

Inicialmente, o documento apresenta a Gestão de Processos no MPF. Em seguida, fala da Governança de Processos, dos papéis e das atribuições dos atores envolvidos, e, posteriormente, do modelo adotado, que segue a lógica do ciclo de melhoria contínua (PDCA – *plan, do, check e act*).

Assim, há a etapa de planejamento (*plan*), explicada em “definição de prioridades de atuação”; a de execução do que foi planejado (*do*), em “estratégias de atuação”; a de verificação da conformidade do executado com o planejado (*check*), em “monitoramento e controle”; e a de adoção de medidas corretivas (*act*), em “implementação de ações de melhoria”.

Em seguida, na primeira parte do anexo 1, apresentam-se as técnicas que podem ser utilizadas para concretizar as estratégias de atuação (brainstorming, canvas, design thinking, diagrama de afinidades, entrevistas, matriz GUT, matriz SWOT, plano de ação 5W2H e 5 porquês). A segunda parte do referido anexo, contém formulários que facilitam e auxiliam a materialização das estratégias de atuação.

## 2. A Gestão de Processos no Ministério Público Federal

A Gestão de Processos no MPF tem como objetivo a implementação de rotinas que promovam a sistematização, o monitoramento, a avaliação e a implementação de melhorias nos diferentes processos de trabalho, visando ao cumprimento da missão institucional. Essa atuação direcionada organiza atividades e alinha equipes de trabalho para atuarem em conjunto na construção de um resultado que agregue valor ao cidadão.

No MPF, utiliza-se a Gestão de Processos ou *Business Process Management* (BPM). Trata-se de abordagem sistêmica, que potencializa o desempenho da organização na busca da promoção da excelência e da inovação.

De acordo com o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (Guia CBOK®):

“Gerenciamento de processos de negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégia, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.” (BPM CBOK, v.3.0, 2013, p.40)

Ainda de acordo com o Guia BPM CBOK®,

“Os objetivos fundamentais para desenvolver na organização uma visão de gerenciamento de processos são:

- entender quem são os clientes da organização e o que agrega valor para eles;
- definir os processos interfuncionais de negócio que agregam valor para o cliente;
- articular a estratégia da organização em termos de seus processos interfuncionais de negócio;
- atribuir responsabilidade de prestação de contas para transformação e gerenciamento de processos interfuncionais da organização;
- definir métricas de desempenho que importam adotando a perspectiva dos clientes;
- definir o nível de desempenho da organização em termos dessas métricas centradas em cliente.” (BPM CBOK, v.3.0, 2013, p.333)

Ainda, para o referido guia, “a premissa de BPM é que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio de gerenciamento centrado em processos de negócio” (BPM CBOK, v.3.0, 44). Tendo esse pressuposto como referencial, a Gestão de Processos do MPF assenta-se em algumas premissas indispensáveis, que devem nortear a construção e o desenvolvimento do órgão:

- 1. Foco na estratégia:** a Gestão de Processos é uma abordagem gerencial que está a serviço da implementação da estratégia organizacional. Nesse sentido, deve-se priorizar a alocação dos recursos disponíveis para as ações que proporcionem a consecução dos objetivos estratégicos.
- 2. Satisfação do cliente:** o foco no cliente e o alinhamento das ações às suas expectativas devem ser sempre buscados. A Gestão de Processos existe para gerar valor ao cliente e, portanto, satisfazer suas necessidades.
- 3. Aperfeiçoamento contínuo:** as instâncias e os atores responsáveis pela governança dos processos organizacionais devem ter comprometimento com a melhoria contínua dos processos. Para tanto, devem dedicar esforços à contínua mensuração do desempenho dos processos.
- 4. Enfoque sistêmico:** os processos devem ser avaliados em relação à interação com outros processos e à organização como um todo.
- 5. Simplificação e Inovação:** os processos devem ser simples e objetivos, buscando assegurar a clareza da execução e o enfoque em práticas inovadoras e descomplicadas.
- 6. Padronização:** a Instituição deve buscar relativa uniformização de produtos, serviços ou atividades, com vistas à segurança administrativa e jurídica, à celeridade na execução e à qualidade dos produtos e serviços oferecidos.
- 7. Sustentabilidade:** deve-se buscar o menor dispêndio possível dos recursos naturais, respeitando a capacidade de renovação e a integridade do meio ambiente.
- 8. Criação de valor organizacional:** deve-se criar um ambiente colaborativo de geração e implementação de ideias de melhoria e inovação, no qual os colaboradores são estimulados a aperfeiçoar continuamente a forma de trabalhar.

### **3. Governança de Processos**

A Governança de Processos do MPF é conduzida por alguns atores - Alta Administração, Escritório de Processos Organizacionais do MPF (EPO/MPF), Escritórios de Processos Locais (EPOs Locais) e gerentes de processos - e é concretizada por meio do Modelo de Governança e Gestão de Processos.

Nesse sentido, cabe esclarecer e delimitar os papéis e as atribuições dos referidos atores, bem como detalhar Modelo de Governança de Processos do MPF.

### 3.1 Papéis e atribuições

#### 3.1.1 Alta Administração

A Alta Administração é composta pelos gestores do nível estratégico. Na PGR, pelo Secretário-Geral, pelos Secretários do PGR, pelos Secretários Nacionais, pelos Coordenadores de Câmara de Coordenação e Revisão/PFDC e Secretários Executivos; e, nas Unidades do MPF, pelos Procuradores-Chefes e/ou pela instância colegiada de gestores e pelos Secretários Estaduais/Regionais.

Compete à Alta Administração:

- assegurar o alinhamento da estratégia e a Gestão de Processos do órgão;
- fomentar a difusão de princípios e valores norteadores da Gestão de Processos;
- estabelecer as diretrizes para a Gestão de Processos no órgão;
- decidir sobre a priorização dos processos críticos que serão objeto de ações de melhoria;
- avaliar o desempenho e os resultados alcançados pelo portfólio de processos prioritários.

Como mencionado, a Alta Administração é responsável por definir os processos críticos que serão objeto de ações de melhoria e que passarão a constituir um portfólio de processos prioritários no âmbito de cada Unidade (PGR, PRRs e PRs).

Para a priorização, devem ser considerados os seguintes aspectos, em ordem decrescente de importância:

1. **Impacto sobre o cidadão:** processos que geram entregas para o cidadão;
- Impacto sobre a organização: processos que implementam a estratégia organizacional;
3. **Demanda legal:** processos que atendem à determinação legal;
4. **Impacto em processos de interfaces:** processos que impactam as interações ou as interfaces com outros processos;
5. **Impacto sobre o trabalho:** processos que impactam prioritariamente os resultados operacionais.

### 3.1.2 O Escritório de Processos Organizacionais do Ministério Público Federal (EPO/MPF)

O Escritório de Processos Organizacionais do MPF (EPO/MPF) faz parte da Secretaria de Modernização e Gestão Estratégica (SGE), da Secretaria-Geral (SG). É a unidade relacional, normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas norteadores do gerenciamento dos processos institucionais e que atua como elo entre os envolvidos na gestão dos processos no órgão. O EPO/MPF é a instância guardiã da metodologia de Gestão de Processos institucional.

As principais atribuições do EPO/MPF são:

- promover a Gestão de Processos no âmbito do MPF;
- definir e disseminar métodos, técnicas e ferramentas de apoio às iniciativas de Gestão de Processos;
- apoiar e orientar órgãos e unidades do MPF nas ações de gestão e melhoria de processos;
- apoiar e orientar os Escritórios de Processos Locais quanto à aplicação da metodologia de Gestão de Processos do MPF.

Além disso, cabe ao Escritório de Processos promover inteligência em processos organizacionais, o que envolve duas principais perspectivas, quais sejam:

- o processamento de dados brutos em informação útil para tomada de decisões estratégicas; e
- o monitoramento do desempenho dos processos.

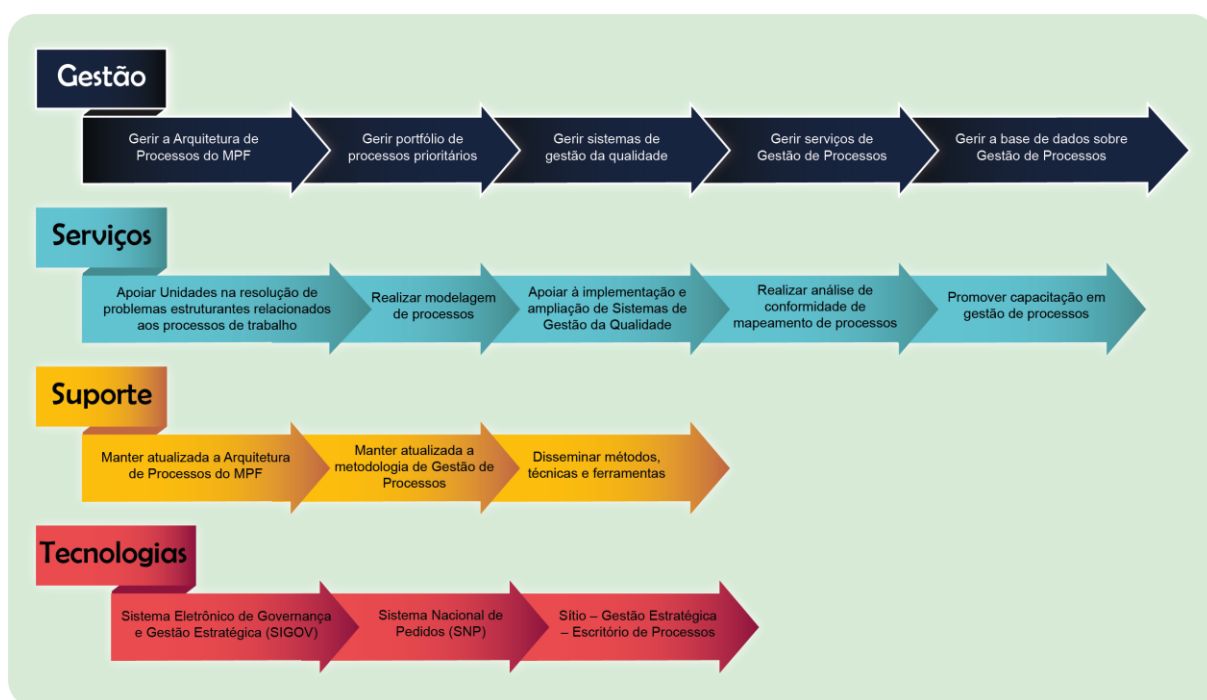
Em relação à inteligência em processos, o EPO utiliza o Sistema Eletrônico de Governança e Gestão Estratégica (SiGOV) para dar suporte à coleta, à organização, à análise, ao compartilhamento de informações e ao monitoramento do desempenho dos processos de trabalho. Esse sistema auxilia no gerenciamento da Arquitetura de Processos e proporciona a extração de relatórios gerados a partir de BI (*Business Intelligence*), moldado às necessidades e demandas estratégicas.

No SiGOV, são registradas informações básicas sobre os processos organizacionais (situação ou *status* atual), a vinculação desses à Arquitetura de Processos correspondente, unidade gestora do processo, bem como a documentação gerada a partir da modelagem dos

processos e os seus indicadores de desempenho. Trata-se de um repositório de processos nacionais que será fonte da gestão de conhecimento e memória institucional.

O Sistema Nacional de Pedidos (SNP), por sua vez, é o sistema de gerenciamento das demandas de serviço utilizado pelo Escritório de Processos. No SNP, estão disponíveis os serviços do EPO, definidos no Catálogo de Serviços da Secretaria de Modernização e Gestão Estratégica (SGE). Nessa plataforma, registram-se os pedidos de serviços demandados, os documentos anexados ao pedido, o tempo de atendimento, o andamento das ações realizadas no atendimento do pedido e as soluções propostas pelo EPO/MPF.

Em linhas gerais, a atuação do Escritório de Processos pode ser representada conforme a figura a seguir.



**FIGURA 1 - ATUAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

### 3.1.3 Os Escritórios de Processos Locais ( EPOs Locais)

Os Escritórios de Processos Locais (EPOs Locais) são as unidades desconcentradas do Escritório de Processos Organizacionais do MPF nas unidades estaduais e regionais. Competem a essas unidades, as mesmas atribuições do EPO/MPF. Por exemplo, os EPOs são responsáveis por realizar as estratégias de atuação no âmbito local, com base na presente Metodologia e no padrão de notação de processos adotado pelo MPF (BPMN 2.0).



Os critérios e as orientações metodológicas definidas neste documento devem ser observados também pelos EPOs Locais, adequando os níveis de serviço às necessidades e às estruturas próprias.

Os Escritórios de Processos Locais são coordenados pelos Assessores de Planejamento e Gestão Estratégica (APGEs) e são constituídos pelos recursos humanos alocados na unidade de gestão estratégica local, a qual poderá incluir outros colaboradores designados em normativos próprios.

Eventuais dúvidas metodológicas ou de representação podem ser sanadas com o EPO/MPF. Cabe aos EPOs Locais comunicar ao Escritório de Processos do MPF os trabalhos relativos às estratégias de atuação da Unidade, mantendo atualizada a plataforma gerencial eletrônica de processos disponível no SiGOV. Essas informações servirão de base para a gestão da Arquitetura de Processos do Órgão e contribuirão para a governança de processos na Instituição.

#### 3.1.4 Gerente de processo

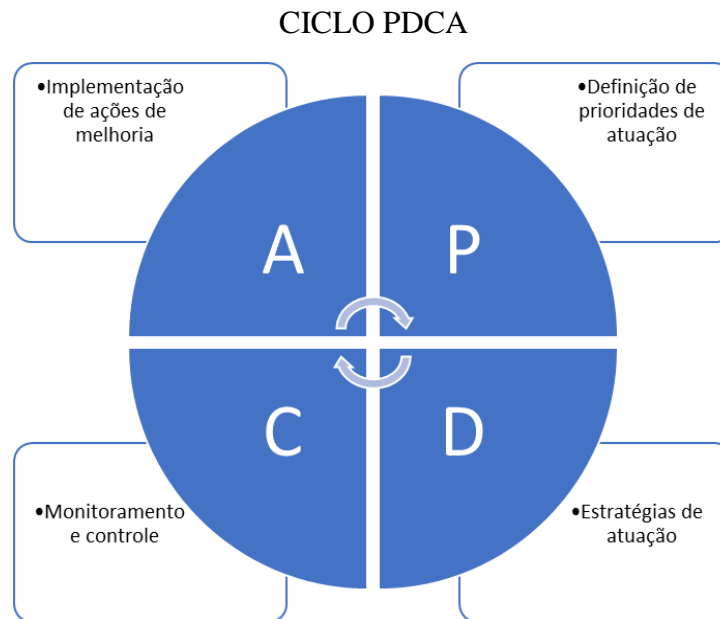
O gerente do processo é o responsável por coordenar e acompanhar a execução do processo no dia a dia, gerenciar a equipe executora, monitorar o desempenho, identificar e implantar as melhorias no processo.

### **3.2 Modelo de Governança de Processos do MPF**

O Modelo de Governança de Processos adotado pelo MPF seguiu a lógica do ciclo de melhoria contínua (PDCA – *plan, do, check* e *act*).

Assim, há a etapa de planejamento (em inglês, *plan*), explicada em “definição de prioridades de atuação”; a de execução do que foi planejado (em inglês, *do*), em “estratégias de atuação”; a de verificação da conformidade do executado com o planejado (em inglês, *check*), em “monitoramento e controle”; e a de adoção de medidas corretivas (em inglês, *act*), em “implementação de ações de melhoria”.

# Modelo de Governança de Processos



**FIGURA 2 - MODELO DE GOVERNANÇA EM PROCESSOS**

Inicialmente, alinhada à estratégia institucional, a Alta administração define as situações problemáticas prioritárias que demandam intervenção e/ou o portfólio de processos prioritários. Feita essa definição, caberá à Subsecretaria de Promoção da Excelência de Serviços (SUBPEX/SGE), em conjunto com a área envolvida, ratificar ou alterar a estratégia de atuação a ser, de fato, adotada: resolução de problemas estruturantes ou modelagem de processos.

O produto da primeira estratégia (resolução de problemas) é um Plano de Ação, cujas iniciativas são cadastradas no Painel de Contribuição da Unidade para fins de monitoramento e controle; o produto da segunda (modelagem de processos), o mapeamento ou redesenho do processo, com a definição de indicador para monitorar o desempenho do processo modelado. Os indicadores definidos também devem compor o Painel de Contribuição da Unidade.

Na etapa de monitoramento e controle, verifica-se o atingimento das metas dos indicadores de desempenho de processos. A comunicação dos resultados dos itens dos Painéis de Contribuição (indicadores, iniciativas e projetos) é feita nas reuniões de acompanhamento operacional (RAOs) e reuniões de acompanhamento tático (RATs), quando houver. Caso o valor aferido dos indicadores destoe das metas estabelecidas, recomenda-se a elaboração de Planos de Ação para implementação de ações de melhoria.

Caso estas não gerem os resultados esperados, pode-se relatar o problema à Alta administração, a fim de que, ciente da necessidade de modelagem de processo e/ou da relevância da situação problemática, defina o portfólio de processos prioritários e/ou as situações problemáticas prioritárias que demandam intervenção. Feita essa definição, caberá à SUBPEX/SGE, em conjunto com a área envolvida, confirmar a estratégia de atuação a ser adotada e, assim, o ciclo PDCA do Modelo de Governança de Processos continuamente se aplica.

Por isso, é preciso compreender, detalhadamente, como funciona cada etapa desse Modelo.

### 3.2.1 Definição de prioridades de atuação (PLAN - Planejamento)

O Planejamento Estratégico evidencia os objetivos que serão perseguidos pelo MPF em longo prazo. A Gestão de Processos Organizacionais é uma das formas de concretizá-los.

Assim, foi criada a Cadeia de Valor do MPF detalhada na Arquitetura de Processos, um instrumento de gestão efetivo para o desdobramento da estratégia. A Arquitetura é o referencial institucional que consolida, em rol estruturado, os macroprocessos (finalísticos, de gerenciamento e de suporte), que, por sua vez, são desdobrados em processos e subprocessos.



FIGURA 3 - CADEIA DE VALOR DO MPF

Nesse sentido, na primeira etapa do Modelo de Governança do MPF (“Definição de prioridades de atuação”), a Alta Administração decide o portfólio de processos prioritários e as situações problemáticas prioritárias. Essas ações ocorrem em virtude de situações que demandem intervenção (identificação de problemas e, posteriormente, definição de possibilidades de soluções) e devem ser baseadas na Arquitetura de Processos e nos resultados dos indicadores de desempenho de processos.

Diante disso, a SUBPEX/SGE representada pelo Subsecretário e pelo EPO/MPF (APGEs e Escritório de processos Local, nas unidades), realiza reunião inicial de alinhamento com a(s) área(s) envolvida(s) para entendimento da demanda e ratificação ou alteração da estratégia de atuação a ser adotada: resolução de problemas estruturantes (s) ou modelagem de processo(s). Essas possibilidades serão explicadas no tópico a seguir (“Estratégias de atuação”).

### 3.2.2 Estratégias de atuação (DO - execução)

Trata-se da segunda etapa do Modelo de Governança do MPF. São duas as estratégias de atuação: resolução dos problemas, quando se trata de uma situação problemática que necessita de intervenção; ou modelagem de processo(s), quando se opta pelo mapeamento de processo(s)-*AS IS* ou redesenho de processo(s)-*TO BE*. Nos próximos tópicos, os caminhos e as etapas da estratégia de atuação serão detalhados.

Vale mencionar que algumas técnicas podem ser utilizadas para concretizar a estratégia de atuação adotada. O quadro 1 cita algumas delas resumidamente e na primeira parte do anexo 1 (Técnicas e ferramentas utilizadas para concretizar as estratégias de atuação), elas são detalhadas.

**QUADRO 1 - TÉCNICAS UTILIZADAS PARA CONCRETIZAR AS ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO**

<b>Técnica</b>	<b>Descrição</b>
<i>Brainstorming</i>	Significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. Objetiva estimular a geração de ideias em uma equipe. Possui duas fases principais – a produção de ideias seguido da avaliação das ideias propostas.
<i>Canvas</i>	Permite o levantamento de informações sobre o processo e a identificação de oportunidades de melhoria, de gargalos e de interações entre os envolvidos. Possibilita uma visão sistêmica do processo.
<i>Design Thinking</i>	Abordagem que propõe a participação e a integração de profissionais com competências variadas para solucionar problemas complexos, que possuem várias soluções possíveis e válidas.

<u>Diagrama de afinidades</u>	Representação gráfica usada para organizar em grupos ideias e opiniões relativas à situação ou ao problema.
<u>Entrevistas</u>	Técnica que consiste em conversar com os responsáveis pelo processo com o objetivo de levantar as informações necessárias sobre as atividades executadas.
<u>Matriz GUT</u>	A Matriz GUT é uma ferramenta de auxílio na priorização de resolução de problemas. A matriz serve para classificar cada problema pela ótica da gravidade (intensidade ou impacto que o problema pode causar se não for solucionado), da urgência (pela pressão do tempo que existe para resolver determinada situação) e pela tendência (padrão ou tendência de evolução da situação).
<u>Matriz SWOT</u>	Consiste em ferramenta utilizada para fazer análise ambiental. No ambiente interno, identificam-se as forças e as fraquezas; e, no externo, as oportunidades e as ameaças.
<u>Plano de Ação – 5W2H</u>	Trata-se de ferramenta é muito utilizada para a elaboração de plano de ação. Para tanto, são respondidas as seguintes questões: o que será feito? Por que será feito? Por quem será feito? Onde será feito? Quando será feito? Como será feito? Quanto vai custar?
<u>5 porquês</u>	É uma técnica de análise que consiste na repetição da pergunta “por quê?” cinco vezes para compreender o que realmente aconteceu, sempre relacionando à causa anterior, para se chegar à causa do problema.

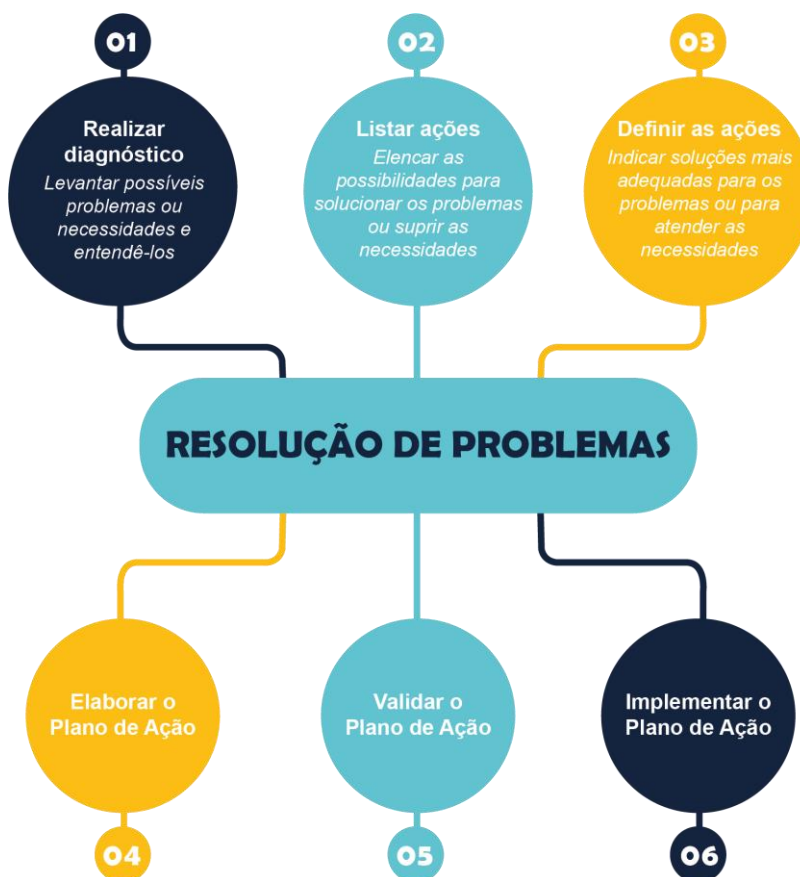
### 3.2.2.1 Resolução de Problemas

Na reunião inicial de alinhamento para entendimento da demanda, prevista em “definição de prioridades de atuação”, a SUBPEX/SGE pode chegar à conclusão, com a área demandante, de que, no caso considerado, será necessária a aplicação de técnicas voltadas à resolução de problemas.

Nesse sentido, o EPO/MPF (APGEs e EPO Local, nas Unidades do MPF), em conjunto com a Divisão de Planejamento Estratégico (DPE), para solucionar problemas e sanar necessidades, devem seguir as etapas descritas abaixo, que podem ser adaptadas, conforme a situação: **Realizar diagnóstico da situação** para levantar possíveis problemas ou necessidades e entendê-los.

- **Listar ações que, possivelmente, solucionem os problemas ou supram as necessidades.**
- **Definir as ações mais adequadas para a solução dos problemas ou o atendimento das necessidades.**
- **Elaborar o Plano de Ação.**

- **Validar o Plano de Ação;** e
- **Implementar o Plano de Ação.**



**FIGURA 4 - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

Vale esclarecer que as iniciativas previstas nos Planos de Ação devem ser cadastradas no Painel de Contribuição da Unidade para fins de acompanhamento. Uma das iniciativas, por exemplo, pode referir-se à modelagem de processos. Nesse caso, essa estratégia de atuação será iniciada, conforme tópico 3.2.2.2 deste documento. É importante destacar que, em todas as etapas, deve-se levar em consideração os 3 (três) valores básicos da abordagem do design thinking<sup>1</sup>. É necessária a colaboração das equipes envolvidas em todas

<sup>1</sup>BROWN, Tim. **Design thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Editora Alta Books, 2018. O design thinking é um processo colaborativo que usa a sensibilidade e a técnica criativa para suprir as necessidades das pessoas, não só com o que é tecnicamente visível, mas com uma estratégia de negócios viável. O design thinking traduz as observações em insights, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas. A empatia é o hábito mental que nos leva a pensar nas pessoas como pessoas. PINHEIRO, Tennyson. **Design thinking Brasil: Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Editora Alta Books, 2018. A colaboração, arte de criar coletivamente, estar envolvido com as pessoas durante o ciclo de Design thinking é extremamente importante. É fato que a diversidade presente na coletividade gera um potencial criativo bem maior que um gênio sozinho. Prototipagem, técnica de experimentação que utiliza materiais simples para reproduzir em ambiente controlado as interações de um usuário com determinado processo ou objeto. Seu foco está em provocar reações e compreender possibilidades

as etapas, criar conexões pessoais e compreender o mundo por meio das experiências alheias e materializar as ideias selecionadas com os demais participantes, a fim de obter feedbacks de todos os envolvidos, para que o resultado seja condizente com o que esperam e para eles se sintam parte do processo de resolução de problemas. O quadro a seguir dispõe sobre técnicas que podem ser utilizadas, de acordo com a etapa da estratégia de atuação “Resolução de Problemas”.

**QUADRO 2 - ETAPAS, TÉCNICAS E FORMULÁRIO DA ETAPA “RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS”**

<b>Etapa</b>	<b>Técnicas e formulários que podem ser utilizados, a depender do caso concreto</b>
Diagnóstico da situação para levantamento de possíveis problemas ou necessidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário – Diagnóstico;</li> <li>• Entrevistas;</li> <li>• Matriz SWOT;</li> <li>• <i>Design thinking</i>.</li> </ul>
Lista de ações que, possivelmente, solucionam os problemas ou saneiam as necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i>;</li> <li>• <i>Brainwriting</i>;</li> <li>• <i>Design thinking</i>;</li> <li>• Canvas;</li> <li>• Diagrama de afinidades;</li> <li>• 5 porquês.</li> </ul>
Definição das ações mais adequadas para solucionarem os problemas ou sanarem as necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz GUT.</li> </ul>
Elaboração do Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Ação - 5W2H.</li> </ul>
Validação do Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Design thinking</i></li> </ul>
Implementação do Plano de Ação	-

### 3.2.2.2 Modelagem de Processos do MPF

Na reunião inicial de alinhamento para entendimento da demanda, prevista na etapa de “definição de prioridades de atuação”, a SUBPEX/SGE pode chegar à conclusão, em conjunto com a área demandante, de que é necessário realizar a modelagem de processos. A modelagem de processos, uma das estratégias de atuação que pode ser adotada, deve servir como referencial para diagramação e documentação dos processos de trabalho da Instituição.

A modelagem de processos faz parte do ciclo de melhoria contínua do Modelo de Governança de Processos do MPF e também se concretiza por meio de um ciclo de melhoria contínua (PDCA), que engloba etapas distintas e complementares, a saber: mapeamento dos processos; redesenho dos processos; definição de indicadores; documentação dos processos; monitoramento e avaliação dos processos; e implementação das melhorias.





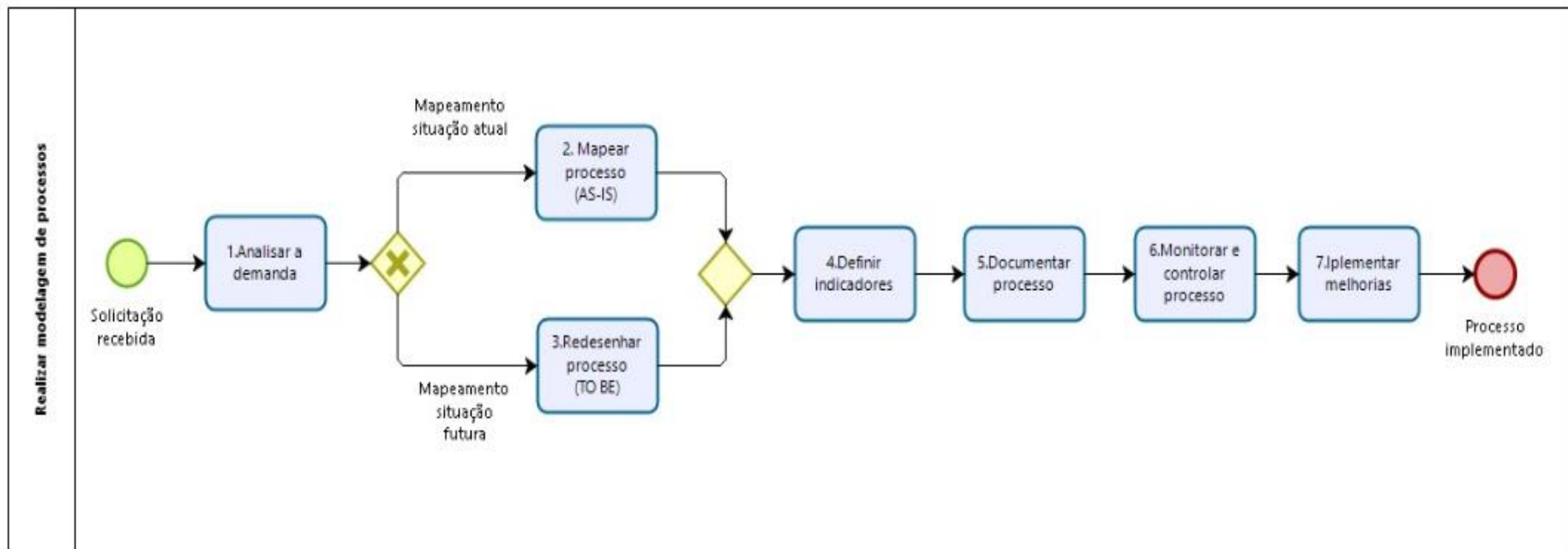


FIGURA 5 - PROCESSO REALIZAR MODELAGEM DE PROCESSOS

No início (etapa 1), há dois caminhos a serem percorridos: (1) mapear o processo (*AS IS*); ou (2) redesenhar o processo (*TO BE*). As etapas posteriores da modelagem são as mesmas:

- Etapa 2 – definir indicadores de desempenho de processos.
- Etapa 3 – documentar o processo (feita no *software* utilizado pelo MPF e no SiGOV);
- Etapa 4 – monitorar e controlar o processo; e
- Etapa 5 – implementar melhorias.

Antes de iniciar qualquer ação de modelagem de processos no MPF, deve-se analisar a vinculação do processo ao macroprocesso respectivo, bem como o alinhamento deste, a objetivos estratégicos do MPF. Essa análise é fundamental para identificar os processos que deverão ser modelados para garantir a consecução dos objetivos estratégicos do órgão.

Como dito no tópico “definição de prioridades de atuação”, o instrumento utilizado para subsidiar essa análise é a Arquitetura de Processos do MPF, que consolida os macroprocessos (finalísticos, de gerenciamento e de suporte), os quais são desdobrados em processos e subprocessos.

## **MAPEAMENTO DO(S) PROCESSO(S) - AS IS**

O mapeamento ou desenho da situação atual (*AS IS*), uma das etapas da modelagem, consiste na representação gráfica de como o processo é executado no momento atual. O mapeamento envolve a coleta de informações por meio de entrevistas com o gerente e os executores do processo e a análise de documentos com o objetivo de compreender o processo de trabalho e identificar seus subprocessos, se existentes, e suas atividades.

Pode-se realizar o mapeamento de um processo ponta a ponta, que envolva processos interfuncionais, que envolva duas ou mais unidades, ou de processo específico de uma unidade.

## ETAPAS DO MAPEAMENTO “AS-IS”

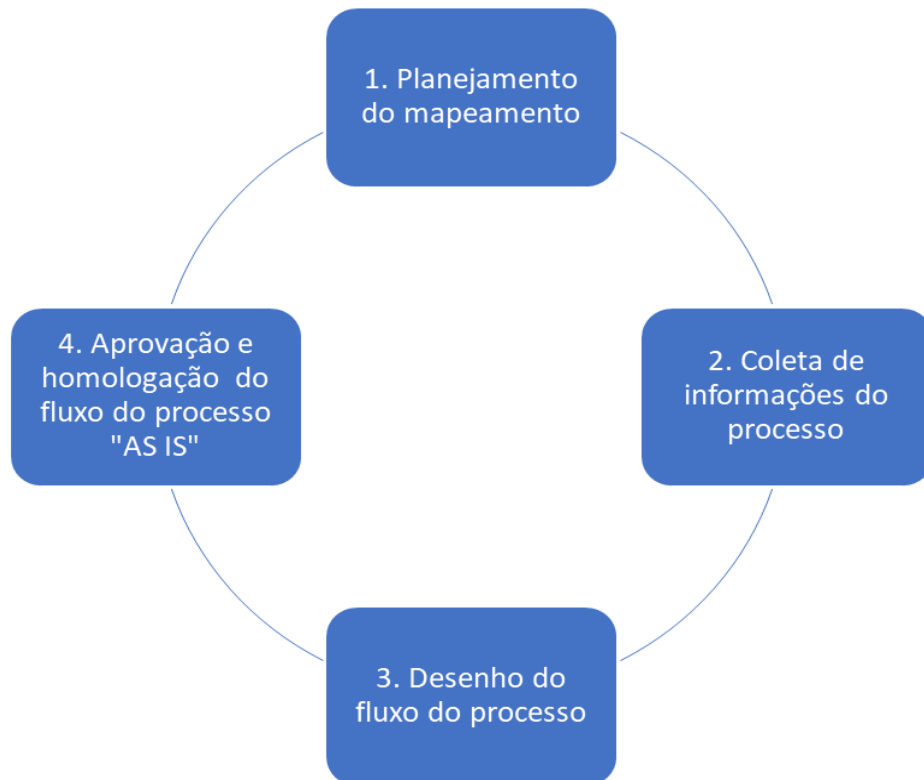


FIGURA 6 - ETAPAS DO MAPEAMENTO "AS IS"

### Planejamento do Mapeamento

Uma vez definidos os processos a serem mapeados, realizam-se as seguintes atividades:

1. Realizar reunião inicial com a equipe demandante com o objetivo de alinhar a demanda e planejar a atuação;
2. Coletar informações gerais do processo;
3. Definir escopo do trabalho;
4. Definir o servidor que será o ponto focal da área; e
5. Elaborar cronograma de trabalho.



## Orientações e observações

- Entender a real necessidade do cliente.
- Primar pela clareza e transparência no relacionamento com o cliente e no processo de negociação.
- Evitar o uso de linguagem excessivamente técnica.
- Cumprir os prazos acordados. Qualquer alteração no curso da execução do trabalho deve ser comunicada aos interessados.
- Estabelecer, sempre que possível, um cronograma, com entregas fracionadas. Assim, haverá mais interatividade com o demandante e demonstração de resultados durante todo o trabalho.
- Cadastrar as ações de modelagem de processos como Iniciativas no SIGOV.



## Técnicas e formulários

- *Brainstorming*
- *Canvas*
- Cronograma – modelagem de processos
- *Design Thinking*
- Formulário - Identificação de processos

### Coleta de informações do processo

Esta etapa envolve o levantamento das informações do processo de trabalho por meio da análise de documentos e de entrevistas com o gerente e os executores do processo com o objetivo de compreender o processo de trabalho, para facilitar as atividades dos envolvidos com a identificação do contexto, das entregas de valor da unidade, e subsidiar a elaboração do diagnóstico da situação atual do processo.

Realizar um estudo preliminar, sobre as atribuições da área gestora do processo (estabelecidos em leis ou atos internos), dos processos publicados ou manualizados, se houver, dos indicadores de desempenho divulgados e dos documentos e sistemas utilizados. Esse estudo permitirá conhecer informações sobre a área, norteando as primeiras reuniões a serem realizadas.

Próximos passos:

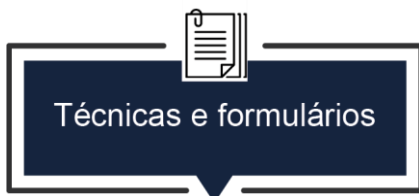
1. Analisar documentos disponibilizados pela área, normativos e documentação complementar para subsidiar a compreensão da lógica do processo.
2. Sistematizar informações que sejam relevantes ao entendimento do processo que está sendo mapeado para subsidiar a sua representação gráfica.



### Orientações e observações

- Atentar-se à normatização que regulamenta o processo organizacional (caso haja).
- Realização de entrevistas com gerentes e executores do processo.
- Nas entrevistas, deve-se levantar as informações sobre o processo para que o mapeamento corresponda à realidade. É fundamental obter esclarecimentos a respeito dos marcos do processo; das atividades, do sequenciamento destas e dos caminhos possíveis; e dos gargalos e das oportunidades de melhorias. O objetivo, além de colher as informações, é compreender a lógica do processo, que determina a representação gráfica.
- Os gargalos e as oportunidades de melhoria levantados durante o mapeamento poderão ser sistematizados e submetidos à análise e à avaliação da área gestora do processo, em conjunto com o Escritório de Processos na etapa de análise do processo. No entanto, muitas vezes, é possível simplificar o processo ou eliminar redundâncias ou etapas que não agregam valor, e, ainda, implementar algumas melhorias já durante a elaboração do (“AS IS”).
- O Formulário Identificação de Processos deve ser usado para registro das

informações sobre o processo em todas as etapas da modelagem. Ao final das reuniões e entrevistas, verifique com os participantes se as informações registradas condizem com o que foi relatado. O formulário preenchido deve ser enviado aos participantes para ciência.



- Formulário - Identificação de processos
- Canvas

### Desenho do fluxo do processo “AS-IS”

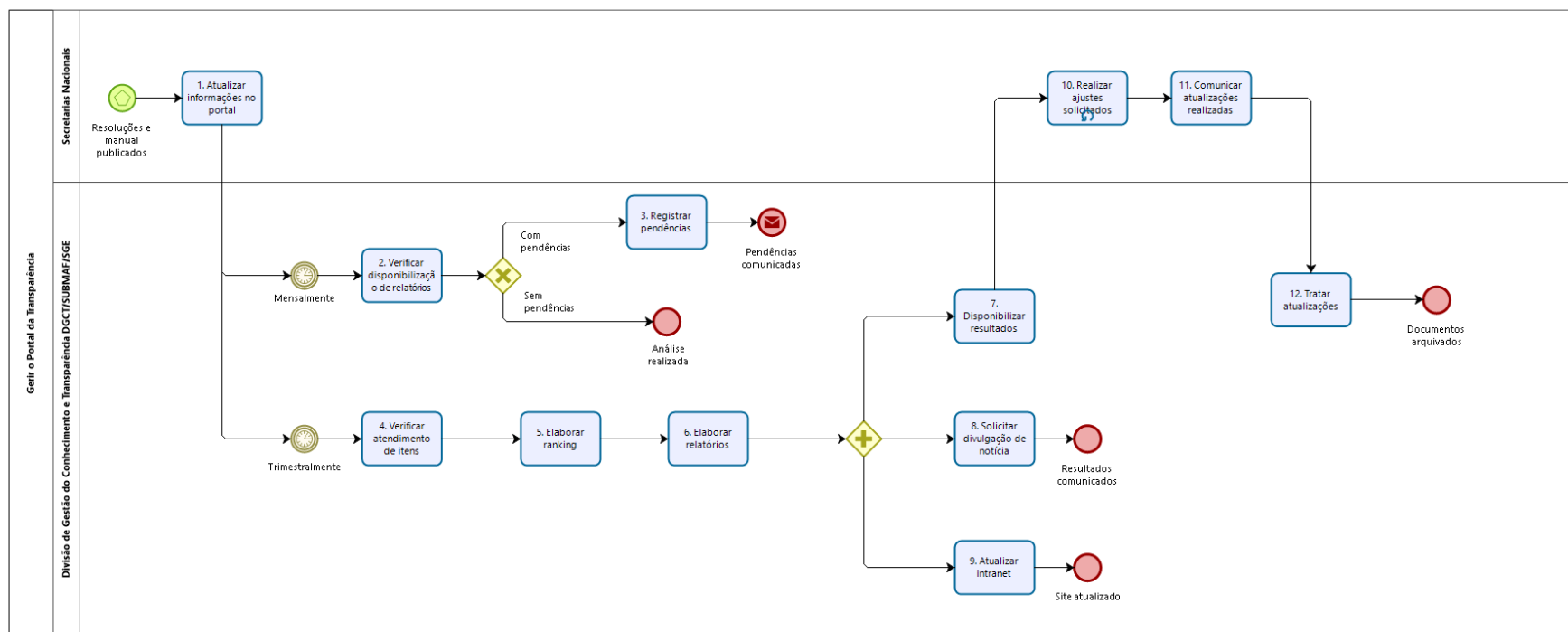
O mapeamento ou desenho do fluxo é a representação do processo de trabalho por meio de símbolos gráficos padronizados, denominados elementos da notação. O objetivo do desenho é representar como o processo é realizado no momento “situação atual” (“AS IS”).

Para representar o processo graficamente por meio de diagramas é necessário compreender o processo que será representado, o padrão de notação adotado e a ferramenta gráfica.

Considerando as informações levantadas (Formulário - Identificação de processos), o próximo passo é fazer a representação gráfica do fluxo do processo, utilizando *software*, com base na notação BPMN 2.0. Para mais informações, consulte o “Documento de Referência Padrão de Notação BPMN 2.0”.

O diagrama deve retratar as entradas, as atividades, os produtos e as saídas gerados pela execução dos processos; os responsáveis; as exceções do fluxo; e o sequenciamento deste.

O exemplo abaixo, que demonstra o fluxo do processo Gerir o Portal da Transparência, tem como entrada as Resoluções do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e o Manual da Transparência do Ministério Público, também publicado pelo CNMP. A partir dessas normas, uma série de atividades é executada, o que inclui: verificar a disponibilização das informações no Portal da Transparência do MPF, registrar e comunicar as não conformidades para que sejam saneadas pelos respectivos responsáveis e disponibilizar resultados para todo o MPF. O processo encerra entregando como resultados o portal atualizado de acordo com as normas vigentes e a comunicação das informações obtidas durante a verificação.





## Orientações e observações

- O primeiro desenho do fluxo deve representar como o processo é realizado, ou seja, a “situação atual” (“*AS IS*”).
- Não é recomendado que seja empreendido muito tempo na definição do “*AS IS*”, pois, apesar de este ser a base, o foco deve ser a nova execução do processo (“*TO BE*”).
- As oportunidades de melhoria identificadas devem ser incluídas no desenho do modelo do fluxo a ser implementado (“*TO BE*”).
- Muitas vezes, é possível simplificar o processo ou eliminar redundâncias ou etapas que não agregam valor já durante a elaboração do (“*AS IS*”). Assim, mudanças simples identificadas como oportunidades de melhoria, cuja implementação ou alteração são passíveis de execução imediata, podem ser retratadas no fluxo “*AS IS*”.
- O desenho deve ser feito com a perspectiva do executor, das pessoas que realizam o trabalho, devendo-se, assim, prezar pela simplificação e clareza.
- É importante construir coletivamente a representação do processo. Após o desenho do fluxo, deve-se debater com outras pessoas a modelagem proposta e avaliar alternativas para comunicar claramente o processo.



## Técnicas e formulários

- *Design Thinking*
- *Brainstorming*
- Formulário - Identificação de processos



## **Aprovação e homologação do fluxo do processo “AS-IS”**

A homologação consiste em verificar se o desenho retrata corretamente o fluxo do processo de trabalho; propor ajustes, quando necessários; e, ainda, tomar ciência da análise da situação atual do processo e das recomendações para o aprimoramento dele. A homologação deverá ser feita por escrito pela área interessada.

O diagrama do processo deve ser submetido à aprovação do gerente do processo e à homologação do gestor da unidade.



- Disponibilizar o desenho por meio do canal de comunicação estabelecido com o demandante (SNP, e-mail, sistema Único) e/ou apresentar o diagrama em reunião previamente agendada, conforme definido no cronograma de trabalho.
- Os gargalos e as oportunidades de melhoria levantados durante o mapeamento também serão disponibilizados para análise e validação pelo cliente. A validação é importante, pois o conteúdo levantado é um dos insumos principais da próxima etapa da modelagem, o redesenho do processo.
- Concluído o mapeamento, caso o processo não precise ser redesenhado, as próximas etapas são: definição de indicadores de desempenho, documentação do processo, monitoramento e controle e implementação de melhorias.

## **REDESENHO DO PROCESSO “TO BE”**

O redesenho do processo, uma das etapas da modelagem, envolve a análise do processo atual (“AS IS”), com a identificação e a análise dos gargalos, das oportunidades de

melhoria e dos riscos relacionados ao processo; o desenho de novo fluxo de trabalho melhorado (“*TO BE*”); e a aprovação e homologação do novo fluxo (“*TO BE*”).

#### ETAPAS DO REDESENHO DO PROCESSO “TO BE”



**FIGURA 7 - ETAPAS DO REDESENHO DO PROCESSO "TO BE"**

#### **Análise do processo**

A análise do processo é realizada por meio de entrevistas com o gerente e os executores do processo, com o objetivo de avaliar o desenho do fluxo atual (“*AS IS*”), os gargalos e as oportunidades de melhoria, observando os pontos que podem ser melhorados, os problemas do processo e como eles podem ser superados.

Próximos passos:

1. Realizar reunião com a equipe (gerente e executores do processo);
2. Avaliar o processo atual, os gargalos e as oportunidades de melhoria levantados, observando os pontos que podem ser melhorados e otimizados, os problemas do processo e como eles podem ser superados;

3. Identificar as causas dos problemas e as possíveis soluções, definir ações de melhoria e priorizá-las;
4. Elaborar proposta de novo fluxo;
5. Efetuar a prototipação do novo processo e testá-lo com a equipe executora do processo;
6. Elaborar plano de ação para implementação das melhorias priorizadas.



### Orientações e observações

- Esta análise deve ser feita em conjunto com cliente.
- A escolha das ferramentas deverá ser avaliada pelo Escritório de Processos, que analisará a situação do processo, o contexto da unidade, a disponibilidade da equipe, entre outras questões. A definição do método de trabalho deve primar pela simplificação e agilidade, com vistas a atender às expectativas do cliente.
- O resultado deste trabalho será sistematizado, de forma simplificada, para fins de registro e gestão do conhecimento no SiGOV.



### Técnicas e formulários

- Brainstorming
- Diagrama de afinidades
- Entrevistas
- Formulário - Identificação de processos
- Matriz GUT
- Plano de Ação - 5W2H
- 5 porquês

## Desenho do novo fluxo do processo – “TO BE”

Após priorização das ações de melhoria, é desenhado o novo fluxo de trabalho com as sugestões de melhoria. O redesenho consiste em representar de forma gráfica a situação futura (“TO BE”) utilizando *software*, com base na notação BPMN 2.0. Para mais informações, consulte o “Documento de Referência Padrão de Notação BPMN 2.0”.



### Orientações e observações

- O novo desenho do fluxo deve representar como o processo vai passar a acontecer. Trata-se da “situação ideal” (“TO BE”).
- Antes de aprovar e homologar o fluxo do processo, é importante que a equipe responsável simule a execução do processo considerando o uso dos protótipos aprovados. O gerente, a equipe do processo e o Escritório de Processos devem atentar-se, especialmente, se o fluxo de atividades do processo apresenta riscos de produção de inconformidades, de duplicação de esforços (retrabalho), de gargalos (concentração de trabalho em um ator) e de ociosidades na equipe.



### Técnicas e formulários

- Brainstorming
- Design Thinking
- Formulário - Identificação de processos

## Aprovação e homologação do novo fluxo – “TO BE”

A homologação é entrega formal dos produtos e consiste em verificar se o redesenho retrata corretamente o fluxo do processo “situação futura – TO BE”, apresentar o plano de ação para implementação das melhorias e das recomendações para o aprimoramento do processo de trabalho.



### Orientações e observações

- O plano de implementação deve abordar os aspectos de competência, capacitação e conscientização, envolvendo: a competência necessária para as pessoas que executam as atividades do processo; as ações de capacitação para o alcance da competência definida, se necessário; conscientização das pessoas quanto à importância de suas atividades e de como elas contribuem para o alcance do desempenho projetado para o processo; avaliação de eficácia das ações executadas.

## DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Concluído o mapeamento (“AS IS”) ou o redesenho (“TO BE”), deve-se definir os indicadores de desempenho do processo. Esta etapa consiste em elaborar indicadores que demonstrem a eficácia do processo (cumprimento do objetivo a que se destina); a eficiência do processo (satisfatória relação entre os produtos entregues e os insumos empreendidos); ou a economicidade do processo (uso dos recursos financeiros com o menor ônus possível).

Todos os indicadores de desempenho devem ter metas, podendo ser atribuídas mais de uma meta por indicador. A meta é a expressão numérica que representa o alcance de uma situação desejada em determinado prazo. Trata-se da estratificação quantitativa do objetivo definido. As metas devem ser desafiadoras, porém alcançáveis, diretas, negociáveis e fundamentadas em séries históricas ou tendências.

É importante destacar que o Escritório de Processos é responsável por fomentar a definição de indicadores para os processos de trabalho e o cadastro deles no Painel de Contribuição da Unidade no SiGOV. Para subsidiar a construção dos indicadores de desempenho de processos, pode-se acessar as [Orientações sobre indicadores](#).



### Orientações e observações

- Devem participar das etapas de elaboração e validação dos indicadores o gerente e a equipe executora do processo, a equipe do Escritório de Processos e a DPE.
- O acompanhamento dos indicadores é de responsabilidade da área responsável pelo processo.
- Os indicadores devem ser validados pelo gerente do processo.
- É importante incluir as informações sobre o indicador no diagrama do processo no *software* utilizado pelo MPF, com base na notação BPMN 2.0. Para mais informações, consulte o “Documento de Referência Padrão de Notação BPMN 2.0”.



### Técnicas e formulários

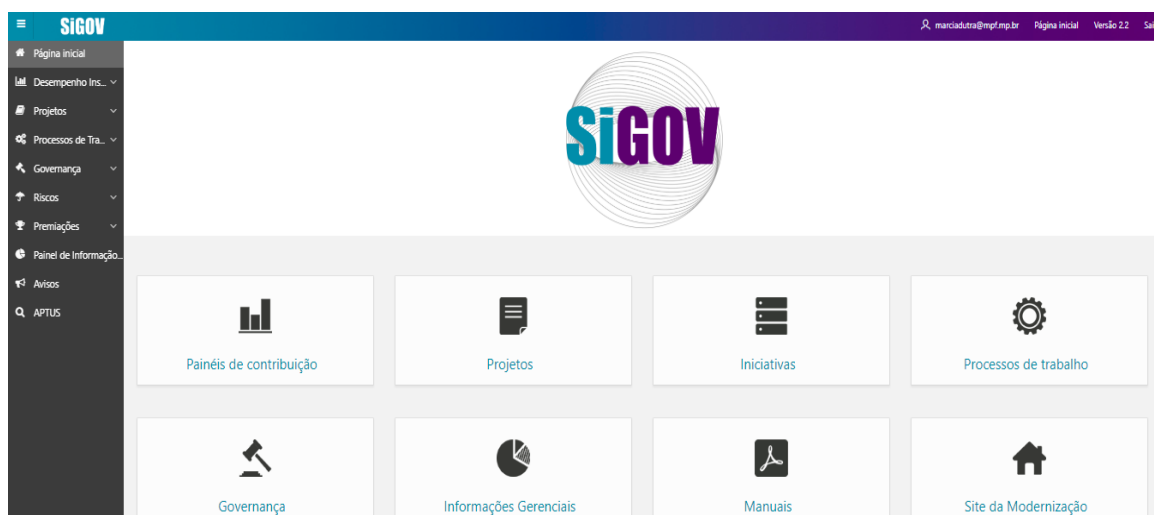
- [Formulário - Indicadores de desempenho do processo](#)

## DOCUMENTAÇÃO DO PROCESSO

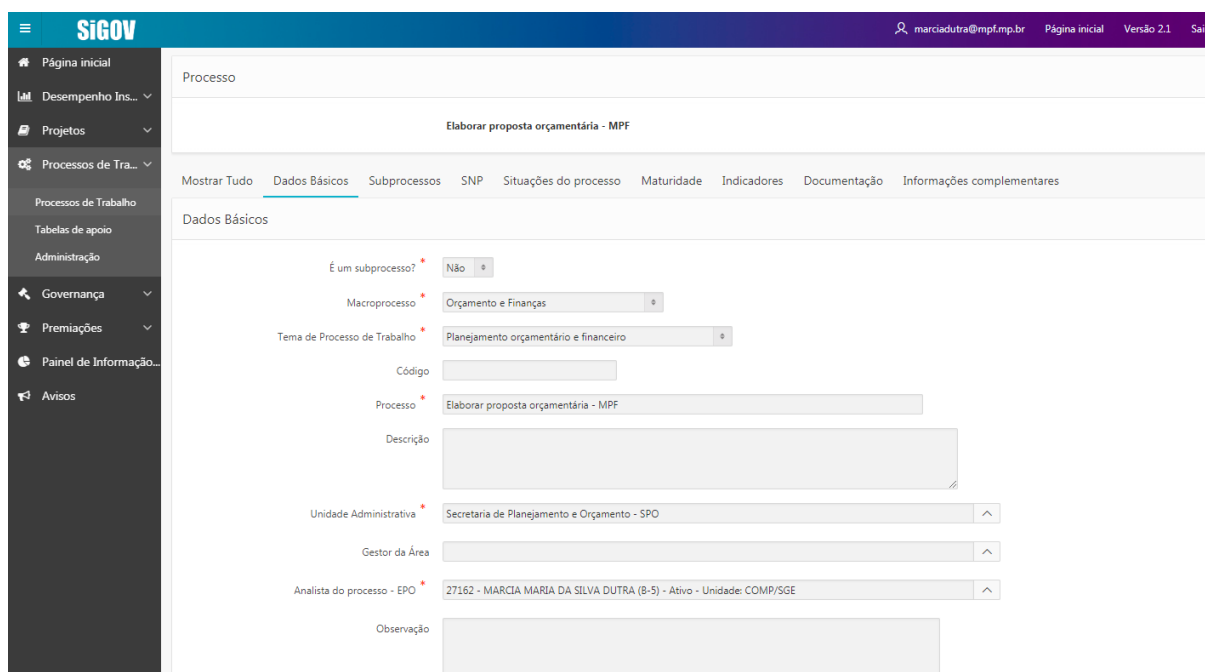
O principal valor da documentação de processos se refere à gestão do conhecimento da Instituição e à memória institucional. A adequada documentação das informações dos processos de trabalho permite posterior consulta e análise dos resultados decorrentes das melhorias implementadas e a transmissão de conhecimento em meio à sucessão de integrantes nas equipes de trabalho.

Assim, considera-se que a documentação de processos pode ser dividida em dois eixos da gestão do conhecimento, a seguir apresentados.

- Documentação gerencial: alimentação do Sistema Eletrônico de Governança e Gestão Estratégica – SiGOV, módulo “Processos de trabalho”.

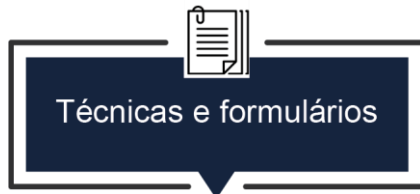


**FIGURA 8 - TELA INICIAL DO SIGOV**



**FIGURA 9 - SISTEMA DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL DO MPF (SIGOV)**

- Sistematização dos fluxos em diagramas (padrão de notação BPMN 2.0), com detalhamento das atividades do processo (mapeamento analítico e executável) e publicação em formato *html* (web), com a observância do “Documento de Referência Padrão de Notação BPMN 2.0”.



- SiGOV
- *Software* adotado pelo MPF, com base na notação BPMN 2.0

### 3.2.3 Monitoramento e controle (CHECK – verificação)

Trata-se da terceira etapa do Modelo de Governança de Processos do MPF e da quarta etapa do ciclo de melhoria contínua da Modelagem de Processos, pois elas se interpõem. Nessas etapas, é identificada a conformidade do que foi executado com o que foi planejado por meio da análise do desempenho dos indicadores do processo.

Os principais objetivos desta etapa são: monitorar o desempenho e os riscos do processo; implementar a melhoria contínua; e aprender sobre a execução dos processos. O monitoramento sistemático possibilita a identificação de eventuais ações interventivas ou corretivas cabíveis, bem como a realização de padronização do processo.

O acompanhamento do desempenho dos indicadores é atribuição da área responsável pelo processo. É importante que os indicadores de desempenho de processos estejam no Painel de Contribuição da Unidade, pois as informações decorrentes do monitoramento e do controle dos processos são comunicadas nas reuniões de acompanhamento operacional (RAOs) e nas reuniões de acompanhamento tático (RATs), quando houver. Com base nos insumos coletados por meio delas, estabelecem-se as melhorias a serem implementadas na etapa subsequente (“Implementação de Ações de Melhoria”).



### 3.2.4 Implementação de Ações de Melhorias (ACT – ação corretiva)

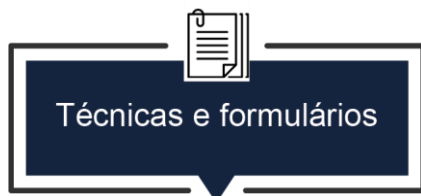
Trata-se da quarta etapa do Modelo de Governança de Processos do MPF e da quinta etapa do ciclo de melhoria contínua da Modelagem de Processos, pois elas também se interpõem.

Na etapa anterior (monitoramento e controle), os resultados dos indicadores de desempenho do processo podem sinalizar a necessidade de mudanças nos processos para que eles tenham os resultados esperados. Caso a unidade deseje fazer alterações, decorrentes da análise do seu desempenho, recomenda-se a construção de um plano de ação.

O plano de ação consolida todas as ações corretivas, ações preventivas e ações de melhoria propostas para o processo, com a determinação prazos e de responsáveis pela implementação.

A implementação de ações de melhorias significa justamente executar os planos de ação definidos, a fim de sustentar ou otimizar, de maneira incremental, o desempenho e os resultados esperados, manter a integridade do processo e assegurar que ele possa ser melhorado continuamente para atender novas metas de desempenho.

Caso as ações de melhoria não gerem os resultados esperados, pode-se relatar à Alta administração, a fim de que, ciente da necessidade de modelagem de processo e/ou da relevância da situação problemática, defina o portfólio de processos prioritários e/ou as situações problemáticas prioritárias que demandam intervenção. Feita essa definição, caberá à SUBPEX/SGE, em conjunto com a área envolvida, ratificar ou alterar a estratégia de atuação a ser adotada e, assim, o ciclo PDCA do Modelo de Governança de Processos continuamente se aplica.



- Plano de Ação - 5W2H
- Formulário – Indicadores de desempenho do processo

Para sintetizar o que foi exposto, o quadro a seguir aponta as técnicas e os formulários que podem ser utilizados, conforme a etapa (ou sub etapa) da modelagem de processo.

**QUADRO 3 - MODELAGEM DE PROCESSOS**

<b>MODELAGEM DE PROCESSOS</b>		
<b>Etapa</b>	<b>Subetapa</b>	<b>Técnicas e formulários que podem ser utilizados, a depender do caso concreto</b>
Mapeamento do(s) processo(s) - “AS IS”	Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• <i>Canvas</i></li> <li>• Cronograma – modelagem de processos</li> <li>• <i>Design Thinking</i></li> <li>• Formulário - Identificação de processos</li> </ul>
	Coleta de informações do processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário - Identificação de processos</li> <li>• <i>Canvas</i></li> </ul>
	Desenho do fluxo do processo “AS IS”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Design Thinking</i></li> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• Formulário - Identificação de processos</li> </ul>
	Aprovação e homologação do fluxo do processo “AS IS”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>E-mail</i></li> <li>• <i>documento único-</i></li> </ul>
Redesenho do processo “TO BE”	Análise do processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• Diagrama de afinidades</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Formulário - Identificação de processos</li> <li>• Matriz GUT</li> <li>• Plano de Ação - 5W2H</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 porquês</li> </ul>
	Desenho do novo fluxo do processo – “TO BE”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• <i>Design Thinking</i></li> <li>• Formulário - Identificação de processos</li> </ul>
	Aprovação e homologação do novo fluxo – “TO BE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>E-mail</i></li> <li>• <i>documento no único-</i></li> </ul>
Definição de indicadores de desempenho	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário - Indicadores de desempenho do processo</li> </ul>
Documentação do processo	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SiGOV</li> <li>• <i>Software</i> adotado pelo MPF, com base na notação BPMN 2.0</li> </ul>
Monitoramento e controle	-	-
Implementação de ações de melhorias	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de ação – 5W2H</li> <li>• Formulário - Indicadores de desempenho do processo</li> </ul>

#### **4. Considerações Finais**

Gerenciar processos é uma forma de alcançar melhores resultados por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho, da geração do conhecimento e da preservação da memória institucional. Por isso, é fundamental definir como o MPF gerencia seus processos de trabalho. Essa definição nasce com a Metodologia de Gestão de Processos e sua governança.

Nesse sentido, foram delineados os pressupostos básicos a serem seguidos na execução do trabalho, que devem convergir, em síntese, para a otimização e a melhoria dos processos de trabalho, a redução dos custos e as entregas de resultados efetivos à sociedade.

Assim, a Gestão de Processos para resultados é responsabilidade de todos e envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho. Por isso, são necessárias a conscientização e a mobilização de todos para que os esforços da Gestão de Processos se direcionem para a promoção da excelência, promovendo melhorias nos processos de trabalho e garantindo maior cooperação, integração e transparência entre as diversas áreas da organização.

## **Anexo 1 – Técnicas e ferramentas utilizadas para concretizar as estratégias de atuação**

### **1. Técnicas**

Na primeira parte deste Anexo, serão apresentadas técnicas, que podem ser utilizadas para concretizar as estratégias de atuação, a depender do caso. O intuito deste anexo não é esgotar, mas somente apresentar algumas possibilidades. Nesse sentido, haverá exposição conceitual de técnicas e, no caso de algumas, será apresentada, ainda, sugestão sobre a forma de aplicação.

Foram abarcadas nove técnicas, a saber: *brainstorming*; *canvas*; *design thinking*; diagrama de afinidades; entrevistas; matriz GUT; matriz SWOT; plano de ação 5W2H; e 5 porquês.

Na segunda parte deste Anexo, serão apresentados formulários, que também podem ser utilizados para auxiliar na concretização das estratégias de atuação, a saber:

- Cronograma de trabalho – Modelagem de processos;
- Formulário – Diagnóstico;
- Formulário – Sistematização de gargalos e oportunidades de melhoria;
- Formulário – Identificação de processos; e
- Formulário – Indicadores de desempenho de processos.

## 1.1 *Brainstorming*



**Brainstorm** significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. É uma expressão inglesa formada pela junção das palavras "*brain*", que significa cérebro, intelecto e "*storm*", que significa tempestade.

É uma técnica utilizada com o objetivo de estimular a geração de ideias em uma equipe, podendo ser usada em diversas situações. Possui duas fases principais – a produção de ideias seguido da avaliação das ideias propostas.

Pode ser utilizada em conjunto com outras ferramentas com o objetivo de identificar problemas, definir causas e suas possíveis soluções, além da criação de planos de ação.

### **Como fazer *brainstorming*:**

1. Delimitação do objetivo ou problema.
2. Escolha de um facilitador.
3. Registro de todas as ideias.
4. Leitura de todas as ideias, com o objetivo de eliminar as duplicadas e as que não se encaixam no propósito determinado.
5. Seleção das ideias mais viáveis e coerentes com o objetivo (se possível, por consenso entre os participantes).



#### Orientações e observações

- Ideias surgirão de pessoas que se sentem livres para falar. Portanto, evite as críticas.
- Incentive a criatividade e a participação dos participantes. Uma ideia que, a princípio,

não possui muita consistência, com debates, poderá tornar-se a solução.

- A quantidade de ideias é importante. Portanto, dê espaço para todas que surgirem. Quanto mais ideias, maiores as chances de as soluções aparecerem.
- Deixe que os participantes percebam que as ideias citadas podem ser discutidas entre todos. A reconstrução de ideias é positiva.
- Nesta técnica, pode-se usar *post-it*, folhas de papel, quadro e outros materiais para registro das ideias.

## 1.2 *Canvas*

O método *Canvas* permite o levantamento de informações sobre o processo e a identificação de oportunidades de melhoria, de gargalos e de interações entre os envolvidos. Possibilita uma visão sistêmica do processo.

Por meio da aplicação do *brainstorming*, o *Canvas* estimula a participação das pessoas envolvidas ao criar um ambiente colaborativo, em que todos possuem autonomia na cocriação do quadro e no compartilhamento de opiniões, mediante o uso de recursos visuais (*post-its* coloridos, canetas de várias cores e quadros de papel).

O método é representado por um quadro com 10 blocos, que se dividem em 2 partes:

- **Informações gerais** (identifica as principais informações dos elementos básicos do processo: entradas, processamento e saídas); e
- **Informações de suporte à análise:** identifica os fatores que dão suporte à realização do processo (recursos humanos, recursos tecnológicos, oportunidades de melhorias, controles e riscos e problemas).

<b>Entradas</b>		<b>Processamento</b>	<b>Saídas</b>	
Principais fornecedores	Principais insumos	Principais atividades/processos de trabalho	Proposta de valor	Principais clientes beneficiários do processo

<b>Recursos humanos</b>	<b>Soluções</b>	<b>Riscos e problemas</b>
<b>Recursos tecnológicos</b>		<b>Controles</b>



<b>Informações gerais</b>	Entradas	Principais fornecedores	De onde vêm os insumos do processo? Qual a origem?
		Principais insumos	Quais os <i>inputs-entradas</i> (informações, documentos, etc) que serão transformados no processo?
	Processamento	De posse dos insumos, quais as principais atividades desempenhadas para a execução do processo? Em seguida, <b>marcar ou destacar</b> as atividades que podem ser otimizadas futuramente, ou seja, atividades <b>com potencial de melhoria</b> .	
	Saídas	Propostas de valor	São os resultados gerados (saídas) do processo.
Principais clientes		Definição dos beneficiários do processo. A quem se destinam os produtos gerados?	
<b>Informações de suporte à análise</b>	Recursos humanos	<b>Pergunta:</b> Quem e quantos são os responsáveis pelo processo, por função e cargo? <b>Objetivo:</b> identificar os responsáveis pela gestão do processo e, se houver, custos de pessoal. <b>Sugestão:</b> incluir os conhecimentos necessários para execução do processo e as necessidades de melhoria, por exemplo, “cursos de capacitação”.	
	Recursos tecnológicos	<b>Pergunta:</b> Quais os sistemas e equipamentos utilizados nesse processo? <b>Objetivo:</b> identificar os sistemas e equipamentos utilizados, bem como a finalidade deles na execução do processo.	
	Soluções	<b>Pergunta:</b> Há melhorias já propostas ou em andamento? <b>Objetivo:</b> Identificar o objetivo do processo e verificar se há propostas de melhorias em andamento.	
	Controles	<b>Pergunta:</b> Quais os controles utilizados para acompanhamento do processo? <b>Objetivo:</b> Identificar os controles utilizados para acompanhamento do processo. Por exemplo, “planilha para controle de dados”, “pasta para controle de documentos”, “ <i>checklists</i> diversos”, etc.	
	Riscos e problemas	<b>Pergunta:</b> Quais os riscos ou problemas que dificultam a execução do processo?	

### **Benefícios do Canvas**

1. Facilidade de compreensão nos relacionamentos entre os blocos e os atores envolvidos, a fim de gerar uma visão sistêmica.
2. Participação de todos os envolvidos, porque se cria um ambiente colaborativo.
3. Pode ser aplicado em qualquer momento pelas equipes responsáveis pela execução do processo, desde que seja acompanhando por facilitadores que tenham conhecimento na aplicação do *Canvas*.

4. Proporciona, por meio dos recursos visuais, amplo conhecimento holístico da execução do processo, facilitando o levantamento das informações básicas dos processos, das oportunidades de melhoria e dos gargalos.

### **O papel do Escritório de Processos (EPO)**

A participação do EPO consiste em facilitar a aplicação do método *Canvas*. Para isso, é necessário ter empatia, proatividade e sensibilidade para estimular um ambiente colaborativo, em que os participantes se sintam parte do processo e dos resultados propostos. Nesse sentido, alguns pontos devem ser observados para o êxito na aplicação desse recurso:

- Definir o local e os participantes que estarão envolvidos na construção do *Canvas* (gestor do processo e outros servidores responsáveis pela execução das atividades). Recomenda-se um local amplo, que permita o deslocamento dos participantes e a colocação dos quadros de papel *flip chart*.
- Dispor de cavaletes de *flip chart*, de preferência para blocos e folhas A1, que serão utilizados para auxiliar na apresentação.
- Imprimir o modelo proposto do *Canvas* em folha A3 e fixá-lo nos quadros de papel *flip chart*.
- Utilizar *post-its* na compilação de ideias que serão atribuídas a cada bloco do *Canvas*.
- Recomenda-se que os participantes sejam divididos em grupos de, no máximo, 5 pessoas para possibilitar a participação e a comunicação de todos.
- O número de facilitadores depende da quantidade dos participantes. No entanto, recomenda-se, no máximo, 2 facilitadores. Um deles será o responsável pela apresentação conceitual do método, por meio de slides ou outros meios de apresentação; e o outro, pela coordenação e execução do *Canvas* pelos participantes.

### 1.3 *Design Thinking*

O *Design Thinking* é uma abordagem cujo objetivo é compreender e propor soluções centradas no ser humano, que vivenciam o problema e podem participar na implementação de soluções criativas e autossustentáveis que gerem impacto positivo, transformem desafios em oportunidades e proporcionem valor ao cliente.

Essa metodologia propõe a participação e a integração de profissionais com competências variadas para solucionar problemas complexos, que possuem várias soluções possíveis e válidas.

Utilizar o *Design Thinking* na modelagem de processos organizacionais permite resgatar lembranças, sentimentos e encontrar a solução mais adequada. Ao construir o processo de forma visual, é possível fazer com que os responsáveis pela execução se envolvam mais nas escolhas, gerando o sentimento de pertencimento e valor.

A utilização do *Design Thinking* na Gestão de Processos permite mais aproximação dos Escritórios de Processos (EPOs) com os servidores que executam os processos de trabalho diariamente. Como parte dos usuários não têm domínio sobre as técnicas de modelagem de processos, muitas ideias, ferramentas e conhecimento são esquecidos.

Para que o *Design Thinking* funcione como meio de propor soluções a problemas complexos e de gerar ideias e resultados centrados no ser humano, é necessário que esteja fundamentado em três princípios: empatia; colaboração; e prototipagem ou experimentação.

Tendo como referência esses princípios, o *Design Thinking* possibilita a utilização de ferramentas visuais para que as pessoas possam, por meio de *post-its*, quadros, mapas mentais, compreender o que está sendo proposto e materializar as soluções.

Para aplicá-las, recomenda-se que os participantes sejam divididos em grupos de, no máximo, 5 pessoas para que seja possível a participação e a comunicação de todos. Além disso, é muito importante o envolvimento dos facilitadores. Um deles será responsável pela apresentação conceitual e das ferramentas, e os demais atuarão diretamente na condução das equipes, na geração de *feedbacks* para o condutor das apresentações e na proposição das atividades relacionadas com cada fase do *Design Thinking*.

São fases da técnica: entendimento; imersão; ideação; prototipagem ou experimentação; e teste.

## DESIGN THINKING



FIGURA 10 - ETAPAS DO DESIGN THINKING

### 1.3.1 Entendimento

O que se busca nessa fase é entender o processo, a importância dele para o MPF, os beneficiários diretos e indiretos, e o relacionamento entre eles.

### 1.3.2 Imersão

Vivenciar a experiência do cliente, compreender a realidade que o cerca e os impactos das decisões estratégicas na vida dele. Portanto, o foco desta etapa é obter o máximo de informações e *insights* possíveis para identificação das necessidades.

Algumas ferramentas que podem ser usadas estão apresentadas a seguir.

- **Matriz CSD:** (certezas, suposições e dúvidas): permite compreender o que o grupo sabe sobre o processo e o que ele significa para todos. Por meio dessa ferramenta, é possível questionar padrões preestabelecidos, os costumeiros rótulos (“*tem que ser assim, porque mandaram que fosse assim*”) e levar o grupo a ter uma visão holística e instigante do que fundamenta a prática de determinado processo e o que pode ser feito para aprimorá-lo.
- **Entrevistas:** permite ao Escritório de Processos conhecer as opiniões e as experiências dos servidores sobre os processos, de modo a obter *insights* sobre os problemas elencados, cujo detalhamento encontra-se na fase de no item 1.5 deste anexo.

- **Mapa de empatia:** possibilita a organização dos dados da fase de imersão de forma a prover entendimento das situações de contexto, comportamentos, preocupações e até aspirações do usuário (ou outros atores estudados), já que permite uma visão holística do entrevistado.
  - *O que ele pensa e sente?* Como ele se sente como parte do processo, sentimento de pertencimento e conhecimento da importância e dos resultados gerados no processo ponta a ponta.
  - *O que ele escuta?* O que os chefes, colegas e demais pessoas dizem sobre a execução do processo? Por que tem que ser assim?
  - *O que ele vê?* Percepções no dia a dia no setor onde trabalha e o que ele ouve dos demais servidores sobre formas de gestão e trabalho em equipe em outros departamentos.
  - *O que ele fala e faz?* Como é o relacionamento com a equipe de trabalho, chefia e demais colegas de outras divisões.
  - *Quais as dores dele?* Medos, frustrações, obstáculos e dificuldades na execução do processo, seja por falta de capacitação ou por obstáculos na troca de conhecimento e ideias, seja pela deficiência na comunicação entre colegas e chefia ou barreiras (implícitas e explícitas) às mudanças.
  - *Quais os desejos dele?* Desejos e necessidades, formas de medir o sucesso e melhorar a execução do processo.



FIGURA 11 - MAPA DA EMPATIA

- **Cartões de *insight*:** durante a fase de imersão, inúmeros *insights* surgem. Assim, o papel dos grupos, com o auxílio da equipe de facilitação, é sintetizá-los no cartão de *insight* de modo que, no final, seja possível ter um resumo das informações obtidas nas fases anteriores. Geralmente, os cartões de *insight* possuem o título; o resumo do *insight* e a fonte e o desafio relacionado ao tema.
- **Mapa de afinidade:** consiste no agrupamento dos *insights* em um diagrama de visualização, com base em conexões, relações, similaridades e dependências.
- **Ferramenta Tangible Business Process Modeling (TBPM):** essa ferramenta permite ao servidor, com o apoio dos facilitadores do Escritório de Processos, escrever em acrílico branco, os processos mapeados, de acordo com a notação gráfica *Business Process Modeling Notation* (BPMN). No *software* utilizado, por meio da participação dos envolvidos, um evento pode ser alterado e reorganizado a qualquer momento, e as inscrições, nas peças de acrílico, podem ser facilmente "apagadas", semelhante a um quadro branco. Dessa maneira, o modelo pode ser iterado com os portadores de conhecimento em uma oficina.

Destaca-se que, na ausência das peças em acrílico, outros materiais podem ser utilizados, como *post-its*, fichários, cartões.

- “**Como nós podemos?**”: tendo o levantamento das necessidades, gargalos e melhorias na Gestão de Processos, as perguntas formuladas permitem ampliar as possibilidades de novas sugestões e ideias.

### 1.3.3 Ideação

Nesta etapa, as ideias são apresentadas sem nenhum julgamento, pois é o momento de “**pensar fora da caixa**” e de propor soluções para o problema. A participação de equipes interdisciplinares envolvidas nos processos ponta a ponta possibilita maior enriquecimento e precisão das ideias produzidas. São ferramentas que podem ser empregadas:

- **Brainwriting**: estimula a todos os participantes a escreverem as ideias relacionadas com o problema diagnosticado.
- **Brainstorming**: o objetivo do uso dessa técnica de exercício mental é a geração de ideias em quantidade, sem se preocupar com a sua qualidade, para solucionar o problema específico. Para saber mais, consulte o item 1.1 deste anexo.
- **Brainwalking**: os participantes da oficina caminham e compartilham as ideias com outros participantes, a fim de coletar informações para enriquecê-las e, logo após, compartilhar com o grupo ao qual pertence.
- **Workshop de cocriação**: dentro de cada grupo, os participantes apresentam para os demais membros as percepções e as ideias geradas nas etapas anteriores, para que seja gerada a ideia que representa a percepção do grupo. Nesta etapa, em prol do grupo e da melhor ideia, ocorre o exercício do desapego das ideias individuais para a ideia do grupo, gerada por consenso de todos.
- **Apresentação das ideias**: para enriquecer mais as ideias, é possível apresentá-las aos demais grupos a fim de obter *feedbacks* positivos e de necessidade de melhoria, para que as ideias sejam mais refinadas para a próxima fase de experimentação ou prototipagem.

### 1.3.4 Prototipagem ou experimentação

A prototipagem ou experimentação consiste na materialização das ideias selecionadas na fase de ideação e no compartilhamento dessas ideias com os demais participantes, a fim de obter *feedbacks* de todos os envolvidos.

O objetivo dessa fase é reduzir riscos e investimentos em algo que não vai trazer resultados e validar a solução que está sendo desenhada de forma antecipada, com isso é possível gerar ganhos financeiros, além da satisfação do cliente. Nesta etapa, a falha é válida, porque permite aprimorar e ensinar os envolvidos no processo de trabalho. São exemplos de protótipos:

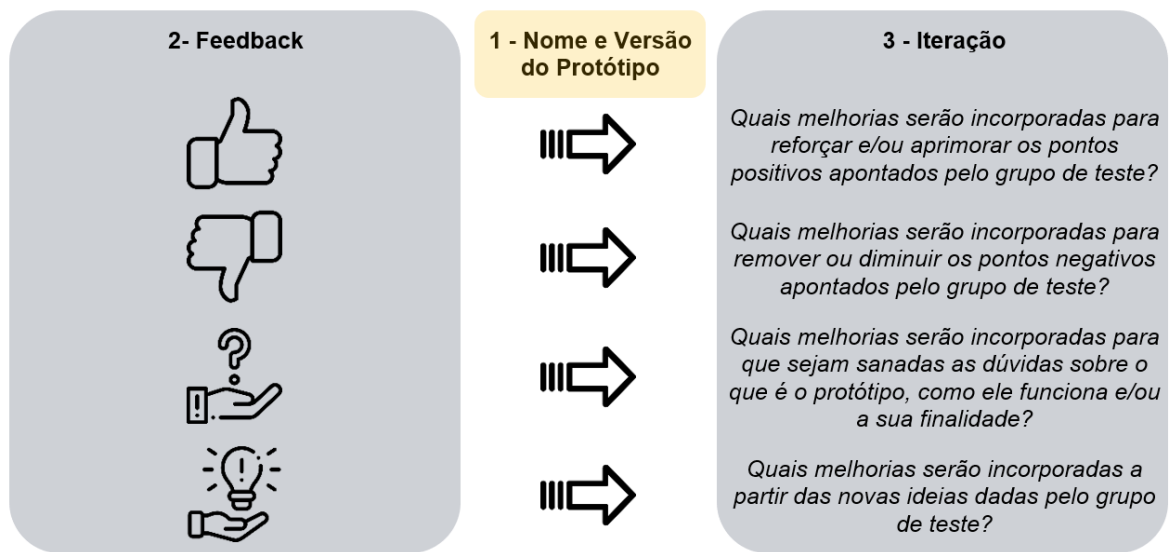
- **Storyboard:** é a forma de estruturar o que será apresentado. A aplicação com imagens e desenhos ajuda na materialização do problema e da solução.
- **Storytelling:** é “uma ferramenta de comunicação estruturada em uma sequência de acontecimentos que apelam a nossos sentidos e emoções”; e permite contextualizar os envolvidos no cenário que está sendo tratado o problema e na solução proposta.
- **Tangible Business Process Modeling (TBPM):** caso haja necessidade de redesenhar os processos, por meio da notação BPMN, recomenda-se o uso desta ferramenta, cujo detalhamento encontra-se na fase de imersão (item 1.3.2 deste anexo).
- **Diagrama de protótipos:** define os elementos fundamentais da solução (por que foi criada; para quem se destina; como se materializa; quais os resultados obtidos com a implementação) e esboça o funcionamento da solução, suas características e a forma de interação com o público-alvo.

### 1.3.5 Teste

Esta é a fase de testes dos processos com os envolvidos. Os *feedbacks* dos processos são recebidos e analisados, além de haver comparação entre os indicadores de desempenho dos processos originais, permitindo estabelecer bases de comparações entre o passado e a solução proposta.

Recomenda-se o teste das soluções propostas em cenários reais e em ambientes controlados. Propõe-se como ferramenta o diagrama de *feedback*, que permite o registro dos *feedbacks* recebidos na fase de testes (pontos positivos, negativos, dúvidas e novas ideias) e que servirão como lições aprendidas e *insights* para iteração do protótipo.

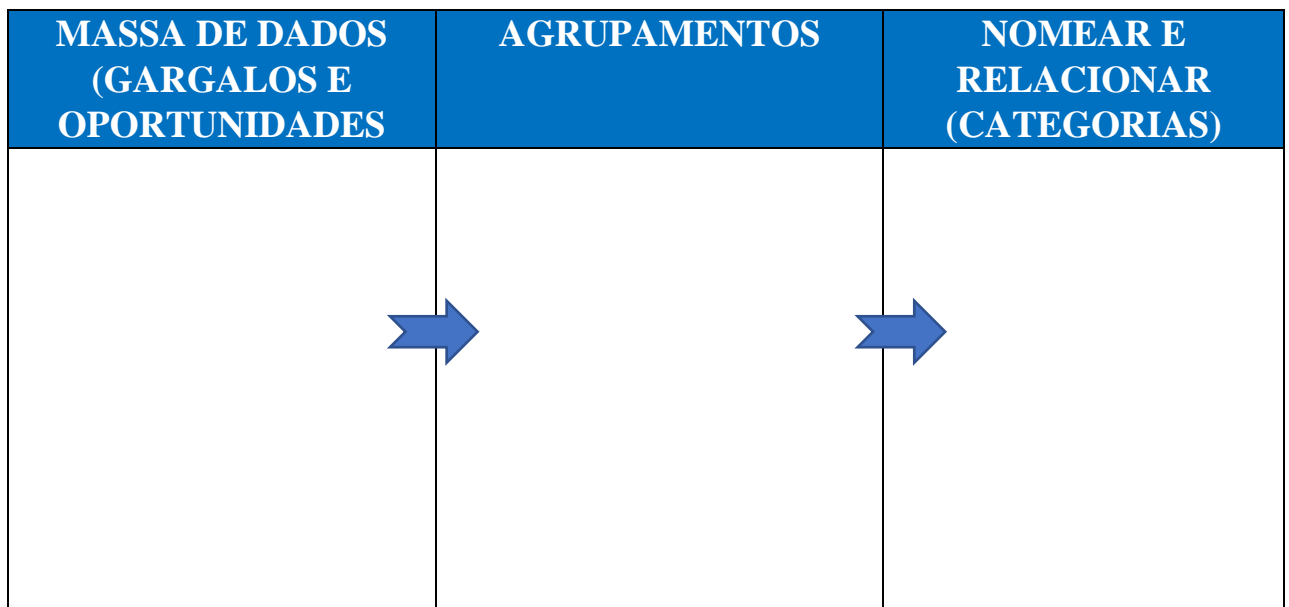




**FIGURA 12 - DIAGRAMA DE FEEDBACK**

**1.4 DIAGRAMA DE AFINIDADES**

**Diagrama de afinidades** é a representação gráfica usada para organizar em grupos um grande número de ideias, opiniões relativas a determinada situação ou problema.



**FIGURA 13 - MODELO DE DIAGRAMA DE AFINIDADES**

É um processo, em que se agrupam ideias semelhantes relacionadas a um dado tema. O objetivo é organizar as ideias de forma que fosse possível reduzir as variáveis, agrupando-as por afinidade e dando, assim, um sentido que nosso cérebro fosse capaz de interpretar.

### Como elaborar um diagrama da afinidade?

1. Gerar as ideias para construção do diagrama (*Brainstorming*).
2. Registrar as ideias em cartões e os distribuir em uma mesa para que todos participantes possam vê-los.
3. Formar grupos de dados com alguma característica em comum.
4. Identificar cada grupo de dados com uma característica comum e registrá-la no “cartão título”, que deve ser diferenciado dos cartões de ideias.
5. Construir os pequenos grupos iniciais, envolvendo-os com um retângulo (separando-os dos demais grupos).
6. Colocar o “cartão título” no lado superior do retângulo.
7. Envolver todos os grupos com um retângulo maior, cujo título é o tema inicial do levantamento de ideias.
8. Apresentar e discutir a organização das ideias no Diagrama de Afinidades.

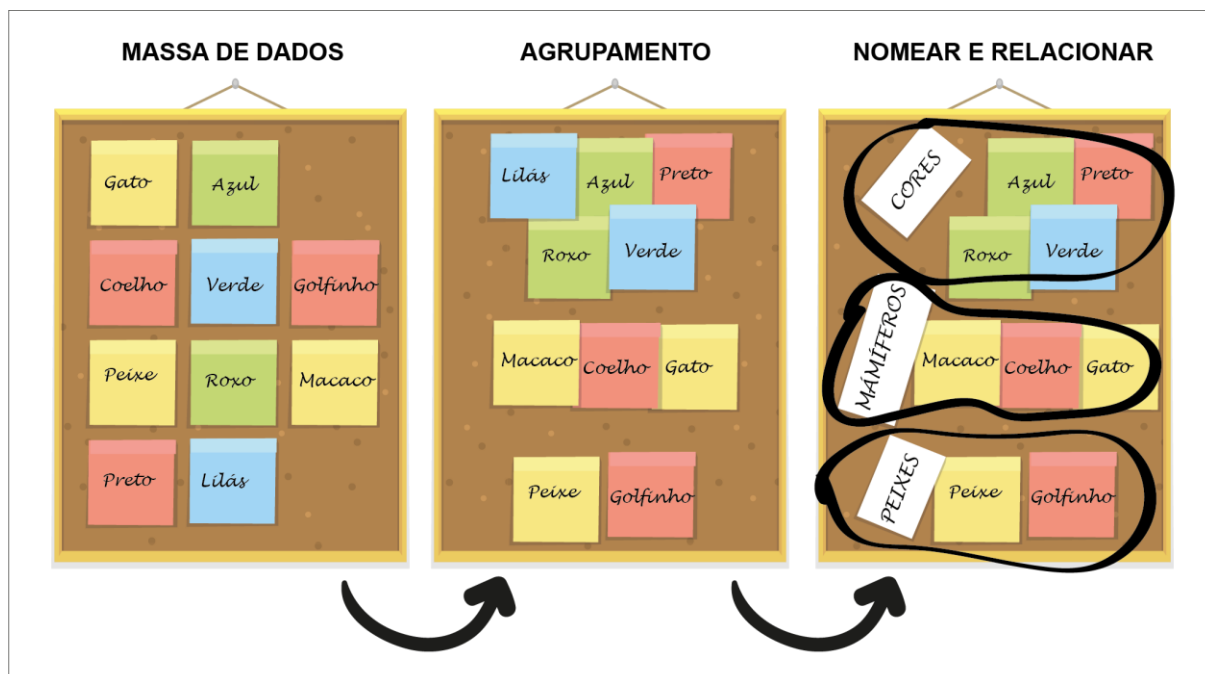


FIGURA 14 - DIAGRAMA DE AFINIDADES

A seguir, está um exemplo de quadro para organização de gargalos e oportunidades, identificados no diagnóstico por categoria.

**QUADRO 4 - ORGANIZAÇÃO DE GARGALOS E OPORTUNIDADES**

<b>CATEGORIA</b>	<b>GARGALO</b>	<b>OPORTUNIDADE DE MELHORIA</b>
<b>Gestão</b>		
<b>Comunicação</b>		
<b>Fluxo do processo</b>		
<b>Pessoas</b>		
<b>Tecnologia da informação (sistemas)</b>		
<b>Interação com outras áreas</b>		
<b>Normativos</b>		
<b>Infraestrutura</b>		
<b>Sustentabilidade</b>		



### 1.5 Entrevistas

Técnica que consiste em conversar com os responsáveis pelo processo com o objetivo de levantar as informações necessárias sobre as atividades executadas. As entrevistas utilizam, como suporte, os formulários de diagnóstico e de identificação de processos, que serão apresentados nos tópicos seguintes.



## Orientações e observações

- Prepare a entrevista com antecedência.
- Leia documentos sobre o processo que será mapeado.
- Estime o tempo de que você precisará.
- Agende com antecedência.
- Realize, preferencialmente, a entrevista com os executores do processo, e não apenas com o gerente ou gestor do processo, no local de trabalho, de modo a permitir combinação com outras técnicas de mapeamento (observação, análise documental, busca de evidências).
- Use o “Formulário - Identificação de processos” como roteiro das entrevistas.
- Antes de iniciar a entrevista, apresente-se e exponha a finalidade da entrevista;
- Informe o tempo de duração da entrevista.
- Conduza a entrevista de acordo com o roteiro e o tempo planejado.
- Informe que as informações registradas serão enviadas aos participantes para ciência e validação.
- Use sempre um tom cordial e tome cuidado com sua linguagem corporal.
- Guie o entrevistado de maneira que você obtenha as informações que deseja, mas deixe-o confortável para falar.
- Ouça com atenção!
- Alguns entrevistados não falam na ordem exata em que o processo acontece. Tenha calma. Se você tiver dúvidas, peça para a pessoa explicar novamente quantas vezes forem necessárias.
- Anote os comentários do entrevistado que “fugirem” das etapas do processo. Provavelmente, são pontos críticos ou pontos fortes que ele está identificando informalmente.
- Sempre que possível ou necessário, peça para ver os documentos citados.
- Antes de concluir a entrevista, pergunte ao entrevistado se ele tem mais algum ponto crítico ou alguma informação que ele gostaria de acrescentar.

- Explique que, se necessário, entrará em contato para esclarecer dúvidas.
- Relembre que as informações registradas serão enviadas aos participantes para ciência e validação.
- Se não houve tempo de levantar todas as informações necessárias, reagende outro dia para continuar.
- Agradeça e despeça-se.

## 1.6 Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta de auxílio na priorização de resolução de problemas. A matriz serve para classificar cada problema pela ótica da gravidade (intensidade ou impacto que o problema pode causar se não for solucionado), da urgência (pela pressão do tempo que existe para resolver determinada situação) e pela tendência (padrão ou tendência de evolução da situação).

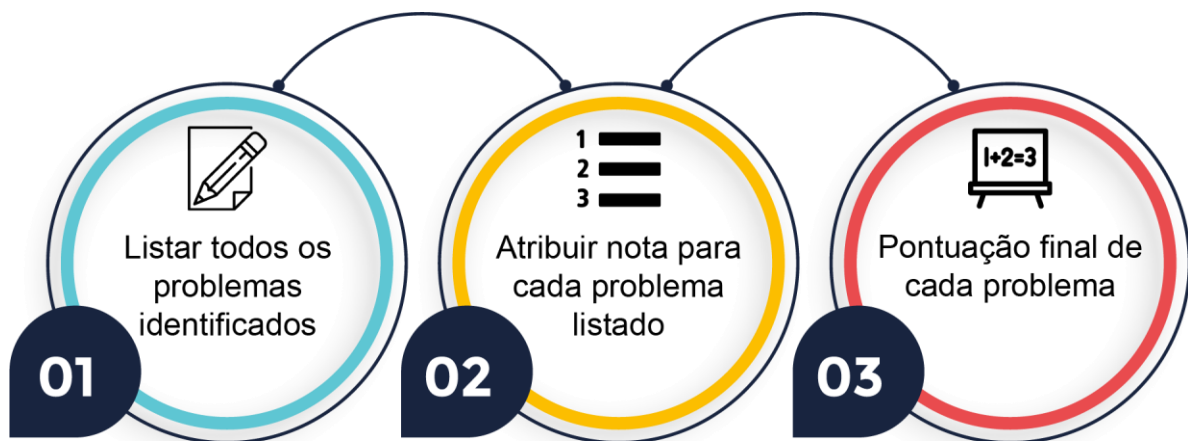


FIGURA 15 - COMO MONTAR A MATRIZ GUT

**Primeiro passo** – Listar todos os problemas identificados

**Segundo passo** – Atribuir nota para cada problema listado

Em seguida, é necessário atribuir nota de 1 a 5 para cada problema listado, considerando a Gravidade (G), a Urgência (U) e a Tendência (T).

**Gravidade:** trata do impacto que o problema gerará. A análise é feita nos efeitos que o problema, caso não seja resolvido, acarretará em médio e longo prazo.

**Urgência:** Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado para resolução do problema. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema. Deve-se fazer a seguinte pergunta: “A resolução pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?”

**Tendência:** Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. Deve-se fazer a seguinte pergunta: “Se não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?”

Os fatores trabalhados com a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) são pontuados de 1 a 5, conforme figura abaixo:

**QUADRO 5 - CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES DA MATRIZ GUT**

Gravidade	Urgência:	Tendência:
1. Sem gravidade	1. Pode esperar	1. Não irá mudar
2. Pouco grave	2. Pouco urgente	2. Irá piorar a longo prazo
3. Grave	3. Urgente, merece atenção no curto prazo	3. Irá piorar a médio prazo
4. Muito grave	4. Muito urgente	4. Irá piorar a curto prazo
5. Extremamente grave	5. Necessidade de ação imediata	5. Irá piorar rapidamente

**Terceiro passo – Pontuação final de cada problema**

A pontuação final de cada problema definirá aqueles que serão prioritários e será obtida por meio do produto entre as três variáveis. Portanto, a pontuação máxima obtida é 125 e a mínima, 1. Como a Matriz GUT é uma matriz de priorização de problemas, aquele cujo resultado da multiplicação for mais alto deverá ter prioridade para tomada de ação.

**QUADRO 6 - MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS**

Matriz GUT					
Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Classificação
Problema 1	2	3	4	24	3°
Problema 2	3	3	3	18	4°
Problema 3	3	5	4	60	1°
Problema 4	5	4	2	40	2°
Problema 5	2	3	2	12	5°
Problema 6	2	2	2	8	6°

## 1.7 Matriz SWOT

A SWOT consiste em ferramenta utilizada para fazer análise ambiental. O significado da sigla é a junção das iniciais (em inglês) dos quatro elementos-chave da análise estratégica: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).



FIGURA 16 - MATRIZ SWOT

O ambiente interno é composto por forças e fraquezas, que podem ser controladas pela organização. As forças são itens que distinguem a organização e que trazem benefícios para o atingimento de resultados; e as fraquezas são as desvantagens de uma organização e que podem atrapalhar seu desempenho.

O ambiente externo, é composto por oportunidades e ameaças, variáveis que não podem ser controladas pela organização. As oportunidades são situações que podem acontecer e afetar positivamente o resultado; e as ameaças são situações que podem atrapalhar ou prejudicar a entrega dos resultados.

Nesse sentido, as organizações devem atuar sobre suas forças e fraquezas para que possam explorar as oportunidades do ambiente e, assim, protegerem-se das ameaças.

### **Como fazer a análise SWOT?**

Para fazer a análise SWOT, inicialmente, realiza-se breve apresentação acerca da ferramenta de diagnóstico (SWOT) e, em seguida, os participantes da reunião são divididos em grupos. O ideal é que estes sejam compostos por, no máximo, 5 participantes.

Durante 30 minutos, há discussão, nos grupos, para o levantamento de forças e fraquezas, e de oportunidades e ameaças. Após essa fase, há consolidação presencial das matrizes SWOT em uma única.

Em momento posterior, os participantes devem atribuir às forças, às fraquezas, às oportunidades e às ameaças números de 1 a 3. Nessa escala, 1 sinaliza baixo grau de relevância; 2, grau mediano de relevância; e 3, grau elevado de relevância.

A matriz SWOT é analisada considerando a soma dos percentuais dos elementos (força, fraqueza, oportunidade e ameaça) de grande vulto, ou seja, daqueles aos quais foi atribuído grau elevado ou mediano de relevância (3 ou 2).

<b>1</b>	Baixo grau de relevância
<b>2</b>	Grau mediano de relevância
<b>3</b>	Grau elevado de relevância

De acordo com o percentual mais elevado, fazendo o comparativo entre forças e fraquezas, e entre oportunidades e ameaças, identifica-se a estratégia a ser seguida, com base na tabela a seguir.

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>USO</b>
<b>Desenvolvimento</b>	Quando prevalece o cruzamento das forças com as oportunidades. Nesse caso, a organização deve melhor gerir suas forças para potencializar as oportunidades.
<b>Manutenção</b>	Quando prevalece o cruzamento das forças com as ameaças. Nesse caso, a organização deve aproveitar os pontos fortes para identificar maneiras de reduzir as vulnerabilidades.



<b>Crescimento</b>	Quando prevalece o cruzamento das fraquezas com as oportunidades. Nesse caso, a organização deve procurar neutralizar os pontos fracos e melhor aproveitar as oportunidades.
<b>Sobrevivência</b>	Quando prevalece o cruzamento das fraquezas com as ameaças. Nesse caso, a organização deve estabelecer um plano defensivo para evitar que as ameaças externas sejam potencializadas pelos pontos fracos.

Fonte: Manual de Referência de Elaboração dos Planos Diretores do CNMP

O modelo de planilha utilizada está a seguir.

## ANÁLISE SWOT

QUADRO 7 - ANÁLISE SWOT

	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
<b>Fatores internos</b>		
<b>Fatores externos</b>	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)

## 1.8 Plano de Ação – 5W2H



FIGURA 17 - 5W2H

O **5W2H** é uma técnica que funciona como um mapa de atividade, estabelecendo o que será feito, quais os motivos para a atividade ser realizada, quem o fará, que área será responsável pela atividade, como será feito, quando será feito, quanto vai custar.

A técnica tem origem em termos da língua inglesa que se baseia em sete perguntas básicas que servem de apoio para o planejamento das atividades:

1° W - What – O que que será feito?

2° W - Why – Por que será feito?

3° W - Who – Por quem será feito?

4° W - Where – Onde será feito?

5° W - When – Quando será feito?

1° H - How – Como será feito?

2° H - How much – Quanto vai custar?

A ferramenta **5W2H** é muito utilizada para a elaboração de planos de ação. Ela apresenta, de maneira simples e direta, todas as informações necessárias para a execução de determinadas tarefas ou atividades assegurando uma implementação concreta e organizada das atividades.

## QUADRO 8 - PLANO DE AÇÃO 5W2H

Plano de Ação											
Nº	Problema	Causa	Solução	Meta	Ação (o que)	Porque	Como	Quando (prazo)	Quem (Responsável)	Onde	Quanto
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

### 1.9 Os 5 (cinco) porquês

Os **5 porquês** é uma técnica para encontrar a causa de um problema, ou seja, a causa que realmente deve ser tratada para a solução do problema.



É uma técnica de análise que consiste na repetição da pergunta “por quê?” Cinco vezes para compreender o que realmente aconteceu, sempre relacionando à causa anterior para se chegar à causa iniciadora.

Percorrendo as cinco etapas, para se chegar à causa primária do problema, pode-se determinar o que aconteceu, por que aconteceu e descobrir o que fazer para reduzir a probabilidade de acontecer novamente.

Entender a causa dos problemas na execução dos processos de trabalho ajuda a solucioná-los de maneira eficaz, pois se resolve o problema em vez de simplesmente gerar uma solução paliativa ou sanar um sintoma gerado por ele. Dessa forma, reduz a probabilidade de o problema acontecer novamente.

Entender a causa dos problemas na execução dos processos de trabalho ajuda a solucioná-los de maneira eficaz, pois se resolve o problema em vez de simplesmente gerar uma solução paliativa ou sanar um sintoma gerado por ele. Dessa forma, reduz a probabilidade de o problema acontecer novamente.

## Como utilizar a técnica dos 5 Porquês?

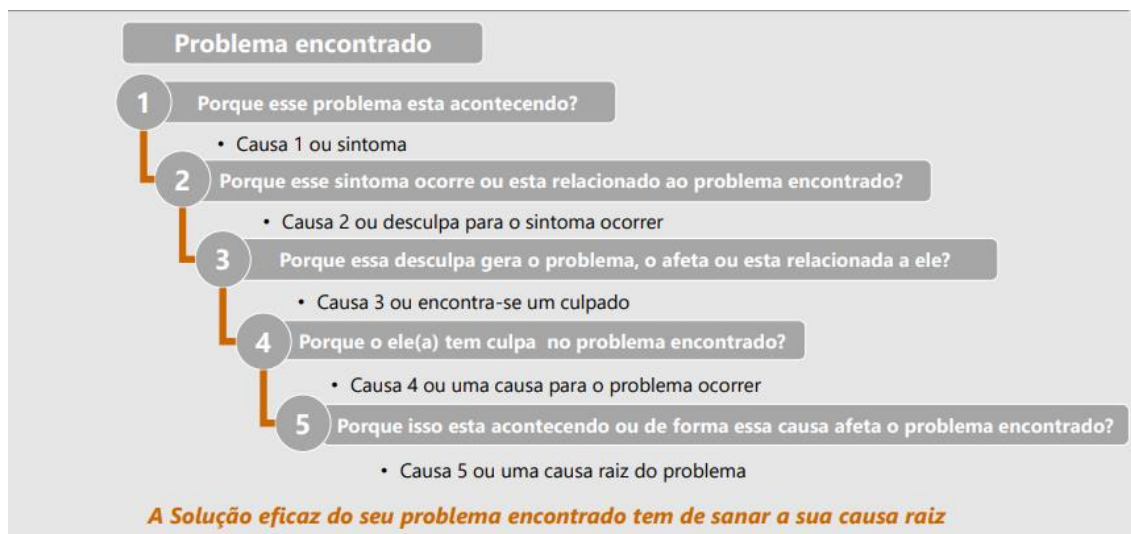


FIGURA 18 - UTILIZAÇÃO DOS 5 PORQUÊS



FIGURA 19 - OS 5 PORQUÊS E SOLUÇÕES



## Orientações e observações

- Evite suposições e incentive a equipe a manter o foco até a verdadeira origem do problema. É essencial que todo problema tenha a devida reflexão.
- Evite soluções paliativas, busque a solução real identificando a causa primária do problema.
- Sempre utilize outras ferramentas em conjunto a essa para garantir soluções com base em fatos e dados.
- Os 5 porquês podem ser utilizados individualmente ou como uma parte do diagrama de causa e efeito ou Ishikawa (também conhecido como a espinha de peixe). O diagrama espinha de peixe ajuda você a explorar todas as causas potenciais ou reais que resultam em um único problema

## 5 Porquês

5 Porquês - Identificação causa raiz do problema						
Nº	Problema	1º Porquê	2º Porquê	3º Porquê	4º Porquê	5º Porquê
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

FIGURA 20 - IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ

## 2. Formulários

### 2.1 Cronograma de trabalho – Modelagem de processos

O cronograma de trabalho lista as atividades voltadas à modelagem de processos a serem desempenhadas, com identificação da unidade responsável pela execução, data prevista para realização, data de concretização, status (se planejada, em andamento ou concluída) e produto entregue.

**QUADRO 9 - CRONOGRAMA DE TRABALHO (MODELAGEM DE PROCESSOS)**

Atividades	Responsável	Data prevista	Data realizada	Status
Reunião Inicial - Identificação da demanda	Unidade/EPO-MPF			
Reunião Inicial - Planejamento	Unidade/EPO-MPF			
Identificação dos processos da Unidade - Arquitetura de Processos do MPF	Unidade/EPO-MPF			
Delimitação do Escopo do trabalho	Unidade/EPO-MPF			
Priorização dos processos	Unidade			
Definição do cronograma de trabalho	Unidade/EPO-MPF			
Cadastro da iniciativa no SIGOV	Unidade/EPO-MPF			
Levantamento de informações da Unidade	Unidade/EPO-MPF			
Identificação de gargalos e oportunidades	Unidade/EPO-MPF			
Elaboração do plano de ação	Unidade/EPO-MPF			
Implementação das ações propostas	Unidade			
Identificação do processo - mapeamento	Unidade/EPO-MPF			
Desenho do fluxo	Unidade/EPO-MPF			
Análise do fluxo do processo	Unidade/EPO-MPF			
Validação do fluxo do processo	Unidade			
Descrição das atividades	Unidade			
Definição de indicadores de desempenho	Unidade/EPO-MPF			
Validação dos indicadores de desempenho	Unidade			

Revisão das descrições das atividades dos processos no Bizagi	<b>Unidade/EPO-MPF</b>			
Validação da documentação dos processos	<b>Unidade</b>			
Publicação do processo	<b>Unidade/EPO-MPF</b>			
Implantação do processo	<b>Unidade/EPO-MPF</b>			
Monitoramento do desempenho do processo	<b>Unidade</b>			
Realização de reunião de análise do desempenho do processo	<b>Unidade</b>			
<b>Status:</b>				
<b>Planejado</b>				
<b>Em andamento</b>				
<b>Concluído</b>				
<b>Adiado</b>				
<b>Cancelado</b>				

Recomenda-se que as ações previstas no cronograma sejam cadastradas como iniciativas no SiGOV.



## 2.2 Formulário – Diagnóstico

Trata-se de formulário por meio do qual o Escritório de Processos realiza diagnóstico da situação do processo. São levantadas informações sobre os ambientes interno e externo, além de riscos, gargalos e oportunidades de melhoria.

Formulário - Diagnóstico			
Identificação da Unidade			
Área	Nome da unidade		
Secretário (a) Nacional	Nome do gestor		
Secretário (a) Adjunto(a)	Nome do gestor		
Unidades (nome das subsecretarias/divisões)	Nome do gestor		
Composição (Estrutura Administrativa) (Divisões internas)	<input type="checkbox"/> Regimental <input type="checkbox"/> Informal		
	<i>Informar a estrutura administrativa de acordo com o Regimento Interno.            Complementar com as informações sobre estrutura informal, se for o caso.</i>		
Quantidade de Membros		Quantidade de Servidores/requisitados	
Utiliza sistema Único para registros e movimentações	<input type="checkbox"/> Em <b>todos</b> os registros e movimentações <input type="checkbox"/> Em <b>quase todos</b> os registros e movimentações <input type="checkbox"/> Em <b>alguns poucos</b> registros e movimentações <input type="checkbox"/> Em <b>nenhum</b> registro e movimentação.		
Utiliza outros sistemas/planilhas de	<input type="checkbox"/> Sim		

<b>controle além do Único</b>	Especificar:  ( ) Não
<b>Atribuições da área</b>	
<i>(Conforme regimento interno Administrativo - Art. (citar os artigos))</i>	
<p><i>No Regimento Interno Administrativo as atribuições da área estão atualizadas?</i>  <i>Sim ( )</i>  <i>Não ( )</i></p> <p><i>Existe alguma ação em andamento para atualização das Atribuições da Secretaria no Regimento Interno Administrativo?</i></p>	
<b>Análise do ambiente</b>	
<b>Ambiente interno</b> Fatores internos à organização e que são controlados por ela ( <b>positivos e negativos</b> )	
<b>Forças (positivo)</b> (Fatores que distinguem a organização e que trazem benefícios para o atingimento de resultados)	<b>Fraquezas (negativo)</b> (Desvantagens da organização que podem atrapalhar seu desempenho)
<i>Exemplo: equipe qualificada</i>	<i>Exemplo: sistemas de informação obsoletos</i>
<b>Ambiente externo</b> Fatores externos à organização e que são controláveis por ela ( <b>positivos e negativos</b> )	
<b>Oportunidades (positivo)</b>	<b>Ameaças (negativo)</b>

<i>(fatores externos que podem acontecer e afetar positivamente os resultados do órgão)</i>	<i>(fatores externos que podem atrapalhar ou prejudicar a entrega dos resultados do órgão)</i>
<i>Exemplo: aumento do limite de gastos</i>	<i>Exemplo: restrição orçamentária</i>
<b>Riscos</b>	
Possibilidade de que uma situação afete negativamente o alcance dos objetivos. <b>Categorias:</b> infraestrutura, pessoal, processos e tecnologia.	
<i>Exemplo: controle orçamentário e financeiro ineficiente.</i>	
<b>Análise dos processos de trabalho</b>	
<b>Oportunidades de melhoria</b>	
Oportunidades de melhoria podem ser propostas/implementadas para otimizar o desempenho dos processos. ( <b>Categorias:</b> Gestão, Comunicação, Fluxo do processo, Pessoas, Sistemas, Outras áreas interdepartamentais, Normativos, outros).	
<i>Sugestões de melhoria no processo “...nome do processo” propostas pela área</i>	
<b>Exemplos:</b>	
1. <b>Gestão:</b> realização de reuniões de análise do desempenho do processo;	
2. <b>Comunicação:</b> compartilhamento de informações de forma aberta;	
3. <b>Fluxo do processo:</b> identificação de atividades em sequência que poderiam ser paralelizadas;	
4. <b>Pessoas:</b> Redefinição de papéis e responsabilidades;	
5. <b>Tecnologia da informação:</b> disponibilidade das informações;	

- 6. Interação com outras áreas:** definição de um canal único de comunicação entre as áreas envolvidas no processo;
- 7. Normativos:** atualização dos normativos;
- 8. Infraestrutura:** readequação do espaço físico;
- 9. Sustentabilidade:** definição de melhor utilização dos recursos disponíveis com foco na sustentabilidade.

*Sugestões de melhoria no processo “nome do processo” propostas pela área*

### **Gargalos**

Principais gargalos/problemas que impactam negativamente a execução/produtos/resultados dos processos?  
 (Categorias: Gestão, Comunicação, Fluxo do processo, Pessoas, Sistemas, Áreas de Interface, Normativos, outros).

*Gargalos/problemas no processo “Nome do processo” identificados pela área*

#### **Exemplo**

- 1. Gestão:** ausência de reuniões de avaliação do desempenho do processo;
- 2. Comunicação:** falta de clareza na troca de informações entre os envolvidos no processo;
- 3. Fluxo do processo:** etapas desnecessárias na execução do processo;
- 4. Pessoas:** servidores sem qualificação adequada;
- 5. Tecnologia da informação:** duplicidade e inconsistência dos dados;
- 6. Interação com outras áreas:** comunicação ineficiente entre as áreas envolvidas no processo;
- 7. Normativos:** normativos desatualizados;
- 8. Infraestrutura:** espaço físico inadequado;
- 9. Sustentabilidade:** desperdício de recursos no processo.

*Gargalos/problemas no processo “nome do processo” identificados pela área*

## Informações Complementares

### Categorias

- 1.Gestão:** avaliação de questões relacionadas ao planejamento do trabalho, à definição de metas e prazos, ao acompanhamento das ações.
- 2.Comunicação:** avaliação de questões relacionadas à comunicação, interna e externa, ao processo.
- 3.Fluxo do processo:** avaliação de questões relacionadas ao fluxo da execução do processo, sequenciamento de atividades, idas e vindas repetitivas no processo; atividades desnecessárias ou não identificadas inicialmente, padronização da forma de execução e documentação do processo.
- 4.Pessoas:** avaliação de questões relacionadas à definição de papéis e funções, habilidades necessárias, treinamentos.
- 5.Tecnologia da Informação:** Avaliação de questões relacionadas a sistemas informacionais, banco de dados, planilhas eletrônicas.
- 6.Interação com outras áreas:** avaliação de questões relacionadas à interação com as áreas interdepartamentais envolvidas na execução do processo.
- 7.Normativos:** avaliação de questões relacionadas às normas, internas ou externas, que regulamentam a execução do processo.
- 8.Infraestrutura:** *avaliação de questões relacionadas ao espaço físico, disponibilidade de recursos e equipamentos.*
- 9.Sustentabilidade:** *avaliação de questões relacionadas ao impacto ambiental, uso de recursos não renováveis ou desperdício de recursos.*

### 2.3 Formulário - Sistematização de gargalos e oportunidades de melhoria

Trata-se de formulário por meio do qual o Escritório de Processos realiza a sistematização e a categorização dos gargalos e oportunidades de melhoria identificados no diagnóstico. São levantadas informações sobre as ações propostas pela área para tratar gargalos e implementar as oportunidades de melhorias, além da análise da possibilidade de atuação e a priorização das ações.

<b>CATEGORIA</b>	<b>GARGALO</b>	<b>OPORTUNIDADE DE MELHORIA</b>	<b>PRIORIDADE</b>	<b>POSSIBILIDADE DE ATUAÇÃO</b>	<b>AÇÃO PROPOSTA PELA ÁREA</b>
<b>Gestão</b>					
<b>Comunicação</b>					
<b>Fluxo do processo</b>					
<b>Pessoas</b>					
<b>Tecnologia da informação (sistemas)</b>					
<b>Interação com outras áreas</b>					
<b>Normativos</b>					
<b>Infraestrutura</b>					
<b>Sustentabilidade</b>					

## 2.4 Formulário - Identificação de processos

Trata-se de formulário por meio do qual o Escritório de Processos identifica a forma de execução do processo a ser modelado.

Formulário - Identificação de processos		
<b>Informações iniciais</b>		
Nome do processo/subprocesso: <i>Informar o nome do processo de acordo com a Arquitetura de Processos do MPF</i>		
<input type="checkbox"/> Processo finalístico	<input type="checkbox"/> Processo de gerenciamento	<input type="checkbox"/> Processo de suporte
Macroprocesso: <i>(identificar o macroprocesso ao qual o processo está vinculado)</i>		
Processo: <i>(identificar o processo ao qual o subprocesso está vinculado)</i>		
Vinculação estratégica <i>(Identificar os objetivos estratégicos para os quais o processo contribui)</i>		
Unidade Gestora do processo/subprocesso:		
Gestor do processo (chefia):		
Equipe executora do processo:		
<i>Nome</i>	<i>Ramal</i>	<i>E-mail</i>
Ponto focal: <i>(servidor responsável pelas tratativas com o EPO)</i>		
Objetivo/descrição do processo: <i>(Apresentação sucinta do processo, contendo âmbito de aplicação e a que se destina)</i>		
Normativos:		

Identificar os instrumentos que regulamentam e/ou dão suporte à execução do processo

### Escopo do processo

De:  
*(identificação do evento inicial que dispara o processo)*

Até:  
*(identificação do evento final, o produto entregue)*

### Identificação das áreas envolvidas

Fornecedores:  
*(identificação dos atores/áreas responsáveis por fornecer os insumos de entrada)*

Clientes:  
*(identificação dos atores/áreas para quem as saídas são produzidas)*

### Identificação de indicador do processo

Processo é monitorado por indicador? ( ) Sim ( ) Não

Em caso positivo informar o nome do indicador:

Indicador é cadastrado no Sigov ( ) Sim ( ) Não

### Identificação das atividades

Nº	Nome da atividade	Como é executada <i>(pequena descrição; entrada; tarefas executadas; saídas)</i>	Prazo/Periodicidade <i>(caso haja)</i>	Sistemas/planilhas utilizadas	Responsável <i>(unidade)</i>	Existem caminhos alternativos? Identificar



## Identificação de gargalos e oportunidades no processo

*(Neste campo devem ser especificadas as principais dificuldades/problemas ou fatores que impossibilitam um melhor desempenho do processo, bem como as oportunidades de melhoria vislumbradas).*

<p><b>Processo/Atividade</b> <i>(Especificar a atividade a que se refere o apontamento.)</i></p>	<p><b>Gargalos</b> Principais gargalos/problemas que impactam negativamente a execução/produtos/resultados do processo. <i>(Categorias: gestão, comunicação, fluxo do processo, pessoas, tecnologia da informação, interação com outras áreas, normativos, infraestrutura, sustentabilidade, outros).</i></p>	<p><b>Oportunidades de melhoria (OM)</b> Oportunidades de melhoria podem ser propostas/implementadas para otimizar o desempenho do processo. <i>(Categorias: gestão, comunicação, fluxo do processo, pessoas, tecnologia da informação, interação com outras áreas, normativos, infraestrutura, sustentabilidade, outros).</i></p>

### Categorias

1. *Gestão: avaliação de questões relacionadas ao planejamento do trabalho, à definição de metas e prazos, ao acompanhamento das ações.*
2. *Comunicação: avaliação de questões relacionadas à comunicação, interna e externa, ao processo.*
3. *Fluxo do processo: avaliação de questões relacionadas ao fluxo da execução do processo, sequenciamento de atividades, idas e vindas repetitivas no processo; atividades desnecessárias ou não identificadas inicialmente, padronização da forma de execução e documentação do processo.*
4. *Pessoas: avaliação de questões relacionadas à definição de papéis e funções, habilidades necessárias, treinamentos.*
5. *Tecnologia da Informação: Avaliação de questões relacionadas a sistemas informacionais, banco de dados, planilhas eletrônicas.*
6. *Interação com outras áreas: avaliação de questões relacionadas à interação com as áreas interdepartamentais envolvidas na execução do processo.*
7. *Normativos: avaliação de questões relacionadas às normas, internas ou externas, que regulamentam a execução do processo.*
8. *Infraestrutura: avaliação de questões relacionadas ao espaço físico, disponibilidade de recursos e equipamentos.*
9. *Sustentabilidade: avaliação de questões relacionadas ao impacto ambiental, uso de recursos não renováveis ou desperdício de recursos.*

## 2.4 Formulário - Indicadores de desempenho do processo

Trata-se da definição de indicadores de desempenho de processos, com base nas Orientações sobre indicadores. Definem-se o nome do indicador, a descrição (o que pretende aferir), o como medir (fórmula de medição), a unidade de medida, a periodicidade de medição, a abrangência, a polaridade, a meta, a frequência da meta e o parâmetro do TCU.

Indicadores de desempenho do processo									
Indicador	Descrição	Como medir	Unidade de medida	Periodicidade de medição	Abrangência	Polaridade	Meta	Frequência da meta	Parâmetro do TCU
<b>Nome do indicador:</b>	<i>Nome do indicador</i>								
<b>Descrição:</b>	<i>Sinaliza o que o indicador pretende aferir.</i>								
<b>Como medir:</b>	<i>A fórmula descreve, de forma clara, como deve ser calculado o índice do indicador Deve-se evitar fórmulas de alta complexidade. É recomendado que elas sejam de fácil compreensão e que não envolvam dificuldades de cálculo</i>								
<b>Unidade de medida:</b>	<i>Permite expressar ou classificar a medição pretendida (percentual, número de dias, número de participantes, metros, entre outras).</i>								
<b>Periodicidade de medição:</b>	<i>Período de controle dos dados do indicador, que pode ser mensal, trimestral, semestral, anual.</i>								
<b>Abrangência:</b>	<i>Alcance/cobertura do indicador (pode ser local ou regional).</i>								

<b>Polaridade:</b>	<i>Indica o sentido do melhor resultado do indicador (quanto maior, melhor; quanto menor, melhor; igual, melhor).</i>
<b>Meta:</b>	<i>Resultado desejado em determinado período de tempo</i>
<b>Frequência da meta:</b>	<i>Indica de quanto em quanto tempo haverá meta para o indicador. A meta pode ser definida como o resultado desejado em determinado período. A frequência da meta deve ser sempre igual ou superior à periodicidade de medição, porque, para saber se o desempenho foi satisfatório ou insatisfatório, é necessário que o índice do indicador seja comparado com uma meta específica.</i>
<b>Parâmetro do TCU:</b>	<i>Eficácia: quando o indicador foca na entrega de produtos Eficiência: quando o indicador foca na relação entre produtos gerados e insumos empreendidos. Economicidade: quando o indicador foca no quanto se gastou para entregar o produto. Efetividade: quando o indicador foca nos impactos gerados pela entrega dos produtos</i>

## **Glossário**

**Arquitetura de Processos:** é o instrumento gerencial que consolida o rol estruturado de processos executados por uma organização, de forma a explicitar quais valores são gerados e entregues ao público interno e ao público externo à organização. É o desdobramento da Cadeia de Valor, e apresenta os processos de forma hierárquica e organizada.

**Atividade:** ação realizada com um objetivo específico. As atividades correspondem a “o quê” é feito para o alcance do objetivo do processo. São desdobradas em tarefas que possuem relação entre si.

**Balanced Scorecard (BSC):** é um conceito que pode ser traduzido para “indicadores balanceados de desempenho”. Ferramenta de planejamento estratégico na qual a organização tem claramente definidas as metas e estratégicas, visando medir o desempenho da organização por meio de indicadores quantificáveis e verificáveis.

**Business Model Canvas:** ferramenta que facilita a compreensão do negócio como um todo, pois possibilita uma visão integrada do negócio, da oferta de bens ou serviços (proposta de valor), das atividades, do relacionamento, dos clientes, dos parceiros, dos canais de distribuição e dos recursos e finanças (custos e receitas).

**Business Process Management (BPM):** disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com as expectativas e as necessidades de clientes focando em processos ponta a ponta. Envolve a determinação de recursos necessários, o monitoramento de desempenho do processo, a manutenção do processo e a gestão do ciclo de vida do processo.

**Cadeia de valor:** é o conjunto de atividades realizadas por uma organização. É a representação gráfica de como a Instituição organiza os seus macroprocessos, finalísticos, de gerenciamento e de suporte, com o objetivo de criar valor para o cliente.

**Ciclo PDCA:** método de gestão em quatro passos: Planejar, Executar, Verificar e Agir. **P** (*plan*) - Planejar: definir metas e seus itens de controle (ou indicadores) e os métodos ou meios necessários. **D** (*do*) - Executar: realizar os planos definidos na etapa anterior, sendo

essencial a capacitação. **C** (*check*) - Verificar: avaliar os planos elaborados e se a execução está sendo realizada conforme os planos, com base em fatos e dados. **A** (*act*) - Agir: realizar as ações necessárias para corrigir os desvios identificados na etapa *check* (verificar).

**Elementos de um processo:** Os processos de trabalho são executados a partir de alguns elementos básicos, tais como: fornecedor, entrada, saída e cliente/usuário. **Fornecedor:** parte do processo que provê insumos para a execução das atividades. Podem ser internos e/ou externos; **Entrada:** insumos (intelectuais, financeiros, materiais) necessários para iniciar a execução do processo. É a matéria-prima, o serviço, a informação, o equipamento, entre outros); **Saída:** é o resultado esperado das atividades que compõem o processo, pode ser um produto ou um serviço, ressalta-se que é imprescindível gerar valor para o cliente ou cidadão como resultado da transformação dos outros elementos; **Cliente/cidadão:** para quem o valor é gerado, é a razão do aprimoramento contínuo dos processos de trabalho. Pode ser externo e/ou interno à organização. É importante para o desenvolvimento da organização que ela conheça seus clientes, entenda suas necessidades e atualize seus processos de modo a satisfazê-lo de forma cada vez mais ágil.

**Guia BPM CBOOK:** É um guia cuja finalidade principal é identificar e fornecer uma visão geral das áreas de conhecimento relacionadas ao gerenciamento de processos que são geralmente reconhecidas e aceitas como boas práticas. Também fornece conceitos para os profissionais da área de processos.

**Indicador de desempenho:** “é um “número, porcentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas” (TCU 2010).

**Iniciativa:** empreendimento temporário, com início e fim determinados, e com metodologia simplificada de gestão, destinado a entregar um produto ou serviço específico e exclusivo para a Instituição.

**Macroprocesso:** aqueles processos que representam, numa visão mais ampla, as principais operações realizadas pela organização para o cumprimento de sua missão e seus objetivos

estratégicos. Cada macroprocesso engloba diversos processos para viabilização dos resultados pretendidos pela organização.

**Modelagem de processos:** compreende o mapeamento de processos, a identificação ou o levantamento de gargalos e oportunidades de melhoria, o redesenho do processo, a elaboração de plano de ação para implementação de melhorias e a documentação do processo.

**Painel de contribuição:** instrumento de execução do planejamento, em nível tático, que define a contribuição de cada unidade para a implementação da estratégia institucional. Nele, são estabelecidas as prioridades de atuação de uma unidade para um período de dois anos, com a definição de objetivos de contribuição (ou temáticos), os quais são monitorados por indicadores e concretizados por iniciativas, projetos ou processos (ações).

**Plano de Ação - 5W2H:** ferramenta utilizada na elaboração de planos de ação, pois apresenta, de maneira simples e direta, todas as informações necessárias para a execução de determinadas tarefas ou atividades que juntas permitem o alcance de um objetivo maior. A ferramenta se baseia na resposta a estas perguntas básicas: *what* (o que deve ser feito?), *why* (Por que essa ação deve ser realizada?), *who* (quem deve realizar a ação?), *where* (onde a ação deve ser executada?), *when* (quando a ação deve ser realizada?), *how* (como a ação deve ser feita?), *how much* (quanto custará a realização da ação?).

**Processos:** conjunto de atividades interdependentes, realizadas de forma contínua e padronizada, ordenadas no tempo e no espaço de forma encadeada, que transformam insumos (bens tangíveis e intangíveis- demandas, dados, equipamentos) em saídas (produtos, serviços, informações) que produzem resultados e agregam valor à Instituição.

**Processos finalísticos:** aqueles ligados à essência do MPF, estão diretamente relacionados à missão do órgão. Esses processos recebem apoio de outros processos internos e entregam valor diretamente ao cidadão.

**Processos de gerenciamento:** aqueles que orientam a tomada de decisão, promovem a formulação de políticas e o estabelecimento das diretrizes visando o alcance dos objetivos e

metas institucionais. São responsáveis por coordenar os recursos e meios necessários à melhoria do desempenho organizacional e otimizar a execução dos processos finalísticos e de suporte. São processos que entregam valor para outros processos e não diretamente aos cidadãos.

**Processos de suporte:** aqueles ligados ao funcionamento básico da organização. Têm a função de oferecer apoio aos processos finalísticos, aos de gerenciamento e a outros processos de suporte. São processos que entregam valor para outros processos e não diretamente aos cidadãos.

**Reunião de Acompanhamento Operacional (RAO):** reunião com periodicidade trimestral que se destina a promover alinhamento e transparência quanto aos resultados das ações (iniciativas, projetos e processos) e dos indicadores táticos de determinada área. Na PGR, na área administrativa, as RAOs são realizadas internamente em cada Secretaria Nacional, na CONJUR e na CVE.

**Reunião de Acompanhamento Tático (RAT):** reunião realizada ao término do ciclo de RAOs que se destina a promover alinhamento e transparência quanto aos resultados de ações (iniciativas, projetos e processos) e indicadores táticos definidos como prioritários, respectivamente, para execução e monitoramento no período de referência. Na PGR, na área administrativa, as Secretarias Nacionais, a CONJUR, a CVE e a Secretaria-Geral participam das RATs.

**Subprocesso:** conjunto de atividades inter-relacionadas cujo objetivo é detalhar uma parte específica de um processo. Trata-se de uma subdivisão de um processo, ou ainda, um processo com um objetivo específico dentro de outro processo.

**Tarefa:** trata-se do detalhamento da atividade, conjunto de ações que explica de forma precisa “como” a atividade deve ser realizada. É a sequência de passos ou etapas executadas para cumprir o objetivo da atividade.

## Referencial bibliográfico

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **Guia para o gerenciamento de Processos de Negócio – corpo comum de conhecimento – ABPMP BPM CBOOK**. V.3.0. 2013. 1ª edição.

BARROS, Daniel Barroso. **Governança de processos: proposição de um modelo teórico de governança para a gestão de processos**. 2009. 148f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2009.

BRITO, Gart Capote. **BPM Para Todos – Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio**. 1ª edição. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: [http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm\\_para\\_todos-julho\\_2013.pdf](http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm_para_todos-julho_2013.pdf). Acesso em 07 de novembro de 2019.

BRITO, Gart Capote. **Guia para formação de Analistas de Processos – BPM Volume 1**. 1ª edição. Rio de Janeiro. 2011. Disponível em: <http://www.saude.go.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/livro-guia-para-formacao-de-analistas-de-processos.pdf>. Acesso em 07 de novembro de 2020.

BROWN, Tim. **Design Thinking – uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. 2017.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Metodologia de Gestão por Processos - CNMP**. 2016. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/visao-360/processos/metodologia-de-gestao-por-processos-do-cnmp>. Acesso em 29 de março de 2019.

DUTRA, Danilo Lima. **Um Framework para mapeamento de processos AS IS apoiado por Design Thinking**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). 2015.

ELOGROUP.COM.BR. **Desdobramento de metas**. Disponível em: <https://pt-br.eventials.com/elogroup/modelos-de-excelencia-operacional-boas-praticas-para-implantacao-de-uma-cultura-de-processos-orientada-a-resultados-da-operacao-ao-ceo>. Acesso em 19 de agosto de 2019.

ELOGROUP.COM.BR. **Desdobramento da estratégia para processos**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6HZZ1C7UcII&t=24s>. Acesso em 07 de novembro de 2019.



ELOGROUP.COM.BR. **Execução de Projetos de Transformação**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jip-OEu7z7A>. Acesso em 07 de novembro de 2019.

ELOGROUP.COM.BR **Framework de Gestão por Processos**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2j9yA7i4zZg&t=15s>. Acesso em 07 de novembro de 2019.

ELOGROUP.COM.BR. **Gestão de rotinas**. Disponível em: <https://pt-br.eventials.com/elogroup/um-novo-olhar-sobre-a-gestao-da-rotina-ative-a-melhoria-continua-na-visao-de-processos>. Acesso em 19 de agosto de 2019.

ELOGROUP.COM.BR. **Melhoria Sempre: Gestão do Dia a Dia dos Processos**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zDjIXnloz-8&t=26s>. Acesso em 07 de novembro de 2019.

ELOGROUP.COM.BR. **Modelo de Gestão**. Disponível em: <https://elogroup.com.br/service/gente-gestao/>. Acesso em 19 de agosto de 2019.

ELOGROUP.COM.BR. **Repensando a Gestão por meio de Processos. Aula 1 – Introdução**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gz2G1vMmPRk>.

Acesso em 07 de novembro de 2019.

ELOGROUP.COM.BR. **Repensando a Gestão por meio de Processos. Aula 02 – Boas práticas para condução de Projetos de Transformação**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=dIRjODaOigI&t=29s>. Acesso em 07 de novembro de 2019.

ELOGROUP.COM.BR. **Repensando a Gestão por meio de Processos. Aula 03 – Boas Práticas para a Gestão do dia a dia de processos**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mx7jz9FOCs0&t=19s>. Acesso em 07 de novembro de 2019.

ELOGROUP.COM.BR. **Repensando a Gestão por meio de Processos. Aula 04 – Boas práticas para desdobramento da estratégia**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=oITkDVEpFPg&t=1s>. Acesso em 07 de novembro de 2019.

EUAX CONSULTING. **Brainstorming: o que é e como aplicar na geração de novas ideias**. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/09/brainstorming/>. Acesso em 19/03/2020.

EUAX Consultoria. **Como o Design Thinking pode agilizar o mapeamento de processo**. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=TdZsMJL76Vs&feature=youtu.be>. Acesso em 29 de março de 2020.

EUAX Consultoria. **5 ferramentas do Design Thinking para resolução de problemas.** Disponível em <https://www.euax.com.br/conteudo/webinar-5-ferramentas-do-design-thinking-para-resolucao-de-problemas/>. Acesso em 1º de abril de 2020.

EXAME.ABRIL.COM.BR. **Como fazer um brainstorming eficiente.** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/como-fazer-um-brainstorming-eficiente/>. Acesso em 20/03/2020.

GARCIA, Herbert. Governança de processos. 2015. Disponível em: <http://www.gestaoporprocessos.com.br/governanca-de-processos/>. Acesso em 03 de junho de 2019.

GESPÚBLICA.GOV.BR. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores do Gespública.** Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content>. Acesso em 30 de março de 2019.

IPROCESS.COM.BR. Arquitetura de processos. Disponível em: <http://iprocess.com.br/bpm/arquitetura-de-processos/>. Acesso em: 03 de junho de 2019.

KNAPP J. et al. **Sprint – Método usado no google par testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias.** 1ª edição. Editora Intrínseca. 2017.

LIMA, E P; Lezana, A G R. Desenvolvendo um framework para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n2/26087.pdf>. Acesso em 03 de junho de 2019.

MANUAL DA SECRETÁRIA.COM.BR. Design Thinking – Entenda o que é e como aplicar. Disponível em: <https://manualdasecretaria.com.br/design-thinking/>. Acesso em 30 de junho de 2019.

METODOAGIL.COM.BR. Sprint Scrum: ciclo de desenvolvimento. Disponível em: <http://www.metodoagil.com/sprint-scrum/>. Acesso em: 03 de junho de 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS. **Guia prático Mapeamento e Modelagem de Processos de trabalho no MPDFT.** Disponível em: [http://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/gestaoestrategica/materialsecplan/Guiapratico\\_Mapeamento\\_Mod elagem Processos Trabalho MPDFT.pdf](http://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/gestaoestrategica/materialsecplan/Guiapratico_Mapeamento_Mod elagem Processos Trabalho MPDFT.pdf). Acesso em 14 de fevereiro de 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ. **Capacitação em gestão de processo.** Subsecretaria-Geral de Planejamento Institucional. Disponível em: <http://www.planejamento.mppr.mp.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=2778>. Acesso em 29 de março de 2019.

NEILPATEL.COM.BR. **Brainstorming: O que é, como fazer (passo a passo).** Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/o-que-e-brainstorming/>. Acesso em 19/03/2020.

PROJECTBUILDER.COM.BR. **Scrum: o que é Sprint e como executá-lo?** Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/scrum-o-que-e-sprint-e-como-executa-lo/>. Acesso em 03 de junho de 2019.

RESULTADOS DIGITAIS.COM.BR. **Brainstorming o que é e como preparar uma reunião com resultados reais.** Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/o-que-e-brainstorming/>. Acesso em 20/03/2020.

SEBRAE.COM.BR. **Entenda o design thinking.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking,369d9cb730905410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 03 de junho de 2019.

SEBRAE.COM.BR. **Canvas: como estruturar seu modelo de negócio.** Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/como-estruturar-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 03 de junho de 2019.

SILVA, Wellington Pacheco Lopes da. **Novo Método “PAMC” para Análise de Processos Modelo Canvas.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 01, Ed. 01, Vol. 11, pp. 327-338., dezembro de 2016. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/modelo-canvas>. Acesso em 22 de abril de 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Mapeamento de processos – TCU.** Tribunal de Contas da União. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B23D5474845>. Acesso em 30 de março de 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Cadeia de Valor do TCEMG.** 2016. Disponível em: [https://www.tce.mg.gov.br/img/AF\\_Cartilha\\_Cadeia\\_Valor2.pdf](https://www.tce.mg.gov.br/img/AF_Cartilha_Cadeia_Valor2.pdf) Acesso em 19 de agosto de 2019.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Metodologia de Gestão de Processos.** Disponível em: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-to-metodologia-de-gestao-de-processos>. Acesso em 19 de agosto de 2019.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Cadeia de valor do Tribunal Superior do Trabalho.** 2013. Disponível em: <http://tst.jus.br/web/guest/gestaoestrategica/cadeia-valor>. Acesso em 19 de agosto de 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE. **Metodologia de Gestão de Processos da UFPE**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/procit/escritorio-de-processos/metodologia>. Acesso em 19 de agosto de 2019.

VENKI.COM.BR. **Definição de gestão de processos: reunimos as 10 melhores**. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/definicao-gestao-processos/>. Acesso em: 03 de junho de 2019.

VENKI.COM.BR. **Entenda o que é a metodologia kanban agile e como usar em seu negócio**. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/metodologia-kanban-agile/>. Acesso em 03 de junho de 2019.

VENKI.COM.BR. **Estratégias de hand-off se traduzem em resultados**. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/estrategias-de-hand-off/>. Acesso em 19 de agosto de 2019.

VENKI.COM.BR. **Solucione problemas com 3 técnicas de brainstorming**. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/tecnica-de-brainstorming/>. Acesso em 03 de junho de 2019.

VENKI.COM.BR. **5 ideias de simplificação de processos organizacionais**. 2016. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/tecnicas-de-simplificacao-dos-processos-organizacionais/>. Acesso em: 07 de janeiro de 2020.

VIANNA, Maurício. et al. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press. 2012. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/455690/Ofertas/E-books/Arquivos/livro-design-thinking-business-innovation.pdf>. Acesso em 03 de junho de 2019