Escritório de Processos do Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP

Metodologia de Gestão por Processos

Núcleo de Organização e Normatização (NON/SGE)

Secretaria de Gestão Estratégica (SGE)

Versão 1.0

2016

Conselho Nacional do Ministério Público

2016. © Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei n° 9.610, de 19 de fevereiro de 1998).

Informações e contatos

Setor de Administração Federal Sul - SAFS, Quadra 2, Lote 3, edifício Adail Belmonte, CEP 70070-600, Telefone: (61) 3366-9100, Fax: (61) 3366-9151

Site: http://www.cnmp.mp.br

Secretaria de Gestão Estratégica – SGE

E-mail: sge@cnmp.mp.br, Telefone: (61) 3315-9250

Escritório de Processos: Núcleo de Organização e Normatização – NON/SGE

E-mail: non@cnmp.mp.br, Telefone: (61) 3315-9455 / 9451

Presidente do Conselho Nacional do Ministério Público

Rodrigo Janot Monteiro de Barros

Secretário-Geral

Blal Yassine Dalloul

Secretário-Geral Adjunto

Wilson Rocha de Almeida Neto

Secretário de Gestão Estratégica

Weskley Rodrigues dos Santos

Equipe Técnica

Redação: Cláudio Lima Aguiar (Chefe do NON/SGE)

Revisão: Sávio Neves do Nascimento (Chefe do Núcleo de Gestão Estratégica – NGE/SGE) e Josias Mendes da Silva (Analista de Gestão Pública)

1 Sumário

1. INTRODUÇÃO 5
2. CONCEITOS PRINCIPAIS 6
2.1 Macroprocessos 6
2.2 Processos 6
2.3 Subprocessos 6
2.4 Atividades 7
2.5 Tarefas 7
2.6 Hierarquia de Processos 7
2.7 Mapeamento ou Modelagem de Processos 7
2.8 Dono do Processo 8
2.9 Atores do Processo 8
2.10 Manualização de Processos 8
2.11 Cadeia de Valor 8
2.11.1 Categorias de Processos 9
3. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS – NON/SGE 10
4. PREMISSAS METODOLÓGICAS 11
5. METODOLOGIA 12
5.1 Identificar as necessidades de mapeamento de processos 12
5.1.1 Necessidade decorrente de solicitação da Unidade Gestora 12
5.1.2 Necessidade decorrente de análise do portfólio de processos 13
5.2 Planejar as atividades do mapeamento de processos 13
5.2.1 Identificar mapeamento prévio 13
5.2.2 Priorizar as demandas 13
5.2.3 Identificar Líderes de Melhoria e Inovação Organizacional 16
5.2.4 Realizar Treinamento Interno sobre Gestão por Processos 17

5.2.5 Definir plano de trabalho 17
5.3 Mapear os processos organizacionais 18
5.3.1 Atribuir o nome do processo 18
5.3.2 Identificar os atores do processo 18
5.3.3 Realizar entrevista com os atores do processo 19
5.3.4 Desenhar o fluxo atual do processo *(AS-IS)* no Bizagi 23
5.3.5 Avaliar o fluxo e identificar problemas e oportunidades de melhoria 28
5.3.6 Desenhar o fluxo a ser implantado do processo (TO-BE) 31
5.3.7 Detalhar as atividades do fluxo 31
5.3.8 Anexar modelos de documento e formulários utilizados no processo 33
5.4 Definir indicadores de mensuração de resultado 33
5.5 Categorizar o Processo conforme a Cadeia de Valor 36
5.6 Manualizar os processos mapeados 37
5.7 Submeter processos passíveis de automatização à STI 38
5.8 Identificar a relação com os demais processos 39
5.9 Gerenciar o portfólio de processos do CNMP 39
5.10 Monitorar os processos do CNMP 41
6. FLUXO DE ATIVIDADES DA METODOLOGIA 43
6.1. Triagem e Preparação 44
6.2. Desenho e Validação 45
6.3. Monitoramento e Gestão do Portfólio 46
7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO 47

1. INTRODUÇÃO

Toda organização é criada com objetivos e atribuições claras, definidos como missão institucional. Para o alcance desses objetivos, são desenvolvidas diversas atividades que, em conjunto, podem ser enquadradas como processos.

Com o escopo de desenvolver a gestão por processos e estabelecer uma metodologia padrão para servir como diretriz aos ramos e unidades do Ministério Público brasileiro, foi constituído, no âmbito do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG-MP), um grupo de trabalho específico.

Sem embargo de tal circunstância, revelou-se necessário estabelecer uma metodologia adaptada à realidade do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), capaz de fomentar e orientar a gestão por processos no âmbito da Instituição.

O presente documento, para além de valer-se de conceitos e ideias desenvolvidos no âmbito do FNG-MP e em fontes bibliográficas, baseia-se na experiência prática e nos conhecimentos adquiridos pela Secretaria de Gestão Estratégica no desenvolvimento de suas atividades ao longo dos anos, em capacitações referentes ao tema e no contato com consultorias contratadas para o mapeamento de alguns processos de unidades administrativas do Conselho.

O documento apresenta uma breve definição conceitual, discorre sobre a estrutura e atuação do escritório de processos do CNMP, desenvolve a metodologia propriamente dita de gestão por processos e registra as referências bibliográficas utilizadas.

2. CONCEITOS PRINCIPAIS

No presente capítulo, serão fixados os conceitos dos institutos essenciais à gestão por processos, construídos a partir de levantamento bibliográfico (revisão de literatura) e necessários à elaboração e compreensão da metodologia em comento.

2.1 Macroprocessos

Correspondem ao conjunto de processos de negócio que, numa visão mais ampla, a organização considera como impactantes no cumprimento de seus objetivos estratégicos. Relacionam-se à missão (objetivo principal, razão de ser e existir) da Instituição, ou a questões sensíveis ao funcionamento e estruturação da organização ou à sua estratégia.

2.2 Processos

Trata-se de um conjunto de atividades correlacionadas, desenvolvidas com o objetivo de gerar resultados (claramente definidos) à organização, com início e fim determinados. Envolvem um ordenamento lógico e, normalmente, são atividades de rotina (cotidianas), utilizadas para transformar entradas (insumos, ou "inputs") em saídas (resultados, ou "outputs"), buscando o alcance de uma meta ou objetivo.

De forma simplificada, o processo é a sequência de passos utilizados para a realização das rotinas da organização. Envolve a articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de subprocessos, atividades e tarefas.

2.3 Subprocessos

Correspondem a um maior detalhamento de uma parte específica de um processo. Pode-se considerar como a subdivisão de um processo, ou ainda, um processo que contém um objetivo específico incluso dentro de outro. Trata-se do desdobramento do processo em fluxos menores.

2.4 Atividades

São as ações realizadas em um processo ou subprocesso, desempenhadas por uma unidade organizacional específica. As atividades envolvem a descrição do que é feito para o alcance do objetivo do processo (resposta à pergunta: o que fazer?).

2.5 Tarefas

Correspondem ao maior detalhamento das atividades, explicando de forma mais precisa como as atividades devem ser realizadas, ou a forma como costumam ser desenvolvidas. Trata-se da sequência de passos ou etapas desenvolvidas para a realização da atividade. Portanto, as tarefas correspondem ao menor nível documentado no mapeamento de processos (resposta à pergunta: como fazer?).

2.6 Hierarquia de Processos

Trata-se da representação dos conceitos apresentados anteriormente, conforme o seu nível hierárquico, de acordo com o seu grau de detalhamento e importância para a organização:

I. Macroprocessos
II. Processos
III. Subprocessos
IV. Atividades
V. Tarefas

2.7 Mapeamento ou Modelagem de Processos

Representação gráfica e objetiva das atividades dos processos por meio de fluxogramas. Realizada por intermédio de entrevistas com as unidades e atores do processo, com o objetivo de construir a sequência lógica de atividades, as quais são detalhadas no nível de suas tarefas. Além disso, o mapeamento inclui, como anexos, os modelos de documentos e formulários utilizados na execução das atividades e tarefas, e atribui indicadores de desempenho para a avaliação do processo.

2.8 Dono do Processo

Setor ou agente responsável pelo processo. Detentor do poder de decisão, tem a incumbência de gerenciá-lo, designar os servidores para a execução das atividades e tarefas, além de validar os fluxos e indicadores propostos. O dono do processo deve ser identificado, no mínimo, pela unidade administrativa gestora do processo.

2.9 Atores do Processo

Unidades administrativas e agentes envolvidos diretamente no processo a ser analisado. Responsáveis pela realização de pelo menos uma das atividades listadas no processo mapeado.

2.10 Manualização de Processos

Documentação dos processos, por meio de manuais padronizados, contendo a descrição dos objetivos da unidade mapeada, e a relação dos seus processos mapeados. Esta relação deve conter o alinhamento dos objetivos de cada processo aos objetivos estratégicos do CNMP, e seus respectivos fluxos, detalhados em atividades e tarefas, contendo os documentos e formulários utilizados, além dos indicadores definidos para o seu acompanhamento.

2.11 Cadeia de Valor

Representação gráfica dos processos principais que agregam valor à organização. Ou seja, é a forma pela qual a organização pode representar as atividades que desenvolve para tornar efetivos a sua missão e objetivos. Trata-se do alinhamento dos processos e atividades aos seus objetivos estratégicos, com base em seus macroprocessos, conforme a sua categoria (finalísticos, gerenciais ou de suporte).

2.11.1 Categorias de Processos

Os processos, independente do seu grau de hierarquia, podem ser divididos em três categorias principais:

I. Finalísticos/Primários – diretamente ligados à essência de funcionamento da organização, possuem relação direta com os clientes da instituição. Caracterizam-se pelos objetivos principais a serem atendidos pela atuação do órgão, e geram produtos ou serviços para os clientes da entidade.

II. Gerenciais – ligados à estratégia da organização. Relacionam-se à formulação de políticas e estabelecimento das diretrizes traçadas pela instituição visando o alcance das suas metas. Normalmente, não se relacionam a uma atividade específica de suporte ou finalística, sendo comum a todas. Coordenam os recursos e meios necessários ao bom desempenho da organização, facilitando a execução tanto dos processos primários, quanto dos processos de apoio

III. De Suporte/Meio/De Apoio – trata-se dos processos que dão suporte aos finalísticos, essenciais ao funcionamento da organização, sem vinculação direta com os seus clientes.

3. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS – NON/SGE

Nos termos do art. 6º da Portaria CNMP-PRESI nº 36, de 5 de abril de 2016, "compete à Secretaria de Gestão Estratégica atuar como Escritório de Estratégia, Projetos e Processos no âmbito do CNMP, cabendo-lhe assessorar os órgãos e unidades do Conselho nas questões afetas ao planejamento estratégico da Instituição".

A atribuição correspondente ao Escritório de Processos do Conselho é exercida pela SGE por meio do Núcleo de Organização e Normatização (NON). Assim, compete a tal unidade organizacional a condução do projeto estratégico denominado "Mapeamento dos Processos de Trabalho", vinculado ao objetivo estratégico "Promover a Informatização de Processos", constante do Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público (PE-CNMP).

Ao longo dos últimos anos, com o investimento em capacitações de servidores lotados na SGE, a contratação de consultorias especializadas na temática em questão, a execução de diversas atividades, sobretudo, pelo NON, foi possível expandir as práticas de mapeamento de processos a todas as unidades do CNMP.

Do mesmo modo, com a adoção de uma estratégia focada na capacitação de líderes em melhoria de processos e inovação, foi possível multiplicar a metodologia adotada e viabilizar a continuidade do trabalho, por meio dos referidos líderes, em seus respectivos setores.

Apesar da principal preocupação da organização ter sido a documentação dos processos analisados, também se buscou, com esse trabalho, aprimorar as rotinas conforme a realidade do órgão, identificando-se as melhorias passíveis de implementação imediata. Com isso, ao mesmo tempo em que se garantiu a manutenção dos conhecimentos institucionais adquiridos, viabilizou-se um incremento dos processos mapeados.

Em um estágio futuro de amadurecimento da gestão por processos, quando o CNMP já tiver boa parte dos seus processos mapeados sob essa perspectiva, pretende-se promover uma nova análise dos processos, buscando o redesenho com foco no futuro vislumbrado, mesmo que ainda não se identifique a viabilidade imediata de aplicação das alterações almejadas.

4. PREMISSAS METODOLÓGICAS

Trata-se dos princípios que devem nortear as etapas da gestão por processos, sobretudo as que digam respeito à avaliação dos fluxos – para buscar a identificação de problemas e oportunidades de melhoria – e à definição dos indicadores de desempenho.

Entre as premissas metodológicas a serem observadas, cumpre registrar as seguintes:

1. Simplicidade: os processos devem ser simples e objetivos, buscando maior eficiência, evitando o retrabalho e desperdícios;
2. Aperfeiçoamento Contínuo: busca constante da inovação e melhoria contínua. Nesse sentido, os processos de trabalho devem ser avaliados periodicamente observando seus objetivos principais. Propõe-se a criação de indicadores de desempenho e rotinas para a sua medição e acompanhamento;
3. Foco na Estratégia: a gestão por processos é uma ferramenta a ser utilizada para a implementação da estratégia organizacional;
4. Enfoque Sistêmico: os processos devem ser avaliados em relação ao todo, identificando a interação com outros fluxos, e a relação de suas entradas e saídas; e
5. Sustentabilidade – deve-se buscar o menor dispêndio possível dos recursos naturais, respeitando a sua capacidade de renovação e a integridade do meio ambiente.

5. METODOLOGIA

A presente metodologia visa documentar e formalizar os processos de trabalho do Conselho e estabelecer formas de gestão do portfólio de processos. Ela foi elaborada de modo a abarcar as seguintes etapas da gestão por processos:

1. Identificar as necessidades de mapeamento de processos;
2. Planejar as atividades do mapeamento de processos;
3. Mapear os processos organizacionais;
4. Definir indicadores de mensuração de resultado;
5. Categorizar o processo conforme a Cadeia de Valor;
6. Manualizar os processos mapeados;
7. Identificar processos passíveis de automatização;
8. Identificar a relação com os demais processos do CNMP;
9. Gerenciar o portfólio de processos do CNMP; e
10. Monitorar os processos do CNMP.

Cumpre ressaltar que os trabalhos foram desenvolvidos em observância ao padrão de notação *Business Process Model and Notation (BPMN)*, mantido pela organização internacional *Object Management Group (OMG)*.

5.1 Identificar as necessidades de mapeamento de processos

5.1.1 Necessidade decorrente de solicitação da Unidade Gestora

As unidades que identificarem necessidades referentes ao mapeamento de processos – processo não mapeado, dificuldades na execução de processos mapeados, alteração em alguma rotina de trabalho etc. – podem solicitar o auxílio técnico do NON.

Para tanto, deve ser encaminhada solicitação de auxílio técnico ao NON/SGE, via memorando ou e-mail (non@cnmp.com.br), identificando o nome do processo e as necessidades de atuação, anexando o que houver de documentação do processo (quando houver) e aduzindo as razões pelas quais a unidade considera relevante a atuação do escritório de processos.

5.1.2 Necessidade decorrente de análise do portfólio de processos

O NON também pode atuar de ofício. A partir de uma análise técnica do portfólio de processos do Conselho, o núcleo pode vir a detectar a ausência de mapeamento de algum processo relevante, a inconsistência ou a necessidade de melhoria em algum processo já mapeado ou simplesmente a necessidade de aprofundamento de estudos em torno de determinado processo. Em tais casos, o NON entrará em contato com a unidade e os atores responsáveis, para combinar a forma de atuação.

5.2 Planejar as atividades do mapeamento de processos

5.2.1 Identificar mapeamento prévio

O primeiro passo consiste em verificar no portfólio se o determinado processo de trabalho já possui algum mapeamento com a sequência de suas atividades. Em caso positivo, o mapeamento existente deve ser levado para a reunião inicial com a unidade gestora do processo, para a análise pertinente, em especial, quanto ao levantamento de oportunidades de melhoria (observar a metodologia a partir do Item 5.3.5). Em caso negativo, ou seja, na inexistência de qualquer mapeamento de processo, deve-se observar toda a sequência da metodologia ora apresentada.

5.2.2 Priorizar as demandas

Em virtude da limitação dos recursos em face da quantidade das demandas, faz-se necessário estabelecer critérios objetivos para a priorização das atividades propostas, de modo a se observar, em primeiro lugar, as situações cujo impacto tenha maior relevância para a organização.

Assim, propõe-se a definição de critérios, ou quesitos de avaliação, que devem nortear a escolha da sequência dos processos a serem analisados. A estes são atribuídos pontos e, quanto maior o resultado do somatório, maior a prioridade do processo. São eles:

I. Grau de relacionamento com os macroprocessos - com esse critério busca-se estabelecer a prioridade diretamente proporcional à relação dos processos aos objetivos estratégicos, e, em especial, os ligados às atividades finalísticas ou gerenciais do órgão:

a. Impacta diretamente os macroprocessos finalísticos ou gerenciais – 30 (trinta) pontos;

b. Impacta diretamente os macroprocessos de suporte – 20 (vinte) pontos;

c. Impacta indiretamente os macroprocessos finalísticos ou gerenciais – 10 (dez) pontos;

d. Impacta indiretamente os macroprocessos de suporte – 8 (oito) pontos; e

e. Sem relação aos macroprocessos – 0 (zero) pontos.

II. Grau de relacionamento com sistemas de automatização aplicáveis ao CNMP - visa priorizar os processos relacionados à automatização:

a. Sistemas implementados nos últimos 12 (doze) meses – 30 (trinta) pontos;

b. Sistemas a serem implementados nos próximos 12 (doze) meses – 20 (vinte) pontos;

c. Sistemas já utilizados há mais de 12 (doze) meses – 10 (dez) pontos; e

d. Sem relação a sistemas de automatização – 0 (zero) pontos.

III. Data do mapeamento/atualização do fluxograma – visa priorizar os processos não mapeados ou mapeados há mais tempo:

a. Nunca foi mapeado – 20 (vinte) pontos;

b. Mapeado há mais de 2 (dois) anos – 10 (dez) pontos;

c. Mapeado de 1 (um) a 2 (dois) anos atrás – 8 (oito) pontos; e

d. Mapeado há menos de 1 (um) ano – 5 (cinco) pontos.

IV. Natureza da demanda de mapeamento - conforme a complexidade da tarefa a ser realizada pelo NON, visa priorizar as atividades já desenvolvidas pelos líderes de melhoria e que possam ser atendidas com maior celeridade pelo núcleo:

a. Validação de alteração em processo já mapeado pela Unidade – 10 (dez) pontos;

b. Estudo de oportunidades de melhoria a ser realizado pelo NON em processos já mapeados – 8 (oito) pontos; e

c. Mapeamento completo (identificação e detalhamento das atividades, construção do fluxo e atribuição de indicadores) – 5 (cinco) pontos.

V. Quantidade de atores intervenientes no processo - visa priorizar aqueles processos que tenham a maior quantidade de atores beneficiados diretamente pelo trabalho:

a. 6 (seis) ou mais atores – 10 (oito) pontos;
b. 4 (quatro) a 5 (cinco) atores – 8 (oito) pontos; e
c. Até 3 (três) atores – 5 (cinco) pontos.

Os critérios de pontuação serão observados por ciclos de demandas. Cada ciclo será composto por 10 (dez) necessidades de mapeamento identificadas, conforme o item 6.1.2, sendo avaliadas e hierarquizadas entre si.

As próximas necessidades identificadas, ainda que antes da conclusão do ciclo anterior, deverão compor um grupo de espera para o qual será feita nova ponderação, com o intuito de se estabelecer a ordem de atuação do Núcleo para o novo ciclo, e assim por diante.

Identificou-se como importante estabelecer o agrupamento de 10 (dez) processos para análise e hierarquização das necessidades, buscando evitar que os processos que obtiverem pontuação baixa caiam no esquecimento, à medida que novos processos de pontuação mais alta, fossem sendo identificados e priorizados pelos critérios estabelecidos.

Para tanto, foi desenvolvido um arquivo de controle e cadastro das demandas, destacado a seguir, no qual as demandas serão cadastradas à medida que forem identificadas e priorizadas conforme os critérios estabelecidos:

Figura 1 – Cadastro de demandas

Cadastro das Demandas - Ciclos

					CRITÉRIOS E PONTUAÇÃO										
Entrada	PRIORIDADE	Data	Processo	Unidade Demandante	Relação a Macroprocessos	PT	Data Atualização	PT	Sistemas de Automação	PT	Natureza da Demanda	PT	Unidades Atoras	PT	TOTAL
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															

Figura 2 – Critérios de priorização das demandas de mapeamento de processos

Critérios de Priorização das Demandas de Mapeamento de Processos

Critério	Descrição	Pontuação
Grau de Relacionamento aos Macroprocessos	DIRETO Finalísticos ou Gerenciais	**30**
Grau de Relacionamento aos Macroprocessos	DIRETO Meio	**20**
Grau de Relacionamento aos Macroprocessos	INDIRETO Finalísticos ou Gerenciais	**10**
Grau de Relacionamento aos Macroprocessos	INDIRETO Meio	**8**
Sem relação aos Macroprocessos	Sem relação	**0**
Data de Atualização	Nunca Mapeado	**20**
Data de Atualização	Há mais de 2 anos	**10**
Data de Atualização	De 1 a 2 anos atrás	**8**
Data de Atualização	Há menos de 1 ano	**5**
Relação a sistemas de automação aplicáveis ao CNMP	Implementado últ. 12 meses	**30**
Relação a sistemas de automação aplicáveis ao CNMP	A ser implem. Próx.12 meses	**20**
Relação a sistemas de automação aplicáveis ao CNMP	Já utilizados há mais de 12 meses	**10**
Sem relação a sistemas de automação	Sem relação a sistemas	**0**
Natureza da Demanda	Validação de alteração feita pela Unidade	**10**
Natureza da Demanda	NON - Estudo de Oportunidades de Melhoria	**8**
Natureza da Demanda	NON - Mapeamento Completo	**5**
Quantidade de Unidades Atoras do Processo	6 ou mais atores	**10**
Quantidade de Unidades Atoras do Processo	4 a 5 atores	**8**
Quantidade de Unidades Atoras do Processo	Até 3 atores	**5**

Pontuação Máxima	**100**
Pontuação Mínima	**15**

5.2.3 Identificar Líderes de Melhoria e Inovação Organizacional

Deve-se identificar pelo menos um interlocutor da equipe executora do processo para atuar como Líder de Melhoria e Inovação Organizacional. Trata-se de membro da equipe com interesse e iniciativa para se capacitar, ou já capacitado no tema de Gestão por Processos, que possa atuar nas unidades (direta ou indiretamente) como agente multiplicador e facilitador do Escritório de Processos.

Estes líderes deverão ser cadastrados em um banco de dados próprio, que servirá de base para consultas em futuras demandas de mapeamento de processos, além de comporem público-alvo para eventuais capacitações a serem ofertadas relacionadas a gestão de processos.

5.2.4 Realizar Treinamento Interno sobre Gestão por Processos

Os líderes identificados podem já ser detentores dos conhecimentos necessários, sem a necessidade de uma nova capacitação. Porém, há casos em que este conhecimento precisa ser construído, reforçado, ou apenas atualizado.

Nestes casos, o NON prestará treinamentos internos sobre Gestão por Processos, com o intuito de capacitá-los a executar as atividades de mapeamento de processos a serem desenvolvidas. Os treinamentos devem abordar tanto a metodologia quanto as ferramentas utilizadas pela organização. No entanto, o núcleo também poderá recomendar a contratação de treinamentos externos (se julgar necessário ou conveniente, conforme a disponibilidade orçamentária do órgão).

5.2.5 Definir plano de trabalho

Analisadas as variáveis descritas nos tópicos anteriores, deve-se estipular um plano de trabalho, verificando a disponibilidade de tempo dos líderes e do próprio NON, estabelecendo um cronograma de atuação, o qual deve ter, como marcos pontuais mínimos, as entrevistas com os atores do processo, o desenho do fluxo, a definição de indicadores e a manualização do processo. Como ferramenta, recomenda-se a utilização do formulário a seguir:

Figura 3 – Cronograma de trabalho

Conselho Nacional do Ministério Público	CRONOGRAMA DE TRABALHO					Data:
Processo:						
ETAPAS	Principais atividades da etapa	Total de encontros do projeto:				
		Encontros por etapa	Previsto / Realizado	Início (de)	Término (até)	Status
PLANEJAMENTO	Cronograma, Matriz, Escopo, Problemas x Melhorias (opcional)		Previsto			A iniciar
			Realizado			
MAPEAMENTO	Questionário de Mapeamento (levantamento de informações), AS IS (primeiro desenho no BIZAGI)		Previsto			Concluída
			Realizado			
REDESENHO	Questionário de Avaliação do Fluxo (Correção do Fluxo no BIZAGI - TO BE), e Detalhamento das atividades		Previsto			Em andamento no prazo
			Realizado			
DEFINIÇÃO DE INDICADORES	Mapa de indicadores de desempenho		Previsto			Em andamento com atraso/pendências
			Realizado			
MANUALIZAÇÃO	Criação do Manual ou Inclusão dos Fluxos Mapeados no Manual de Processos da Unidade		Previsto			Não realizada/paralisada
			Realizado			
Líder(es) de Melhoria:						
Analista(s) de Processos:						

LEGENDA:
- A iniciar
- Concluída
- Em andamento no prazo
- Em andamento com atraso/pendências
- Não realizada/paralisada

5.3 Mapear os processos organizacionais

5.3.1 Atribuir o nome do processo

O nome do processo deve buscar representar o seu objetivo principal, e, para descrevê-lo melhor, recomenda-se iniciá-lo por um verbo no infinitivo, no intuito de indicar a ação principal de seu objeto. Por exemplo, ao desenhar o processo de gestão dos recursos humanos, focando as ações de capacitação, um bom nome a se atribuir seria: "Capacitar os Servidores do Órgão".

Destacam-se, a seguir, algumas sugestões de verbos apropriados para denominação de processos:

• Acessar	• Construir	• Especificar	• Negociar	• Selecionar
• Adquirir	• Contratar	• Enviar	• Obter	• Testar
• Atender	• Criar	• Examinar	• Planejar	• Utilizar
• Atualizar	• Definir	• Gerenciar	• Registrar	• Validar
• Calcular	• Desenvolver	• Identificar	• Remover	• Verificar
• Conduzir	• Elaborar	• Manter	• Reportar	

5.3.2 Identificar os atores do processo

Deve-se identificar quais unidades administrativas e servidores são responsáveis pela realização do processo e suas atividades. Cada setor (unidade, coordenadoria, núcleo, dentre outros) que desenvolva atividades no processo, deve ser considerado um ator do processo.

Sempre que possível, todos os atores devem ser entrevistados em conjunto. Todavia, em processos com muitos atores envolvidos, pode-se fazer reuniões separadas, desde que todos concordem com as atribuições e atividades que lhes forem atribuídas.

Nessa etapa, pode-se utilizar o seguinte formulário:

Figura 4 – Matriz de Responsabilidades.

	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES				
NOME DO PROCESSO (iniciar por verbo):					
Papel/Função	**Atribuição/Responsabilidades**	**Responsável(is)**	**Setor/Órgão**	**E-mail**	**Telefone**
Dono do Processo	Gestor que responde pelos resultados do processo junto a alta administração. Responsável por apontar as diretrizes do projeto juntamente com o patrocinador; mobilizar a equipe técnica e validar a proposta final de modelagem				
Analista(s) de Processo	Representante(s) do escritório de processos da organização e/ou consultoria contratada, com conhecimento na metodologia de Modelagem de Processos. Responsável(is) por coordenar as atividades de modelagem e validar os processos sob o ponto de vista técnico/ metodológico.				
Atores do Processo	Representantes das áreas por onde passa o processo. Responsáveis por contribuir com o conhecimento técnico e/ou tácito e na proposição de soluções de melhoria. Também devem ser incluídos os atores indiretos que possam contribuir de alguma forma com as atividades do processo.				
Líderes de Melhoria e Inovação	Representante(s) das unidades administrativos, com conhecimento mínimo na metodologia de Modelagem de Processos. Responsável(is) por conduzir as atividades sob o ponto de vista prático. Estabelcendo o elo entre a Unidade Administrativa e o Escritório de Processos				
Líder(es) de Melhoria:					
Analista(s) de Processos:					

5.3.3 Realizar entrevista com os atores do processo

O mapeamento do processo inicia-se pela entrevista com os atores do processo. Nesta oportunidade, é fundamental obter esclarecimentos a respeito dos seguintes tópicos:

- Início do Processo:
  - Como se inicia o processo? Existe alguma atividade ou um documento que chegue ao setor e provoque o início do processo? Quais são os insumos?
  - O processo se inicia em uma data ou período certo?
  - Existe algum normativo ou regra que preveja o início desse processo?
  - Qual(is) unidade(s) ou agente(s) inicia(m) o processo? Quem é(são) o(s) fornecedor(es)?
- Fim do Processo:
  - Qual é o Objetivo do Processo? Qual o resultado esperado do processo? Quais são os seus produtos? Qual é o seu escopo?
  - Para quem vão os resultados desse processo? A quem ele atende? Qual é o seu público-alvo ou cliente?

  - O processo se encerra em uma data certa, pré-estabelecida?
  - Qual o evento final, ou seja, a última atividade do processo?
  - Existe algum normativo ou regra que preveja o fim desse processo?
- Atividades Principais:
  - Quais são as ações fundamentais, sem as quais o processo não funcione corretamente?
  - Existem marcos de tempo, prazos, ou datas especificas que limitam alguma atividade do processo, ou ele como um todo?
  - Quais são as suas macro-atividades? Há alguma forma pela qual o processo possa ser dividido (Ex.: Planejamento/Execução/Acompanhamento)?
- Restrições e Limitações encontradas:
  - Quais são os principais obstáculos do processo?
  - Existem fatores que possam desviar o processo do seu fluxo normal, ou que impeçam que este seja executado no prazo?
  - Quais são os problemas identificados que impedem ou podem vir a impedir a maior eficiência do processo?
- Matriz de Responsabilidades:
  - Quem é o Dono do processo? Qual é o gestor que responde pelos seus resultados e tem autonomia para alterá-lo?
  - Quais são os Atores do processo? Quais Unidades e/ou servidores que se relacionam diretamente no processo?
- Impacto do Processo:
  - Qual o impacto para o cliente? Como o processo influencia os destinatários dos seus produtos?
  - Qual o impacto para a estratégia da organização? A quais objetivos estratégicos ele pode ser associado, direta e indiretamente?
- Avaliação:
  - Existe alguma forma de avaliação vigente para o processo?
  - Há algum indicador desenhado, ou produto a ser entregue que possa auxiliar na mensuração da eficácia, eficiência e/ou efetividade do processo?

Essas perguntas também foram estruturadas em formulários, para facilitar sua aplicação, conforme os quadros constantes a seguir.

Figura 5 – Diagrama de Escopo do Processo

	DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO		**Data:**
Nome do Processo/ Unidade:			
Dono Processo/ Função:		**Validador do Processo/ Função:**	

INPUT / ENTRADAS / INSUMOS		**PROCESSO**	**OUTPUT / SAÍDAS / RESULTADOS**	
QUEM (FORNECEDOR / PROCESSOS)	**O QUE** (INSUMO)		**O QUE** (PRODUTO)	**PARA QUEM** (PÚBLICO-ALVO / PROCESSOS)

Impacto do Processo (Objetivo de Contribuição) para o Cliente ou Estratégia da Organização:

Líder(es) de Melhoria:
Analista(s) de Processos:

Figura 6 – Questionário de Reflexão para Mapeamento

CNMP Conselho Nacional do Ministério Público	**QUESTIONÁRIO DE REFLEXÃO PARA MAPEAMENTO**	**Data:**
PROCESSO:		

Nº	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Como se inicia o processo?	
2	Existe alguma atividade ou um documento (insumo) que chegue ao setor e provoque o início do processo? Quais seriam esses insumos?	
3	O processo se inicia em uma data ou período certo?	
4	Existe algum normativo ou regra que preveja o início desse processo?	
5	Qual(is) unidade(s) ou agente(s) inicia(m) o processo? Quem é(são) o(s) fornecedor(es)?	
6	Quem é o Dono do processo?	
7	Qual é o gestor que responde pelos seus resultados e tem autonomia para alterá-lo?	
8	Quais são os Atores do processo? Quais Unidades e/ou servidores que se relacionam diretamente no processo?	
9	Quais são as ações fundamentais do processo, sem as quais o processo não funciona?	
10	Existem marcos de tempo, prazos, ou datas especificas que limitam alguma atividade do processo, ou ele como um todo?	
11	Quais são as suas macro-atividades?	
12	Há alguma forma pela qual o processo possa ser dividido (Ex.: Planejamento / Execução / Acompanhamento)?	
13	Quais são os principais obstáculos do processo?	
14	Existem fatores que possam desviar o processo do seu fluxo normal, ou que impeçam que este seja executado no prazo?	
15	Qual é o Objetivo do Processo? Qual o resultado esperado do processo?	
16	Quais são os seus produtos? Qual é o seu escopo?	
17	Para quem o resultado desse processo vai?	
18	A quem ele atende? Qual é o seu público alvo ou cliente?	
19	O processo se encerra em uma data certa?	
20	Existe algum normativo ou regra que preveja o fim desse processo?	
21	Qual o impacto para o cliente? Como o processo influencia os destinatários dos seus produtos?	
22	Qual o impacto para a estratégia da organização? A quais objetivos estratégicos ele pode ser associado?	
23	Existe alguma forma de avaliação vigente para o processo?	
24	Há algum indicador desenhado, ou produto a ser entregue que possa auxiliar na mensuração da eficácia, eficiência e/ou efetividade do processo?	
25		
26		
27		
28		
29		
30		

	ASSINATURAS:
Líder(es) de Melhoria:	
Analista(s) de Processos:	

LEGENDA:

	Perguntas relativas ao início do processo		Perguntas relativas ao fim do processo
	Perguntas relativas ao fluxo do processo		Demais perguntas (Alinhamento, Indicadores, outros)

5.3.4 Desenhar o fluxo atual do processo *(AS-IS)* no Bizagi

Essa etapa abrange a representação gráfica das atividades do processo em sequência, conforme as informações coletadas na etapa anterior, e demais fatores que puderem ser observados para complementar o processo.

Embora não haja, na doutrina, uma limitação específica da quantidade de atividades por processo, a fim de evitar dificuldades em sua compreensão, recomenda-se o máximo de 50 (cinquenta) atividades. Caso essa quantidade seja ultrapassada, deve-se verificar a possibilidade de o processo ser dividido em subprocessos.

Do mesmo modo, com o intuito de evitar a criação de processos desnecessários ou aqueles que poderiam ser contemplados com melhor detalhamento das atividades em tarefas, recomenda-se que cada fluxo possua um mínimo de 10 (dez) atividades.

Cumpre lembrar que as atividades devem ilustrar as principais ações de um processo, indispensáveis ao entendimento do fluxo e que mereçam um maior destaque – o seu detalhamento deve ser realizado em tarefas, no campo de propriedades das atividades.

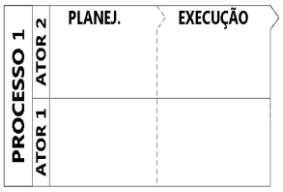
Para o desenho do fluxograma, o CNMP optou por adotar a notação BPMN (*Business Process Management Notation*), utilizada por grande parte das organizações públicas e privadas e que determina uma simbologia padrão de representação das atividades em fluxos de processos.

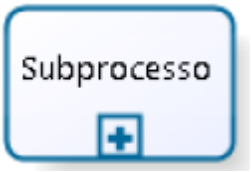
Como ferramenta, optou-se pela utilização do BIZAGI. Tal software foi escolhido por se tratar de ferramenta gratuita, que se utiliza da Notação BPMN, simplificando e agilizando a modelagem, manualização e publicação de processos. Para a instalação deste, deve-se abrir um chamado de helpdesk à Secretaria de Tecnologia de Informatização, que providenciará a instalação do programa - que pode ser baixado por meio do endereço eletrônico: http://www.bizagi.com/en/bpm-suite/bpm-products/modeler.

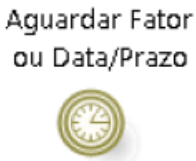
5.3.4.1 Elementos da Notação / Símbolos utilizados pelo Bizagi (BPMN)

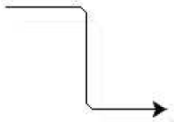
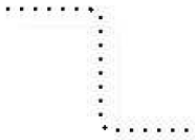
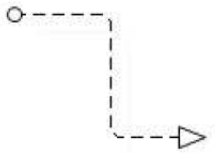
A representação do processo no fluxograma é feita por meio de símbolos gráficos, denominados elementos da notação. Estes são subdivididos em *Swimlanes*, Fluxo, Dados, Artefatos e Conectores. Na sequência, discorre-se sobre a descrição e a forma de utilização dos principais tipos de elementos utilizados pelo CNMP.

Figura 7 – Elementos da Notação BPMN/BIZAGI

ELEMENTOS DA NOTAÇÃO BPMN / BIZAGI		
<u>SWIMLANES</u> (Raias de Piscina) - assim denominados por analogia a uma piscina, são os delimitadores do processo.		
NOME	**SÍMBOLO**	**DESCRIÇÃO**
***Pool* (Piscina)**		Representa uma entidade participante no processo. Normalmente, o "Pool" principal representará as atividades desenvolvidas internamente pelo CNMP. Caso haja um ator externo, faz-se interessante acrescentar um outro "Pool", que também pode ser utilizado para representar um sistema informatizado. Atribui-se o nome do Processo (Processo 1).
***Lane* (Raia)**		São subpartições horizontais do "Pool". De forma geral, são utilizadas para designar os diferentes atores do processo. Como padrão, o CNMP utiliza uma Raia, "Lane", para cada ator do processo. Normalmente representam as Unidades Administrativas envolvidas no processo (SGE, SG, etc.). Atribui-se o nome dos Atores (Ator 1, Ator 2).
***Milestone* (Marco Divisor)**		São subpartições verticais do "Pool". Utilizadas para representar os marcos principais do processo (Ex.: Planejamento, Execução, Avaliação).

<u>FLUXO</u> - objetos utilizados para descrever o início e fim, subprocessos, atividades (tarefas) e condições constantes do fluxo do processo.		
NOME	**SÍMBOLO**	**DESCRIÇÃO**
Início		Indica o início do processo. Onde este começará. Normalmente, no CNMP, utiliza-se este símbolo genérico (Início Nenhum - Bizagi), apesar de haver outros tipos de início.
Tarefa		Representa as atividades do processo. Insere-se no texto, a atividade a ser desenvolvida, iniciada por verbo no infinitivo. Devendo ser mais detalhada no campo de propriedades. Normalmente, no CNMP, utiliza-se este símbolo genérico (Tarefa Nenhum - Bizagi), apesar de haver outros tipos de tarefa.
Subprocesso		Utilizado para representar um subprocesso constante do fluxo do processo mapeado. Muito utilizado nos macroprocessos.
***Gateway* Exclusivo (Portal de Condição)**		Representa uma condição para caminhos distintos no processo. Normalmente representado por uma pergunta objetiva, inserida no nome do gateway. Ex.: Necessita de análise superior? Se sim, segue um caminho, se não segue outro, mesmo que os caminhos se encontrem depois.
***Gateway* (Portal) Paralelo**		Indica que, daquele momento em diante, existem dois caminhos que seguem em paralelo, não sequenciados, ou seja, ambos devem ocorrer, mas não um após o outro. Se inserido na junção de dois caminhos anteriores, indica que, para seguir à próxima atividade, ambos os caminhos devem ser concluídos.
***Gateway* (Portal) Inclusivo**		Representa caminhos distintos e independentes do fluxo, que não podem ser representados por uma condição simples, ou seja, todas as combinações podem ocorrer, desde todos os caminhos a nenhum.

***Gateway* (Portal) Complexo**		Representa caminhos distintos do fluxo, que não podem ser representados pelos outros gateways, por se tratar de uma condição complexa. É importante que essa condição seja descrita no campo de propriedades do gateway.
***Evento Timer* (Condição de tempo)**		Representa uma data ou ciclo específico, condicional à sequência das atividades. Não constitui atividade do fluxo, em si, apenas uma condição que deve ser observada para que deva seguir à próxima etapa.
Evento de Link		Representam links. Utilizados quando a atividade seguinte já foi desenhada e se encontra distante da atividade anterior. Para facilitar a compreensão do fluxo. Normalmente atribuem-se números a seus nomes, devendo ser o mesmo número para a entrada e saída respectiva.
Fim		Indica o fim do processo. Onde este terminará. Normalmente, no CNMP, utiliza-se este símbolo genérico (Fim Nenhum - Bizagi), apesar de haver outros tipos de fim.
<u>DADOS</u> - utilizados para representar objetos utilizados (formulários e bancos de dados)		
NOME	**SÍMBOLO**	**DESCRIÇÃO**
Objeto de Dados		Representa diferentes tipos de documentos, utilizados no fluxo do processo. Podem representar formulários, questionários, leis, ou outros que impactem no processo ou em uma atividade específica.
Depósito de Dados		Normalmente utilizado para representar um banco de dados a ser consultado, ou que tenha relação com o processo.

<u>ARTEFATOS</u> - utilizados para inserir anotações, figuras, ou para separar pequenos grupos no fluxo.		
NOME	**SÍMBOLO**	**DESCRIÇÃO**
Anotação		Utilizado para registrar anotações e/ou informações adicionais, que se julguem importantes o suficiente para não bastar sua inclusão no detalhamento da atividade.
Grupo		Fornece um elemento visual para indicar o agrupamento de elementos ou atividades do fluxo, informalmente.
<u>CONECTORES</u> - setas que ligam uma atividade à outra, e demais elementos do processo.		
NOME	**SÍMBOLO**	**DESCRIÇÃO**
Fluxo de Sequência		Utilizado para demonstrar a ordem de sequência das atividades do fluxo do processo.
Associação		Utilizado para associar informações, artefatos e objetos de dados a tarefas, objetos e atividades do fluxo.
Fluxo de Mensagem		Utilizado para demonstrar o fluxo de mensagem entre entidades. Normalmente, utiliza-se quando há mais de um "Pool" no fluxo do processo.

O desenho do fluxograma inicia-se na Piscina (item 1.1), que receberá o nome do próprio processo de trabalho, e poderá conter Raias (item 1.2), caso haja atores distintos na execução do processo.

O início do processo será registrado com o símbolo correspondente (item 2.1) e, em seguida, interligar as atividades principais, descritas com o objeto de fluxo “Tarefa” (item 2.2), e eventuais condições e desdobramentos representados pelos Portais (gateways), itens 2.4 a 2.7, cada qual na raia do ator responsável pelas atividades. Ao verificar o encerramento do processo em que se estiver trabalhando deve-se simbolizar com o item 2.10.

Os Portais (gateways) devem ser utilizados quando for verificada uma condição ou peculiaridade que indique mais de um desdobramento do caminho a seguir, descritas no campo de propriedades, podendo também ser incluídas como nome das setas que indicam o caminho. Por exemplo, no caso do portal de condição (mais comumente utilizado), uma seta pode indicar a condição de resposta positiva à pergunta (sim) e o outro a negativa (não), representando que o fluxo segue aquele rumo específico conforme a condição observada na resposta daquele questionamento.

O primeiro desenho do fluxo, realizado pelas informações obtidas na entrevista inicial, deve ser considerado como modelo do "AS IS", que representa o estágio de como o processo é desenvolvido atualmente. Não é recomendado que seja empreendido muito tempo na definição do "AS IS", pois, apesar desta ser a base inicial para a análise proposta, o foco principal deve ser na forma pela qual se pretende trabalhar o processo, incluindo as oportunidades de melhoria identificadas no desenho do modelo do fluxo a ser implantado (TO BE).

5.3.5 Avaliar o fluxo e identificar problemas e oportunidades de melhoria

Após o desenho inicial do fluxo, recomenda-se que este seja analisado, observando quais pontos podem ser melhorados, se existem problemas no processo e como eles podem ser superados.

Quando o processo a ser analisado já houver sido mapeado anteriormente, recomenda-se levantar o trabalho realizado e analisar o processo e fluxograma a partir desta etapa.

Também denominada como a fase de redesenho, ela pode ser abordada pelos seguintes aspectos:

I. Eliminar atividades que não agreguem valor, ou simplesmente sejam desnecessárias ao bom andamento do processo (evitar atividades que não tenham razão de existir);
II. Substituir uma atividade por outra que se considere mais adequada;
III. Avaliar a pertinência de manutenção de atividades com grande incidência de erros, retrabalho ou ineficiência;
IV. Mudar a sequência de atividades, colocá-las em paralelo, ou promover alterações para facilitar o seguimento do fluxo, com foco na eliminação do retrabalho;

V. Ampliar o detalhamento de alguma atividade que ainda esteja muito complexa, podendo até subdividi-la em duas outras ou mais;

VI. Integrar atividades que estiverem detalhadas demais, sem que este detalhamento agregue valor, em menos atividades, ou somente em uma;

VII. Identificar e propor ações para melhorar a eficiência do processo, por meio de formulários, documentos, normativos e outros que possam atuar nesse fim;

VIII. Verificar se as atribuições e responsabilidades dos atores do processo estão claramente definidas ou se existe alguma sobreposição de responsabilidades;

IX. Verificar possibilidades de melhorias nos resultados/produtos do processo;

X. Identificar boas práticas do mercado (benchmark) que possam ser adaptadas à realidade do CNMP;

XI. Analisar a eficiência dos controles estabelecidos (indicadores), verificando se são suficientes e efetivamente medidos, ou se há outra forma melhor de apurar a qualidade e eficiência do processo;

XII. Verificar se as metas e objetivos são de conhecimento dos atores responsáveis e se há algum indício de irregularidade (pontos constatados ou possíveis de não conformidade);

XIII. Verificar se os normativos vigentes estão sendo atendidos e se existe a necessidade de se propor alguma norma complementar que estabeleça de forma mais clara as regras de negócio do processo;

XIV. Analisar a pertinência de automatização do processo, ou parte dele, conforme a conveniência e oportunidade do CNMP;

XV. Identificar controles e ferramentas paralelos da organização que necessitem de ser revistos (planilhas, indicadores cadastrados no Channel, etc.);

XVI. Verificar a necessidade de capacitação dos atores do processo, para adequar suas competências às atividades de sua responsabilidade;

XVII. Identificar se a divisão do trabalho está coerente, ou se há servidores que estejam sobrecarregados e possam dividir as atividades com outros atores; e

XVIII. Identificar a necessidade de aquisição de equipamentos e ferramentas que possam auxiliar na eficiência das atividades ou do processo, verificando o interesse e pertinência da aquisição para o CNMP.

Para auxiliar nesta etapa de avaliação do fluxo, podem ser utilizados dois formulários: um, em forma de questionário, a ser aplicado junto aos atores do processo, analisando o fluxo desenhado anteriormente sob os aspectos que podem impactar, direta ou indiretamente, na sua melhoria; e o outro, com foco na identificação de problemas, de suas causas e das possibilidades de solução. São eles:

Figura 8 – Questionário de Avaliação do Fluxo

	QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO FLUXO	**Data:**
PROCESSO:		
Nº	**PERGUNTAS**	**RESPOSTAS**
1	Existe alguma atividade que seja desnescessária? Que esteja sendo executada sem algum motivo aparente, e que possa ser eliminada ou reduzida sem prejuízo ao processo?	
2	Quais atividades poderiam ser realizadas em paralelo ou ter a sua sequência alterada para otimizar o processo?	
3	Há algum ponto do processo, atividade específica ou sequência de atividades que possuam grande incidência de erros ou retrabalho? Tem como melhorar a atuação ou o controle sobre estas?	
4	Existe alguma burocratização desnescessária? Há alguma atividade que possa ser revista de modo a minimizar a burocracia e eventual retrabalho do processo?	
5	Há alguma atividade que não esteja clara, que necessite de um maior detalhamento, ou até ser desdobrada em mais atividades, devido à sua complexidade ou importância?	
6	Tem alguma atividade importante que necessite de maior destaque no fluxo, e se encontra apenas no detalhamento de uma atividade? Faz-se interessante individualizá-la?	
7	As atribuições dos atores (papéis e responsabilidades) são claras e inequívocas?	
8	Existe alguma responsabilidade atribuída a mais de um ator, que possa gerar erro ou confusão na sua execução? Quem deve ser o responsável de fato pela execução da atividade (mesmo que esse possa delegá-la a outrem, de quem deve ser cobrada a execução)?	
9	Podem ser propostas ações, implementação de formulários, padronização de documentos, normatizações ou outras, que possam melhorar a eficiência ou reduzir a incidência de falhas no processo?	
10	Os produtos e resultados do processo estão acontecendo conforme o planejado, dentro da qualidade desejada?	
11	Existe alguma forma de melhorar as entregas do processo? Seja pelo estabelecimento de um controle, alteração do fluxo, dos atores, ou de outra forma?	
12	Os controles estabelecidos (indicadores ou outros) atendem ao que se propõem? São suficientes, eficazes e efetivos, ou há outra forma melhor de se apurar e controlar os resultados do processo?	
13	Há alguma prática do mercado que possa ser utilizada de referência ou exemplo (benchmark), e que possa ser adaptada à realidade do CNMP, se necessário?	
14	Quais produtos ou atividades são críticos aos clientes do processo? Estes podem ser melhorados ou otimizados de alguma forma?	
15	O processo deveria ser mais pró-ativo, flexível ou customizável?	
16	As entradas e saídas do processo são confiáveis? Existe alguma insegurança em relação às informações, documentos e produtos gerados e recebidos no processo? Pode-se propor alguma alteração para ampliar a confiabilidade destes (mecanismos de verificação, por exemplo)?	
17	As metas e objetivos estabelecidos são de conhecimento dos atores responsáveis?	
18	Os normativos vigentes estão sendo atendidos? Existe a necessidade de proposição de alguma norma complementar que estabeleça as regras de negócio de forma mais clara?	
19	O processo deveria ser revisado para atender a legislações e regulamentações vigentes (avaliar a compatibilidade do processo e normas existentes ou propostas)?	
20	A automatização do processo pode ser interessante? Qual a relação de custo e benefício para a unidade gestora e para o CNMP?	
21	Já existe alguma possibilidade claramente identificada, um sistema pronto no mercado, utilizado por outros, ou não, e que possa ser implementado na automação pretendida?	
22	As informações necessárias à execução do processo poderiam ser importadas ou exportadas de forma automática?	
23	Os executores do processo possuem as competências, habilidades e atitudes necessárias? Quais capacitações podem ser propostas para resolver ou suprir alguma deficiência identificada?	
24	A divisão do trabalho está coerente, ou há algum ator sobrecarregado, sendo interessante a divisão das responsabilidades entre outros atores?	
25	Faz-se necessária a aquisição de equipamentos ou ferramentas que possam auxiliar na eficiência das atividades ou do processo como um todo? Se sim, existe o interesse e a disponibilidade orçamentária para a sua aquisição pelo CNMP?	
26		

	ASSINATURAS:
Líder(es) de Melhoria:	
Analista(s) de Processos:	

5.3.5.1 Identificação de Problemas e Sugestões de Melhoria

Figura 9 – Identificação de Problemas e Sugestões de Melhoria

	Identificação de Problemas e Sugestões de Melhoria						**Data:**
PROCESSO:							
Problemas Identificados	**Natureza do Problema**					**Causas do Problema**	**Sugestão de Melhorias (Forma de Resolução dos Problemas Identificados)**
	Fluxo das Atividades	**Estrutura/ Recursos**	**Tecnologia**	**Competências dos Atores**	**Comunicação**		

	ASSINATURAS:
Líder(es) de Melhoria:	
Analista(s) de Processos:	

5.3.6 Desenhar o fluxo a ser implantado do processo (TO-BE)

Com os dados levantados na etapa anterior, parte-se para a modificação do fluxo desenhado inicialmente (AS IS), para se obter o desenho final pretendido do processo (TO BE). Neste momento, deve-se adaptar o fluxo buscando resolver os problemas levantados e implementar as oportunidades de melhorias identificadas.

Com essas alterações registradas no BIZAGI, deve-se prosseguir com o detalhamento das atividades, vinculação dos documentos anexos, construção de indicadores e a manualização dos processos.

5.3.7 Detalhar as atividades do fluxo

Para complementar o fluxo, faz-se importante detalhar melhor as atividades nele descritas. Neste momento deve-se especificar o “passo a passo”, com destaque especial à forma como aquelas atividades costumam e devem ser desenvolvidas pelo ator responsável. Com isso, busca-se tornar o fluxo compreensível e executável por um ator externo ao processo, pelo seu entendimento do mapeamento realizado.

No detalhamento, também é interessante que sejam identificadas quais são as competências e conhecimentos necessários ao desenvolvimento das atividades

mapeadas do fluxo. Estas indicações constituirão subsídio posterior para um trabalho de mapeamento de competências, podendo incluir indicações de treinamentos recomendados, além de servir como indicativo das características do profissional mais adequado para atuação naquele setor específico.

O detalhamento deve ser inserido no campo de propriedades de cada elemento da notação utilizado. E este também servirá de subsídio posterior à manualização do processo.

Em complemento, visando auxiliar a análise e visualização da sequência de atividades, faz-se necessário o preenchimento do formulário de detalhamento das atividades. Esse formulário conterá as atividades desenhadas do fluxo, sequenciadas e numeradas, indicando as atividades predecessoras, atores do processo e observações.

As atividades predecessoras, devem indicar qual a atividade que deve ser encerrada anteriormente para o início daquela descrita. O ator do processo é o responsável pela execução da atividade. E o campo de observações deve conter o detalhamento e outras informações que sejam importantes para compreender o fluxo, tais como modelos de documentos e formulários que tenham sido associados à cada atividade proposta.

Figura 10 – Detalhamento das Atividades

Conselho Nacional do Ministério Público	DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES	Data:
PROCESSO:		

Nº	ATIVIDADE	PREDE-CESSORAS	ATOR DO PROCESSO	OBSERVAÇÕES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

IDENTIFICAÇÃO	ASSINATURAS
Líder(es) de Melhoria:	
Analista(s) de Processos:	

5.3.8 Anexar modelos de documento e formulários utilizados no processo

Existem vários tipos de documentos que podem impactar o processo mapeado. Estes documentos devem ser anexados ao fluxo do processo, indicando em quais atividades estes interferem. Os documentos anexos podem ser:

I. Normas (leis, portarias, regimentos, etc.) que estabelecem regras de funcionamento do processo ou parte de suas atividades;
II. Formulários ou arquivos que sejam utilizados pelos atores para facilitar a realização de alguma atividade do processo; ou
III. Outros documentos que interfiram no processo ou em suas atividades, cujas inclusões como modelos ou referências no manual, a unidade responsável repute interessante.

Com o escopo de promover padronização e facilitar o entendimento, recomenda-se que a inclusão dos anexos seja realizada por meio do elemento da notação BPMN "objeto de dados", conectado pela "associação" às atividades que este documento se relacione. Nas propriedades do "objeto de dados", há o campo específico, denominado anexo, no qual o documento pode ser vinculado, ficando disponível para consulta pelo fluxo.

5.4 Definir indicadores de mensuração de resultado

Os processos necessitam ser avaliados constantemente para que possa ser verificado se estão funcionando adequadamente, ou seja, apresentando os resultados esperados, com a eficácia e eficiência desejadas. Para cumprir com essa avaliação, deve ser definido ao menos um indicador para cada processo mapeado.

Incialmente, recomenda-se identificar os "Fatores Críticos de Sucesso" do processo analisado. Estes representam as bases para o funcionamento do processo, e, devido à sua importância, devem estar no cerne dos indicadores a serem definidos. Esses fatores devem ser definidos com o auxílio dos principais atores do processo, podendo ser utilizadas várias técnicas, tais como grupos de trabalho, *brainstorming*, e oficinas, buscando o maior número de ideias para se definir os fatores críticos mais pertinentes.

O objetivo de mensuração do(s) indicador(es) do processo deve buscar identificar se os fatores críticos de sucesso estão em pleno funcionamento, ou se os

produtos e resultados do processo estão sendo entregues conforme o planejado, dentro do prazo estabelecido, com a qualidade desejada.

Os indicadores devem conter, no mínimo, as seguintes informações:

I. Nome – atribuído para identificar o indicador criado;
II. Descrição (objetivo de mensuração) – objetiva explicar o que o indicador deve refletir, qual o seu objetivo de mensuração e como ele auxilia na avaliação do processo analisado;
III. Processo Associado – relacionar o processo avaliado pelo indicador;
IV. Unidade Gestora do Processo – unidade responsável pela gestão do processo analisado, ou seja, a dona do processo, detentora do poder de decisão e responsável pelos resultados apresentados no indicador.
V. Fórmula de Cálculo – determina como os números relativos ao indicador são aferidos. Normalmente, envolve a relação entre dois ou mais dados coletados, relacionados aos fatores críticos do processo;
VI. Fonte e Forma de Coleta – de onde as informações necessárias são extraídas (sistema, unidade a ser consultada por e-mail, sites etc.);
VII. Interpretação do Indicador – recomendações sobre a forma de mensuração das diversas variáveis que compõem o indicador. Ou seja, deve trazer qualquer requisito, limitação e condicionante do indicador. Exemplificando:
    a. Indicador – quantidade de matérias veiculadas no mês;
    b. Interpretação – consideram-se matérias veiculadas as notícias veiculadas na intranet, publicadas na página do *facebook*, e nos meios de comunicação oficiais;
VIII. Polaridade – descreve o desempenho do indicador. Se for positiva, determina que quanto maior a medição, melhor o desempenho. Se for negativa, refere-se à situação oposta. E se for estável, revela a pretensão de que o indicador mantenha sua medição invariável – por exemplo, um indicador que busque a não ocorrência de erros em um sistema;
IX. Unidade de Medida – forma de mensuração do indicador (percentual, unidade, centenas, milhares etc.);
X. Frequência da Meta – frequência em que serão atribuídas metas para que o indicador seja avaliado. Não necessariamente coincide com a periodicidade de

coleta. Sempre será de período maior ou igual ao da coleta – por exemplo, o indicador pode ser coletado e medido por semestre, mas só avaliado anualmente.

XI. Responsáveis pela Coleta – servidor responsável por buscar a informação, ou seja, realizar a coleta dos dados necessários ao cálculo do indicador. Deve-se atribuir um titular e um suplente, quando possível;

XII. Unidades dos Responsáveis pela Coleta – unidades administrativas às quais os servidores responsáveis pela coleta estão vinculados;

XIII. Periodicidade da Coleta – determina o período no qual o indicador deve ser mensurado (mensal, bimestral, semestral, anual etc.);

XIV. Série Histórica – relação de medições efetuadas em exercícios e períodos anteriores aos avaliados. Deve ser preenchida quando for possível verificar a medição com dados já existentes para as variáveis que impactam o indicador estabelecido. Normalmente, quando se tratar de indicadores novos, pode não ser possível atribuir os valores da série histórica, devendo ser preenchida desse momento em diante; e

XV. Meta – reflete o ponto de aferição desejado para aquele indicador. Não deve ser necessariamente o maior ou o menor número, mas sim o que reflita a posição desejada, para aquele período, pela unidade gestora, conforme a sua polaridade.

Os indicadores devem ser construídos pelos analistas do processo, com a aprovação do dono do processo e do Escritório de Processos.

Para auxiliar na construção e documentação dos indicadores, propõe-se a utilização do formulário a seguir, o qual contém os campos mínimos necessários a serem identificados.

Figura 11 – Ficha de Detalhamento de Indicadores

CNMP Conselho Nacional do Ministério Público	**Ficha de Detalhamento de Indicadores**

DEFINIÇÃO DO INDICADOR:	
NOME DO INDICADOR:	
DESCRIÇÃO DO INDICADOR:	
PROCESSO ASSOCIADO:	
UNIDADE GESTORA DO PROCESSO (RESPONSÁVEL/ DONA DO PROCESSO):	
FÓRMULA DE CÁLCULO:	
FONTE/FORMA DE COLETA DOS DADOS:	
INTERPRETAÇÃO DO INDICADOR/RECOMENDAÇÕES:	
POLARIDADE	
UNIDADE DE MEDIDA:	
FREQUÊNCIA DA META:	

DISPONIBILIZAÇÃO:				
RESPONSÁVEIS PELA COLETA:	TITULAR		SUPLENTE	
UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELA COLETA:				
PERIODICIDADE DE COLETA:				

SÉRIE HISTÓRICA E METAS:										
DADOS	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)										
Meta (Quanto pretendemos atingir?)										

5.5 Categorizar o Processo conforme a Cadeia de Valor

Após o mapeamento do processo, este deve ser categorizado em processo finalístico, gerencial ou de apoio, de modo que a organização possa visualizar a sua contribuição, ainda que indireta, para a cadeia de valor e, consequentemente, o seu impacto para os objetivos da organização.

Essa análise deve ser feita observando os objetivos do processo, que devem refletir qual(is) a(s) sua(s) razão(ões) de existência, ou seja, como ele contribui para o funcionamento de setores específicos ou do próprio CNMP. Nas unidades que possuírem planos diretores, os processos também deverão ser relacionados aos objetivos de contribuição, que representam a forma pela qual a unidade gestora auxilia no atingimento dos objetivos estratégicos do CNMP.

Os processos, cujos objetivos e resultados estejam diretamente associados às atribuições constitucionais do CNMP – constantes do art. 130-A da CF/88 –, devem ser categorizados como finalísticos ou primários.

Aqueles que, por sua vez, estejam diretamente associados aos objetivos de transparência, governança corporativa ou que envolvam atividades de gestão estratégica,

tais como gestão de projetos, processos e indicadores, devem ser considerados como processos gerenciais. Esta categoria abrange os processos que coordenam os recursos e meios necessários ao bom desempenho da organização, facilitando a execução dos processos primários e de apoio.

Os demais processos, cujos objetivos constituam uma contribuição ao desenvolvimento dos processos finalísticos e gerenciais, sem uma ligação mais estreita e direta com eles, configuram os processos de apoio, também denominados de suporte ou meio.

Dessa forma, o processo mapeado deve ser alocado na Cadeia de Valor, conforme a sua categoria (finalísticos, gerenciais ou de suporte), como um dos processos utilizados pelo CNMP para se buscar o objetivo estratégico ao qual ele mais se identifique ou se aproxime..

5.6 Manualizar os processos mapeados

Com a conclusão do mapeamento dos processos – assim considerado após o desenho de seu fluxo de atividades, a atribuição de indicadores e documentos anexos e o seu posicionamento em relação à cadeia de valor –, pode-se elaborar o manual de processos da respectiva unidade administrativa, o qual, entre outros elementos, deverá conter:

I. Apresentação do CNMP – redigida e aprovada pelo Secretário-Geral;
II. Estrutura e Atribuições da Unidade – descrição sucinta das atividades desenvolvidas pela unidade mapeada e de sua estrutura organizacional, organograma e competências;
III. Lista de Abreviaturas e Siglas – relação das siglas e abreviaturas utilizadas no documento e seus respectivos significados;
IV. Alinhamento Estratégico – considerações sobre os processos da unidade e o planejamento estratégico Conselho (item 5.5 da metodologia); e
V. Processos da Unidade – relação dos processos mapeados, inseridos no manual, seguidos pelos seus fluxos, detalhamentos, indicadores e documentos associados (normas de referência, formulários, modelos de documentos utilizados, ou outros documentos referenciados no fluxo).

Após a elaboração do manual, recomenda-se o seu encaminhamento para a Assessoria de Comunicação Social e Cerimonial – ASCOM, para a revisão do texto e, após a edição do documento em PDF, a sua divulgação na intranet. Caso a unidade já possua manual publicado, este deverá ser atualizado e revisado, com posterior solicitação à ASCOM da substituição do original.

As solicitações devem ser formalizadas, por e-mail, com o documento em PDF anexo, para o Núcleo de Comunicação Digital da ASCOM.

5.7 Submeter processos passíveis de automatização à STI

Outra análise que deve ser feita após o mapeamento de processos diz respeito à possibilidade e necessidade de sua automatização.

Considera-se automatizado o processo que tenha as suas rotinas e atividades, parcial ou integralmente, inseridas em um sistema computadorizado, de modo que este reproduza parte dessas funções automaticamente, sem a intervenção direta do homem, demandando menos tempo e esforço dos servidores responsáveis. Em outras palavras, trata-se da substituição de um trabalho manual por procedimentos automáticos, realizados por *software* de computador.

Se o processo mapeado estiver atualizado, já contemplará os requisitos mínimos necessários (fluxo de sequência de atividades, relacionadas por ator e detalhadas) para a análise de sua automatização pela Secretaria de Tecnologia da Informação - STI.

A demanda poderá ser encaminhada das seguintes formas:

I. Por memorando, enviando o fluxo do processo, estruturado e detalhado no Bizagi, e a perspectiva da unidade quanto à automatização (se todo ou parte do processo, prazo pretendido, dentre outros); ou
II. Verificar a possibilidade de inclusão enquanto iniciativa no Plano de Gestão da unidade administrativa, a qual também será submetida à STI, para análise de viabilidade.

5.8 Identificar a relação com os demais processos

Outra informação importante a ser constatada é a relação do processo com os demais da organização. Além de seu impacto na Cadeia de Valor do CNMP, um processo pode produzir insumos necessários a outros, ou ainda, se utilizar de produtos de outros processos no seu desenvolvimento.

Para auxiliar nessa reflexão, pode ser reutilizado o formulário "Diagrama de Escopo do Processo", referenciado no item 5.3.3 deste manual, observando-se a relação dos processos associados às suas entradas e saídas.

5.9 Gerenciar o portfólio de processos do CNMP

Para auxiliar na gestão dos processos do CNMP, foi desenvolvida uma planilha de portfólio de processos, na qual consta a relação de todos os processos e subprocessos identificados da organização, com suas relações identificadas aos macroprocessos e unidade administrativa gestora (dona do processo).

O portfólio apresenta ainda o *status* em que o processo se encontra, conforme as categorias a seguir:

I. Identificado – processo já identificado, porém não mapeado;
II. Mapeado – processo com o fluxo desenhado na metodologia vigente, sem o detalhamento das atividades;
III. Detalhado – processo mapeado no BIZAGI, com o detalhamento das suas atividades, com ou sem documentos anexos;
IV. Indicado – processo detalhado, com indicadores atribuídos para o seu desempenho, mas sem o seu histórico de acompanhamento registrado; e
V. Acompanhado – processo com histórico de acompanhamento de seus indicadores, indicando que o processo além de mapeado por completo, está com o seu controle e monitoramento vigente.

Além dos estágios anteriormente descritos, apenas para controle interno do escritório de processos, também deve ser identificado no portfólio, em colunas à parte, se o processo já foi fruto de revisão do núcleo, se já foram inseridos no manual da respectiva unidade gestora e o seu estágio de automatização.

Os processos que tenham sido reavaliados pelo escritório, deverão manter o controle indicando a versão em que se encontram, sendo que, para cada análise realizada, independente de alteração, soma-se um número à versão. Por exemplo, a primeira versão validada pelo escritório, será a versão 1. Após outra análise, passa-se à versão 2, independentemente de ter havido alteração do fluxo, e assim por diante.

Ainda, em campo específico denominado "manualizado", deve ser indicado se os processos já foram inseridos no manual de sua unidade gestora, preenchido pelas opções "sim" e "não", conforme a realidade apresentada.

Quanto à automatização dos processos, também há a relação de estágios a serem apontados, conforme análises do NON e da Unidade Gestora dona do processo, conforme segue:

I. Descartada – processo cuja automatização foi considerada desinteressante ou não vantajosa ao CNMP. Ressalve-se que nem todos os processos são de automatização obrigatória, cabendo uma análise de custo, benefício, oportunidade e conveniência;
II. Automatizável – existe o apontamento, realizado pelo NON ou pelo dono do processo, de que seria interessante a automatização de suas rotinas;
III. Solicitada – situação do processo que já teve a sua solicitação de automatização encaminhada à Secretaria de Tecnologia da Informatização, uma vez que o processo tenha sido considerado automatizável, porém ainda não foi concluída; e
IV. Automatizado – processo que apresenta a automatização concluída em, pelo menos, uma parte de suas atividades, substituindo rotinas anteriormente desenvolvidas manualmente.

À medida que os processos forem identificados e modificados com a atuação do escritório de processos, recomenda-se que seja feita a atualização do portfólio de processos, uma vez que este constitui a ferramenta principal de gestão que demonstra o estágio de atualização e mapeamento dos processos do CNMP.

Não obstante, os processos são constantemente validados por seus donos, em reuniões administrativas, no planejamento e acompanhamento do plano de gestão, ou em situações de reanálise de seus processos. Eventualmente, também pode-se buscar a validação do portfólio de processos pelas respectivas unidades administrativas do CNMP com o envio do seguinte formulário de avaliação às unidades:

Figura 12 – Formulário de Validação do Portfólio

Conselho Nacional do Ministério Público	FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DO PORTFÓLIO	Data:

UNIDADE ADMINISTRATIVA: nome da unidade

SITUAÇÃO ATUAL DO PORTFÓLIO (Fonte: NON/SGE)				PREENCHER CONFORME A REALIDADE VERIFICADA PELA UNIDADE						
IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS						NECESSITA DE REVISÃO PELO ESCRITÓRIO?			AUTOMATIZAÇÃO	
PROCESSO IDENTIFICADOS SGE Adicionar os processos não identificados abaixo dos relacionados	ESTÁGIO DE MAPEAMENTO	ATUALIZADO EM	INDICADORES CRIADOS	O PROCESSO SE MANTÉM?	O ESTÁGIO DE MAPEAMENTO ESTÁ CORRETO? SE NÃO, ESTÁ EM QUAL?	FLUXO E INDICADOR	PROPOR OU ADEQUAR A NORMAS	OBSERVAÇÕES E JUSTIFICATIVAS DE ALTERAÇÕES	ESTÁGIO ATUAL	NECESSIDADE OU INTERESSE? (dependente de análise posterior da STI)
				SIM/NÃO	SIM/ Estágio	SIM/NÃO	SIM/NÃO			SIM/NÃO
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

LEGENDA:

ESTÁGIOS DE MAPEAMENTO:		ESTÁGIOS DE AUTOMATIZAÇÃO:	
Identificado	identificado e não mapeado	Descartada	considerada desinteressante ou não vantajosa ao CNMP
Mapeado	fluxo desenhado, mas não detalhado	Automatizável	automatização considerada interessante pelo NON, ou pela Unidade Gestora
Detalhado	mapeado com as atividades detalhadas	Solicitada	mapeado com as atividades detalhadas
Monitorado	detalhado com indicadores estabelecidos	Automatizado	detalhado com indicadores estabelecidos
Acompanhado	com histórico de acompanhamento dos indicadores		

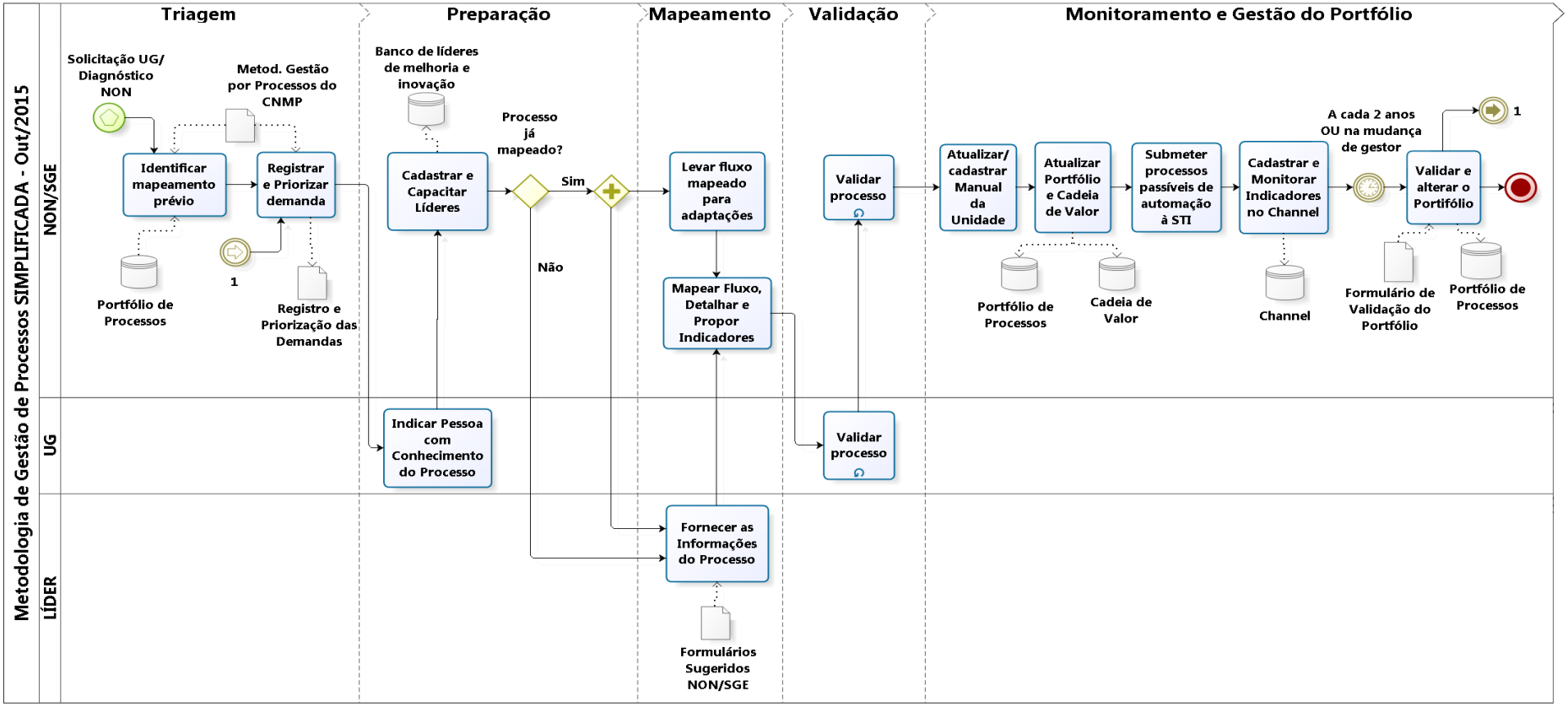
5.10 Monitorar os processos do CNMP

Além de monitorados pelo portfólio, deve haver o registro das avaliações dos processos vigentes e seus indicadores para construção de histórico e análises gerenciais. Para tanto, estes devem ser cadastrados no Channel, e informada a sua medição, de modo que esses possam ser avaliados nas Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAO), e, quando a administração julgar conveniente nas Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT) e Reuniões de Acompanhamento Estratégico (RAE).

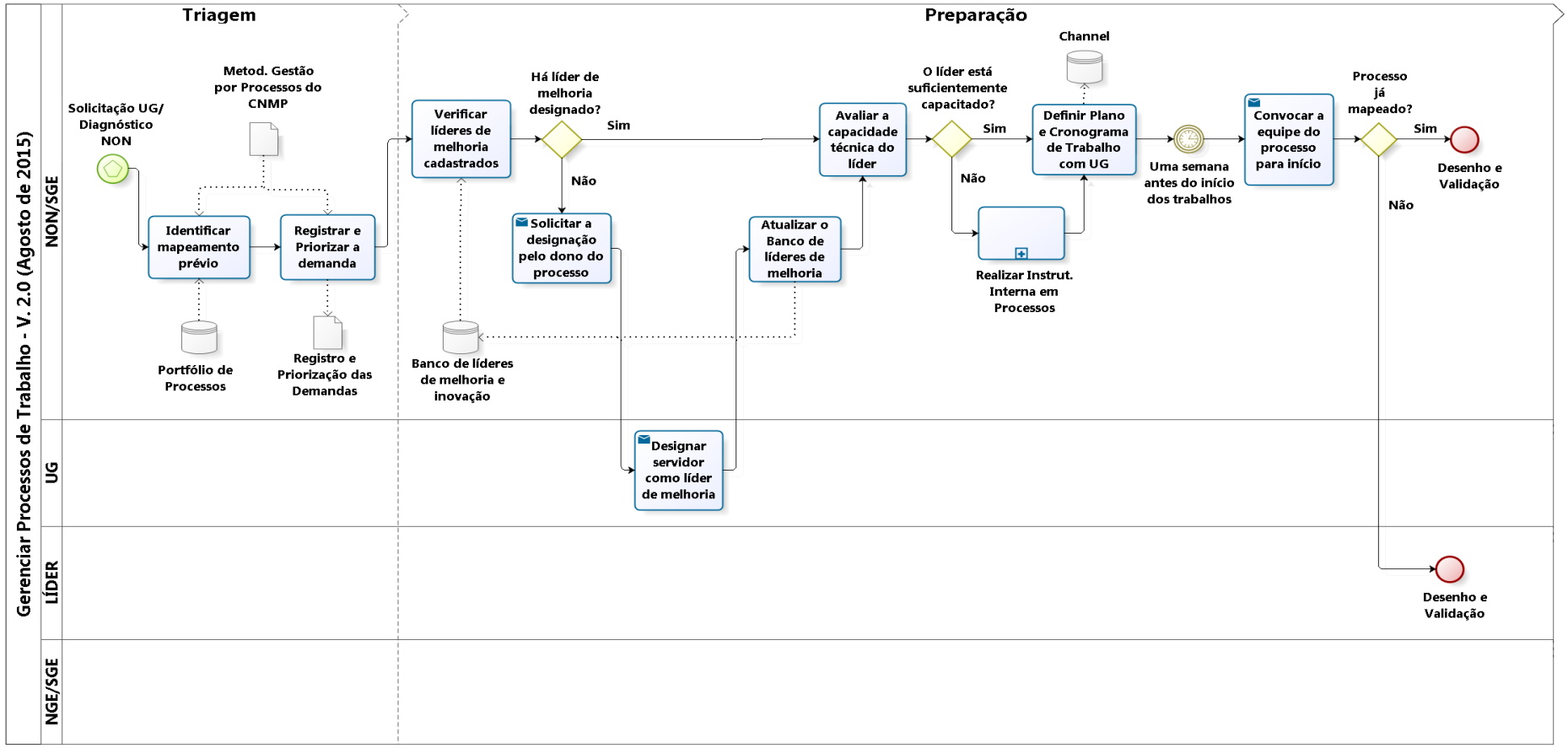
O cadastro desses indicadores no Channel será realizado pelo escritório de processos, conforme as informações das próprias unidades constantes dos formulários de indicador, à medida que os processos forem mapeados e seus indicadores atribuídos. Desse modo, busca-se a padronização dos indicadores cadastrados e maior praticidade às unidades administrativas, que deverão apenas registrar a medição dos indicadores de acordo com as periodicidades estabelecidas.

Com isso, o escritório de processos passa a ter a visualização dos indicadores propostos e suas medições, permitindo fornecer informações à Administração do CNMP de forma tempestiva, além de estabelecer análises de todos os processos que já estiverem com a metodologia implementada.

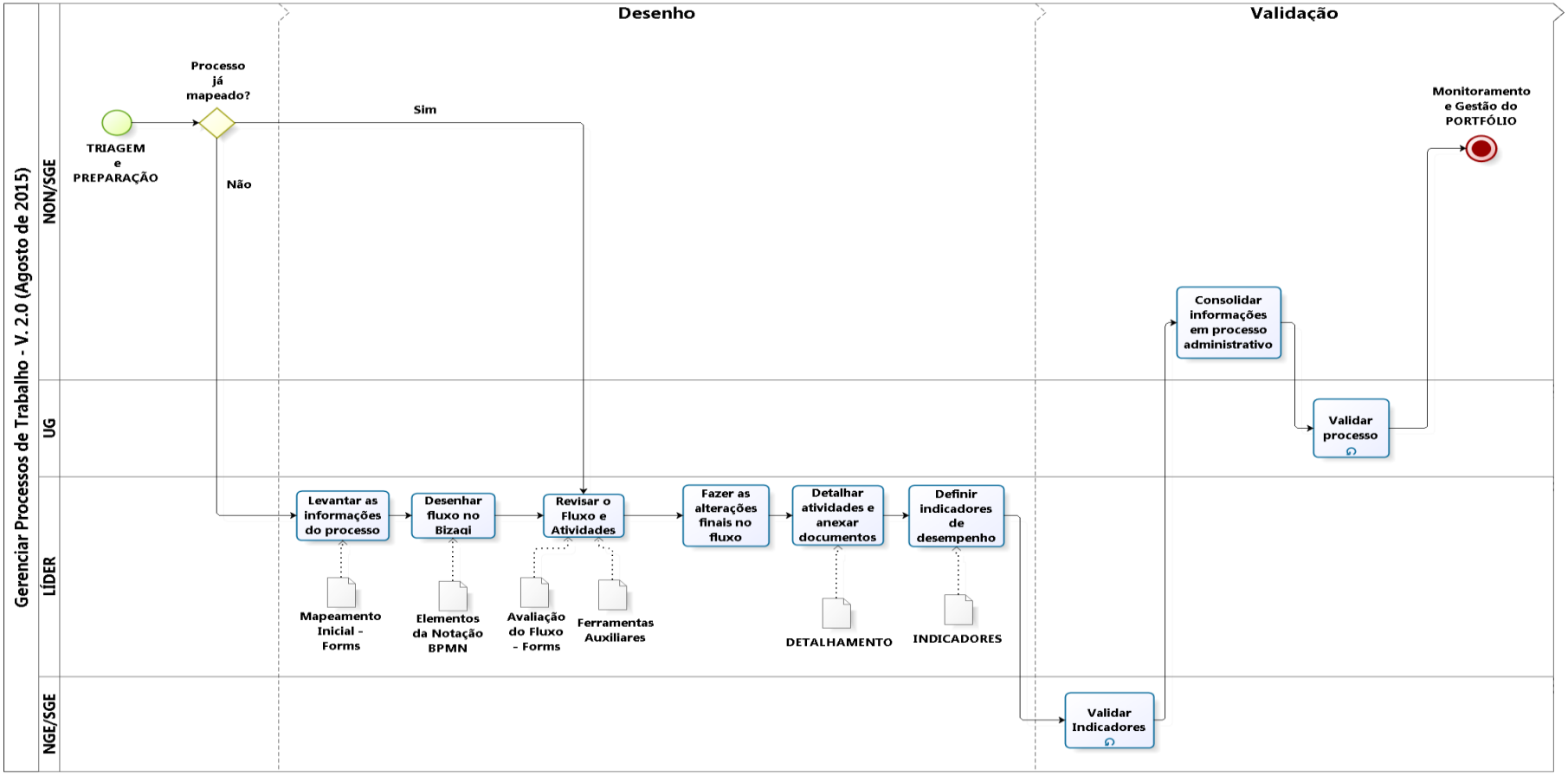
6. FLUXO DE ATIVIDADES DA METODOLOGIA



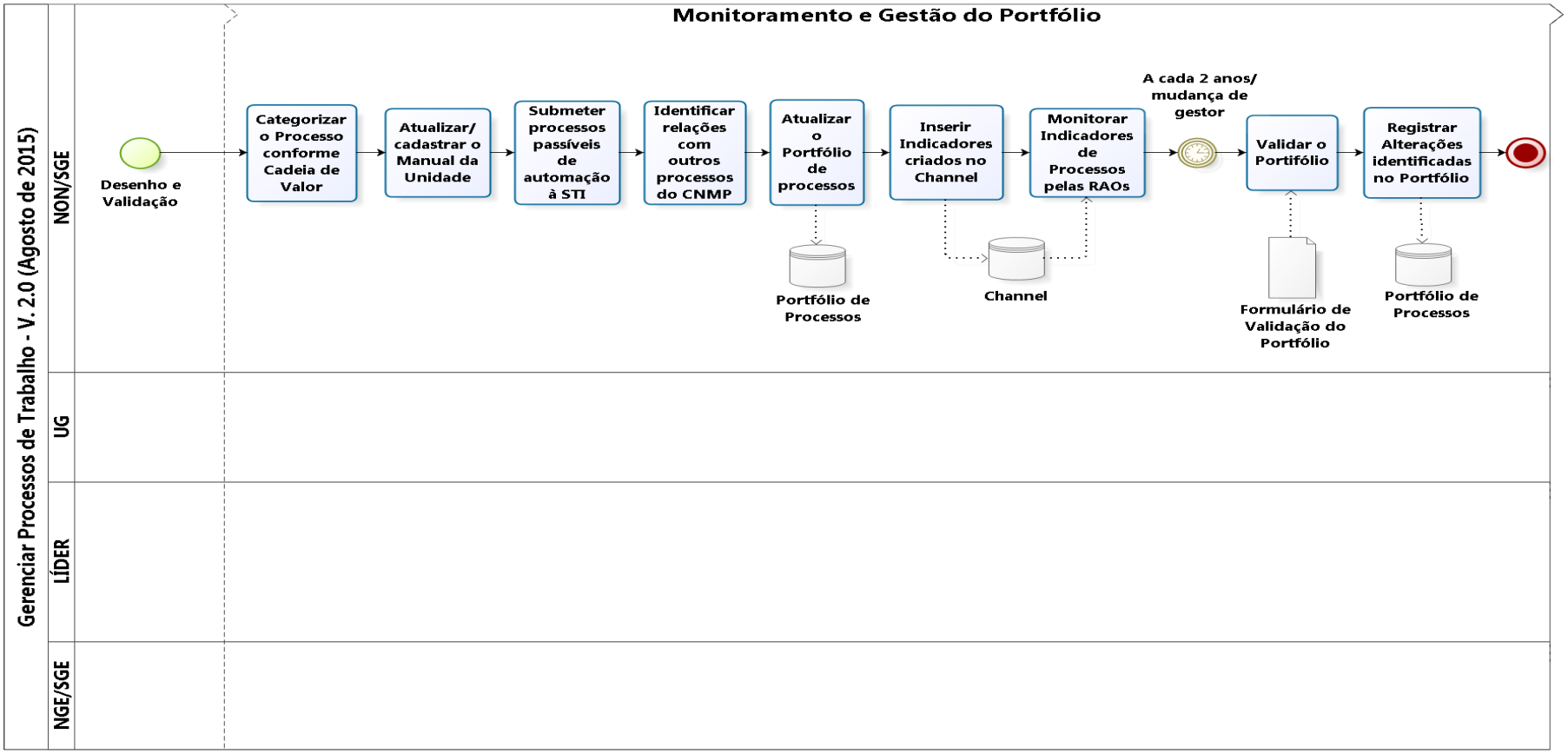
6.1. Triagem e Preparação



6.2. Desenho e Validação



6.3. Monitoramento e Gestão do Portfólio



7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABPMP Brazil, Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio. BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - 3ª ed. – Versão 3.0: Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK, 2013.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional – São Paulo: Atlas, 2011.

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA/ PROCURADORIA-GERAL DO TRABALHO/ MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO – MPT. Tutorial para Elaboração de Manual de Procedimentos, 2014.

BALDAM, Roquemar de Lima...[et al.]. Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management – 2ª ed. – São Paulo: Érica, 2007. Outros autores: Rogério de Aragão Bastos do Valle, Humberto Rubens Maciel Pereira, Sérgio de Mattos Hilst, Maurício Pereira de Abreu, Valmir Santos Sobral.

DE SORDI, José Osvaldo. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração – 3.ed., rev. E atual. – São Paulo: Saraiva, 2012.

ESCRITÓRIO DE PROCESSOS / SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL / AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL – ANAC. Manual de referência de mapeamento de processos. – 1ª Edição – Versão Original – Brasília: 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. E-book #6. Excelência em Gestão – Gestão por Processos. Disponível para consulta em: http://www.fnq.org.br.

GRUPO DE TRABALHO PROCESSOS/ FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO – FNG / CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. Metodologia de Gestão por Processos, Versão 3, 2014.

NISIYAMA, Edelcio Koitiro; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. Artigo: A busca da inovação e a cadeia de valores. Revista de Administração da UNIMEP. V.10, n.1, Janeiro/Abril – 2012. Disponível para consulta em: http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/308.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. – São Paulo – M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

PROGRAMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL – PEG-EB/ EXÉRCITO BRASILEIRO/ MINISTÉRIO DA DEFESA. Análise e Melhoria de Processos (Nota de Instrução), 2014.

SECRETARIA JURÍDICA E DE DOCUMENTAÇÃO/ ESCRITÓRIO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DO MPF/ MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – MPF/PGR. Manual de gestão por processos. – Brasília: MPF/PGR, 2013.

VALLE, Rogério; DE OLIVEIRA, Saulo barbará; organizadores. Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation) – 1.ed. – 7.reimp. – São Paulo: Atlas, 2013.