

**Escritório de Gestão de Processos do  
Conselho Nacional do Ministério  
Público – CNMP**

# **Metodologia de Gestão por Processos**



Secretaria de Gestão  
Estratégica (SGE)  
Núcleo de Organização e  
Normatização (NON)

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 nº 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](mailto:sge@cnmp.mp.br), Telefone: (61) 3315-9250

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

E-mail: [non@cnmp.mp.br](mailto: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. METODOLOGIA.....	11
4.1 Identificar as necessidades de mapeamento de processos .....	12
4.1.1 Necessidade decorrente de solicitação da Unidade Gestora .....	12
4.1.2 Necessidade decorrente de análise do portfólio de processos .....	13
4.2 Planejar as atividades do mapeamento de processos.....	13
4.2.1 Identificar mapeamento prévio .....	13
4.2.2 Priorizar as demandas.....	14
4.2.3 Identificar Líderes de Melhoria e Inovação Organizacional.....	17
4.2.4 Realizar Treinamento Interno sobre Gestão por Processos .....	17
4.2.5 Definir plano de trabalho.....	17



4.3	Mapear os processos organizacionais .....	18
4.3.1	Atribuir o nome do processo .....	18
4.3.2	Identificar os atores do processo.....	19
4.3.3	Realizar entrevista com os atores do processo .....	20
4.3.4	Desenhar o fluxo atual do processo (AS-IS) no Bizagi.....	23
4.3.5	Avaliar o fluxo e identificar problemas e oportunidades de melhoria .....	28
4.3.6	Desenhar o fluxo a ser implantado do processo (TO-BE) .....	31
4.3.7	Detalhar as atividades do fluxo.....	31
4.3.8	Anexar modelos de documento e formulários utilizados no processo .....	33
4.4	Definir indicadores de mensuração de resultado.....	33
4.4.1	Ficha de Detalhamento de Indicadores .....	36
4.5	Categorizar o Processo conforme a Cadeia de Valor.....	36
4.6	Manualizar os processos mapeados.....	38
4.7	Submeter processos passíveis de automatização à STI.....	39
4.8	Identificar a relação com os demais processos .....	40
4.9	Gerenciar o portfólio de processos do CNMP .....	40
4.9.1	Formulário de Validação do Portfólio.....	42
4.10	Monitorar os processos do CNMP .....	43
5.	FLUXO DE ATIVIDADES DA METODOLOGIA.....	44
5.1.	Triagem e Preparação .....	45
5.2.	Desenho e Validação .....	46
5.3.	Monitoramento e Gestão do Portfólio .....	47
6.	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....	48

## 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, os quais devem conduzir a organização para o alcance dos resultados almejados.

Ao incorporar a gestão por processos, o Ministério Público Brasileiro busca canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos das pessoas como meio para alcançar a excelência nos serviços prestados à sociedade. Nesse intuito, foi formado um grupo de trabalho específico de processos no Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG-MP), o qual estabeleceu uma metodologia padrão para servir como diretriz aos ramos e unidades do Ministério Público.

Porém, entende-se necessário estabelecer uma metodologia própria do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) com o intuito de estabelecer a gestão por processos adaptada à realidade do órgão. Portanto, este documento propõe-se a atuar como um guia fomentador da Gestão por Processos e instrumento norteador de suas atividades no âmbito do CNMP.

Como principais objetivos, podem-se destacar a identificação das necessidades e prioridades para a gestão dos processos, dos insumos e atividades passíveis de serem desenvolvidas, além da proposição de formulários padrões, que estabeleçam as informações mínimas a serem coletadas, buscando a maior eficiência na gestão dos processos da organização.

Para se chegar às definições, foi utilizada a revisão bibliográfica e a experiência prática decorrente das atividades do núcleo, em especial, de consultorias contratadas pelo CNMP para o mapeamento de alguns dos processos de suas unidades administrativas, identificando as práticas do mercado que mais se adaptaram à realidade do órgão.

A proposta apresenta breve embasamento conceitual, utilizado na orientação deste trabalho sobre o tema gestão por processos, assim como a estrutura e atuação do escritório de processos do CNMP, seguidos pelo desenvolvimento da metodologia própria e referências utilizadas.

## 2. CONCEITOS PRINCIPAIS

Neste capítulo, serão abordadas as definições conceituais de tópicos essenciais à gestão por processos, construídas a partir de levantamento bibliográfico (revisão de literatura), e necessárias à elaboração e compreensão da metodologia proposta.

### 2.1 Macroprocessos

Correspondem à visão macro, ao conjunto de processos que 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 seja, é a estruturação dos recursos organizacionais em processos focados no atingimento dos objetivos estratégicos do CNMP.

### 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. Envolve 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. Caracterizam-se pelos objetivos principais a serem atendidos pela atuação do órgão, e geram produtos ou serviços para os clientes da entidade, internos ou externos. Ex. do CNMP: Controle da atuação administrativa e financeira dos MPs, Integração e fortalecimento do MP brasileiro.
- 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. Ex. do CNMP: Governança, Articulação Institucional e Gestão Estratégica.
- III. De Suporte/Meio/De Apoio – trata-se dos processos que dão suporte aos finalísticos, essenciais ao funcionamento da organização. Ex. do CNMP: Gestão de Pessoas, Gestão dos Processos, Aquisições, e Gestão dos Recursos Orçamentários.

### 3. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS – NON/SGE

O Núcleo de Organização e Normatização (NON) é a unidade organizacional correspondente ao Escritório de Processos do CNMP, e tem o papel de unidade guardiã da Metodologia de Gestão por Processos.

Nesse sentido, O NON é o responsável pela condução do projeto estratégico denominado “Mapeamento dos Processos de Trabalho”, vinculado ao objetivo estratégico “Promover a Informatização de Processos”, constante do Planejamento Estratégico de 2010 a 2017. No decorrer desse tempo, o núcleo passou por várias experiências de capacitação e execução de mapeamento de processos, inclusive utilizando-se da *expertise* de empresas de consultoria contratadas.

Por intermédio dessas empresas e da atuação do próprio NON, foi possível expandir as práticas de mapeamento de processos a quase todas as unidades do CNMP. Para tanto, adotou-se a estratégia de foco na capacitação de líderes em melhoria de processos e inovação, para que estes pudessem dar continuidade ao trabalho em seus respectivos setores, tornando-se multiplicadores da metodologia adotada.

Durante esse projeto, apesar da principal preocupação da organização ter sido a documentação dos processos analisados, também buscou-se aprimorar as rotinas conforme a realidade presente do órgão, identificando-se as melhorias já passíveis de implementação imediata. Com isso, busca-se garantir a manutenção dos conhecimentos institucionais e o ganho imediato pelas possibilidades de melhorias identificadas e já aplicáveis nos 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 refletem os principais interesses da instituição a serem buscados no desenrolar das suas atividades cotidianas. As premissas devem nortear todas as etapas da gestão por processos, em especial, ao se avaliar os fluxos para buscar a identificação de problemas e oportunidades de melhoria, e ao se definir os indicadores de desempenho (etapas descritas respectivamente nos itens 5.3.5 e 5.4 desta metodologia).

Destacam-se as seguintes premissas a serem observadas no CNMP:

1. Simplicidade e Objetividade – 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, necessários à constituição da Cadeia de Valor da organização; e
5. Sustentabilidade – deve-se observar o menor dispêndio possível dos recursos naturais, respeitando a sua capacidade de renovação e a integridade do meio ambiente. Nesse sentido, sempre que possível, recomenda-se optar pela documentação digital dos processos.

## 5. METODOLOGIA

A presente metodologia visa documentar e formalizar os processos de trabalho, mantendo o foco nas premissas estabelecidas para a gestão de processos, além de estabelecer formas de gestão do portfólio de processos do CNMP.

Ressalta-se, ainda, que os trabalhos desenvolvidos estão em observância ao padrão de notação *Business Process Model and Notation (BPMN)*, mantido pela organização internacional *Object Management Group (OMG)*.

Desse modo, busca-se abarcar as seguintes etapas da gestão de 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.

### 5.1 Identificar as necessidades de mapeamento de processos

O escritório de processos pode atuar de duas formas distintas para identificar as necessidades da organização: por solicitação das Unidades Gestoras ou mediante análise do portfólio de processos.

#### 5.1.1 Necessidade decorrente de solicitação da Unidade Gestora

As unidades que estiverem com dificuldades na execução de seus processos ou que vierem a identificar necessidade de alteração em alguma rotina de trabalho, seja por alterações normativas, reestruturação de serviços ou simplesmente por interesse em documentar novas atribuições que lhes forem conferidas, dentre outras razões, podem solicitar que o NON atue, enquanto consultoria interna, para auxiliar a análise e gestão dos seus processos.

Para tanto, deve ser encaminhada solicitação de consultoria interna 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), além das razões pelas quais a unidade julgue pertinente e importante a atuação do escritório de processos.

### 5.1.2 Necessidade decorrente de análise do portfólio de processos

Em análise ao portfólio de processos do Conselho, observando os quesitos técnicos, o NON também pode propor a análise de algum processo importante, ou o seu redesenho, decorrente do processo de melhoria contínua, ou até mesmo da observação de boas práticas do mercado adaptáveis à realidade da instituição. Nesse caso, o núcleo entrará em contato com os atores do processo para combinar e negociar a forma de atuação.

Essa análise pode ocorrer por meio de observações constatadas a qualquer momento, durante o desenvolvimento das atividades do núcleo, ou no gerenciamento do portfólio, descrito com maiores detalhes no item 4.9 desta metodologia.

## 5.2 Planejar as atividades do mapeamento de processos

Mediante a identificação das necessidades, faz-se necessário o planejamento das atividades de gestão e mapeamento de processos.

### 5.2.1 Identificar mapeamento prévio

O primeiro passo a ser adotado deve ser a verificação junto ao portfólio de processos do CNMP, para identificar se aquele processo que necessita ser trabalhado já possui algum fluxo mapeado. Caso possua, o fluxo deve ser levado para a reunião inicial com a unidade dona do processo. Essa reunião com o mapeamento prévio, deve focar na análise do fluxo já documentado e nas oportunidades de melhoria (seguindo a metodologia a partir do Item 4.3.5).

Na ausência de algum fluxo já desenhado do processo, ou seja, se configurado o primeiro mapeamento a ser realizado do processo de trabalho específico, deve-se observar toda a sequência da metodologia proposta.

### 5.2.2 Priorizar as demandas

Em virtude dos limites de recursos, usualmente a demanda é maior do que a capacidade de trabalho observada pelo núcleo. Deste modo, 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.

Portanto, 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, os quais devem ser somados e, quanto maior o seu resultado, 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. Relação a sistemas de automatização aplicáveis ao CNMP. Tem o intuito de priorizar os processos relacionados à automatização, em especial os que a implementação tenha sido recentemente concluída, ou que já se encontre em andamento:
  - 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 da última atualização e mapeamento do fluxo. Objetiva estabelecer a maior pontuação aos 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, busca 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. Busca-se priorizar aqueles processos que tenham a maior quantidade de atores beneficiados diretamente pelo trabalho. Portanto, quanto maior a quantidade de atores, maior a pontuação:

- 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.

Além dos critérios de pontuação, estes serão avaliados por ciclos de demandas. A cada 10 (dez) processos que forem identificados com a necessidade de mapeamento, estes serão avaliados e hierarquizados entre si. Os próximos que forem sendo identificados antes da conclusão do grupo anterior, deverão compor um grupo de espera, para o qual será feita nova avaliação para estabelecer a ordem dos próximos 10 (dez) a serem trabalhados, 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:

Cadastro das Demandas - Cidos



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

**Crerios de Priorizaço das Demandas de Mapeamento de Processos**



Crerrio	Descrio	Pontuaço
<b>Grau de Relacionamento aos Macroprocessos</b>	DIRETO Finalsticos ou Gerenciais	30
<b>Grau de Relacionamento aos Macroprocessos</b>	DIRETO Meio	20
<b>Grau de Relacionamento aos Macroprocessos</b>	INDIRETO Finalsticos ou Gerenciais	10
<b>Grau de Relacionamento aos Macroprocessos</b>	INDIRETO Meio	8
<b>Sem relaço aos Macroprocessos</b>	Sem relaço	0
<b>Data de Atualizaço</b>	Nunca Mapeado	20
<b>Data de Atualizaço</b>	Há mais de 2 anos	10
<b>Data de Atualizaço</b>	De 1 a 2 anos atrs	8
<b>Data de Atualizaço</b>	Há menos de 1 ano	5
<b>Relaço a sistemas de automaço aplicáveis ao CNMP</b>	Implementado ult. 12 meses	30
<b>Relaço a sistemas de automaço aplicáveis ao CNMP</b>	A ser implem. Próx. 12 meses	20
<b>Relaço a sistemas de automaço aplicáveis ao CNMP</b>	Já utilizados há mais de 12 meses	10
<b>Sem relaço a sistemas de automaço</b>	Sem relaço a sistemas	0
<b>Natureza da Demanda</b>	Validaço de alteraço feita pela Unidade	10
<b>Natureza da Demanda</b>	NON - Estudo de Oportunidades de Melhoria	8
<b>Natureza da Demanda</b>	NON - Mapeamento Completo	5
<b>Quantidade de Unidades Atoras do Processo</b>	6 ou mais atores	10
<b>Quantidade de Unidades Atoras do Processo</b>	4 a 5 atores	8
<b>Quantidade de Unidades Atoras do Processo</b>	Até 3 atores	5

<b>Pontuaço Máxima</b>	100
<b>Pontuaço Mínima</b>	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


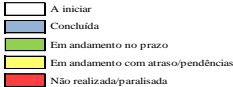
Os líderes identificados podem já ser detentores dos conhecimentos necessários, sem a necessidade de uma nova capacitação. Porém, há casos em que este conhecimento precisa ser construído, reforçado, ou apenas atualizado.

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:

### 5.2.5.1 Planilha de Cronograma de Trabalho

 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO		CRONOGRAMA DE TRABALHO				Data:
Processo:						
ETAPAS	Principais atividades da etapa	Encontros por etapa	Total de encontros do projeto:			Status
			Previsto / Realizado	Início (de)	Término (até)	
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 (Coneção 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: 						

## 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.

Não obstante, faz-se importante identificar e destacar o dono do processo, o qual se configura como responsável pelo processo e tem autonomia de decisão. Sempre que possível, recomenda-se que todos os atores sejam entrevistados em conjunto, porém, em processos com muitos atores envolvidos, pode-se fazer reuniões por etapas, desde que todos concordem com as atribuições e atividades que lhes forem atribuídas.

Nessa etapa, pode-se utilizar o formulário a seguir, Matriz de Responsabilidades, que traz a descrição de atribuições a serem desenvolvidas por cada ator ou agente envolvido, conforme seu papel no processo (dono, analista, ator, ou líder de melhoria).

#### 5.3.2.1 Quadro Matriz de Responsabilidades

		<b>MATRIZ DE RESPONSABILIDADES</b>			
<b>NOME DO PROCESSO (iniciar por verbo):</b>					
<b>Papel/Função</b>	<b>Atribuição/Responsabilidades</b>	<b>Responsável(is)</b>	<b>Setor/Órgão</b>	<b>E-mail</b>	<b>Telefone</b>
<b>Dono do Processo</b>	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				
<b>Analista(s) de Processo</b>	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.				
<b>Atores do Processo</b>	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.				
<b>Líderes de Melhoria e Inovação</b>	Representante(s) das unidades administrativas, com conhecimento mínimo na metodologia de Modelagem de Processos. Responsável(is) por conduzir as atividades sob o ponto de vista prático. Estabelecendo o elo entre a Unidade Administrativa e o Escritório de Processos				
<b>Líder(es) de Melhoria:</b>					
<b>Analista(s) de Processos:</b>					

### 5.3.3 Realizar entrevista com os atores do processo


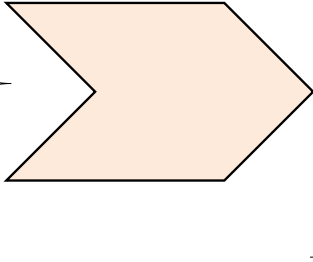
O mapeamento do processo, em especial quando o analista do processo o desconhece, se inicia pela entrevista com os atores do processo. Nestas entrevistas, faz-se fundamental descobrir os seguintes tópicos, para os quais existem algumas perguntas sugeridas de reflexão:

- 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 específicas 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.

### 5.3.3.1 Diagrama de Escopo do Processo

 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO		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:				

### 5.3.3.2 Questionário de Reflexão para Mapeamento

 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 específicas 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			
		<b>ASSINATURAS:</b>	
Líder(es) de Melhoria:			
Analista(s) de Processos:			
<b>LEGENDA:</b> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #90EE90; border: 1px solid black;"></span> Perguntas relativas ao início do processo <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #FF4500; border: 1px solid black;"></span> Perguntas relativas ao fim do processo <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #ADD8E6; border: 1px solid black;"></span> Perguntas relativas ao fluxo do processo <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #D3D3D3; border: 1px solid black;"></span> Demais perguntas (Alinhamento, Indicadores, outros)			

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

Esta 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.

Relativo à limitação da quantidade de atividades em um processo, não existe uma determinação ou um padrão adotado pela doutrina. Porém, recomenda-se o máximo de 50 (cinquenta) atividades, para se evitar que o processo fique muito extenso e de difícil compreensão. Caso ultrapasse essa quantidade de atividades, julga-se mais interessante que o processo seja dividido em subprocessos.

Não obstante, propõe-se o mínimo de 10 (dez) atividades aos fluxos, com o intuito de se evitar a criação de processos desnecessários, que poderiam ser contemplados pelo melhor detalhamento das atividades em tarefas.

Relembrando que as atividades devem ilustrar as principais ações de um processo, indispensáveis ao entendimento do fluxo e que mereçam um maior destaque, e o seu detalhamento deve ser incluído a nível de tarefas, no campo de propriedades das atividades.

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


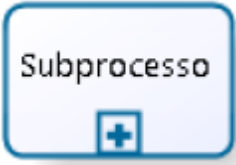
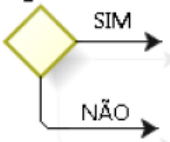




Como ferramenta, optou-se pela utilização do Bizagi. Esse software foi escolhido por se tratar de ferramenta gratuita, que se utiliza da Notação BPMN, simplificando e agilizando a modelagem, manualização e publicação de processos. Para a instalação deste, deve-se abrir um chamado de “helpdesk” à Secretaria de Tecnologia de Informatização – STI, a qual 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.



<b>ELEMENTOS DA NOTAÇÃO BPMN / BIZAGI</b>		
<b><u>SWIMLANES</u> (Raias de Piscina) - assim denominados por analogia a uma piscina, são os delimitadores do processo.</b>		
<b>NOME</b>	<b>SÍMBOLO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b><i>Pool</i> (Piscina)</b>		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).
<b><i>Lane</i> (Raia)</b>		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).
<b><i>Milestone</i> (Marco Divisor)</b>		São subpartições verticais do "Pool". Utilizadas para representar os marcos principais do processo (Ex.: Planejamento, Execução, Avaliação).
<b><u>FLUXO</u> - objetos utilizados para descrever o início e fim, subprocessos, atividades (tarefas) e condições constantes do fluxo do processo.</b>		
<b>NOME</b>	<b>SÍMBOLO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Início</b>		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.



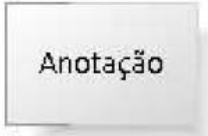

<b>Tarefa</b>		<p>Representa as atividades do processo. Insere-se no texto, a atividade a ser desenvolvida, iniciada por verbo no infinitivo. Devendo ser mais detalhada no campo de propriedades. Normalmente, no CNMP, utiliza-se este símbolo genérico (Tarefa Nenhum - Bizagi), apesar de haver outros tipos de tarefa.</p>
<b>Subprocesso</b>		<p>Utilizado para representar um subprocesso constante do fluxo do processo mapeado. Muito utilizado nos macroprocessos.</p>
<b>Gateway Exclusivo (Portal de Condição)</b>	<p>Condição/ Pergunta</p> 	<p>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.</p>
<b>Gateway (Portal) Paralelo</b>	 <p>Paralelo</p>	<p>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.</p>
<b>Gateway (Portal) Inclusivo</b>	 <p>Inclusivo</p>	<p>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.</p>
<b>Gateway (Portal) Complexo</b>	 <p>Complexo</p>	<p>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.</p>
<b>Evento Timer (Condição de tempo)</b>	<p>Aguardar Fator ou Data/Prazo</p> 	<p>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.</p>

<b>Evento de Link</b>	 	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.
<b>Fim</b>	 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.

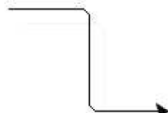
**DADOS - utilizados para representar objetos utilizados (formulários e bancos de dados)**

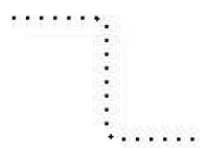
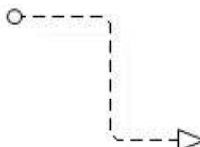
NOME	SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
<b>Objeto de Dados</b>	 Documento	Representa diferentes tipos de documentos, utilizados no fluxo do processo. Podem representar formulários, questionários, leis, ou outros que impactem no processo ou em uma atividade específica.
<b>Depósito de Dados</b>	 Banco de Dados	Normalmente utilizado para representar um banco de dados a ser consultado, ou que tenha relação com o processo.

**ARTEFATOS - utilizados para inserir anotações, figuras, ou para separar pequenos grupos no fluxo.**

NOME	SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
<b>Anotação</b>	 Anotação	Utilizado para registrar anotações e/ou informações adicionais, que se julguem importantes o suficiente para não bastar sua inclusão no detalhamento da atividade.
<b>Grupo</b>	 Grupo	Fornecer um elemento visual para indicar o agrupamento de elementos ou atividades do fluxo, informalmente.

**CONNECTORES - setas que ligam uma atividade à outra, e demais elementos do processo.**

NOME	SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
<b>Fluxo de Sequência</b>		Utilizado para demonstrar a ordem de sequência das atividades do fluxo do processo.

<b>Associação</b>		Utilizado para associar informações, artefatos e objetos de dados a tarefas, objetos e atividades do fluxo.
<b>Fluxo de Mensagem</b>		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 fluxo se inicia na Piscina (pool), a ser denominado pelo próprio nome do processo, contendo as Raias (lanes) distintas para cada ator do processo. Deve ser registrado o início e fim do processo, os quais são interligados pelas atividades principais, descritas com o objeto de fluxo “Tarefa”, e eventuais condições e desdobramentos representados pelos Portais (gateways), cada qual na raia do ator responsável pelas atividades.

Os Portais devem ter a sua condição e peculiaridades que indiquem o 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. Ainda, quando o processo a ser analisado já houver sido mapeado anteriormente, recomenda-se levantar o trabalho realizado anteriormente e analisar o processo e fluxo 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 descritos a seguir. Um com foco na identificação de problemas, categorizando-os conforme a sua natureza, identificando possíveis causas e sugestões encontradas para a solução destes. Outro, 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 melhoria e otimização do fluxo.

### 5.3.5.1 Questionário de Avaliação do Fluxo

 <b>QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO FLUXO</b>		Data:
<b>PROCESSO:</b>		
Nº	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Existe alguma atividade que seja desnecessária? 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 desnecessária? 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		
		<b>ASSINATURAS:</b>
Líder(es) de Melhoria:		
Analista(s) de Processos:		

### 5.3.5.2 Identificação de Problemas e Sugestões de Melhoria

 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO	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.

#### 5.3.7.1 Detalhamento das Atividades

 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO		DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES			Data:
PROCESSO:					
Nº	ATIVIDADE	PREDECESSORAS	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 de parte de suas atividades, sejam por meio de prazos ou procedimentos pré-estabelecidos;
- 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 suas atividades e que a Unidade responsável julgue interessante a sua inclusão como modelo ou referência no manual.

Por convenção, e com o intuito de ilustrar de forma mais clara os documentos anexos às atividades mapeadas, esta metodologia propõe a inclusão dos anexos por meio do elemento da notação BPMN “objeto de dados”, conectado por meio da “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.

Inicialmente, 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, dentre outros fatores que a unidade julgar pertinentes como parâmetros importantes de avaliação do processo.

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 – trata-se da 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 email, 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, aonde quanto menor a medição, melhor o desempenho apurado. E se for estável, trata-se da 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, decisões proferidas, 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, no entanto sempre será de período maior ou igual ao da coleta. Ex.: 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. Após a aprovação dos indicadores, recomenda-se que estes sejam submetidos ao Núcleo de Informações Estratégicas, para análise crítica e validação dos seus dados. Ressalta-se que, qualquer alteração proposta, deve ser submetida ao dono do processo para aprovação.

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.

### 5.4.1 Ficha de Detalhamento de Indicadores

 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO		Ficha de Detalhamento de Indicadores									
<b>DEFINIÇÃO DO INDICADOR:</b>											
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:											
<b>DISPONIBILIZAÇÃO:</b>											
RESPONSÁVEIS PELA COLETA:		TITULAR			SUPLENTE						
UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELA COLETA:											
PERIODICIDADE DE COLETA:											
<b>SÉRIE HISTÓRICA E METAS:</b>											
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, conseqüentemente, 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. Desse modo, correlacionando-se os objetivos do processo aos objetivos de contribuição, que representam a forma pela qual a unidade gestora auxilia no atingimento dos objetivos estratégicos do CNMP, pode-se atribuir mais facilmente a relação dos objetivos e resultados do processo analisado com os objetivos e valores da organização.

As atribuições finalísticas do CNMP são atribuídas pela Constituição Federal de 1988 (CF/88), em seu artigo 130-A, parágrafo 2º:

*“§2º Compete ao CNMP o controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros, cabendo-lhe:*

*I zelar pela autonomia funcional e administrativa do Ministério Público, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;*

*II zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Ministério Público da União e dos Estados, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência dos Tribunais de Contas;*

*III receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Ministério Público da União ou dos Estados, inclusive contra seus serviços auxiliares, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional da instituição, podendo avocar processos disciplinares em curso, determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;*

*IV rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de membros do Ministério Público da União ou dos Estados julgados há menos de um ano;*

*V elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias sobre a situação do Ministério Público no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar a mensagem prevista no art. 84, XI.”*

Além dos seus objetivos constitucionais, o Planejamento Estratégico do CNMP estabelece a missão e visão do órgão, conforme destacado abaixo:

*“Missão: Fortalecer e aprimorar o Ministério Público brasileiro, assegurando sua autonomia e unidade, para uma atuação responsável e socialmente efetiva.”*

*“Visão: Ser o órgão de integração e desenvolvimento do Ministério Público brasileiro.”*

Desse modo, os processos que puderem ter seus objetivos e resultados diretamente associados às atribuições do CNMP determinadas pela CF/88, ou à missão e visão da instituição, devem ser categorizados como finalísticos ou primários.

Aqueles que puderem ser 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 ligação direta a 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 do processo, assim considerado após o desenho de seu fluxo de atividades com o respectivo detalhamento, atribuição de indicadores e documentos anexos, e o seu posicionamento em relação à cadeia de valor, pode-se elaborar o manual de processos da Unidade Administrativa.

O manual será um documento de texto, consolidando todos os processos mapeados da referida Unidade Administrativa, o qual deve 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. A Portaria PRESI N° 204, de 15/07/2013, dispõe sobre as competências das unidades, e pode ser utilizada como referência, além do Regimento Interno do CNMP (Resolução CNMP N° 92, de 13/03/2013), e demais normativos que tratem do assunto;

- III. Lista de Abreviaturas e Siglas – traz a relação das siglas e abreviaturas utilizadas no documento e seus respectivos significados;
- IV. Alinhamento Estratégico – traz o mapa estratégico do CNMP, com destaque aos objetivos associados identificados para os processos (item 4.5 da metodologia), e seus respectivos significados extraídos do Planejamento Estratégico vigente do CNMP; 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).

Recomenda-se, após a edição dos manuais, que estes sejam encaminhados à Assessoria de Comunicação – ASCOM, solicitando a revisão do texto, para que possa ser gerado o documento em PDF e encaminhado novamente à ASCOM, agora para sua divulgação na intranet. Caso a unidade já possua manual publicado, este deve ser atualizado e revisado, seguido pela solicitação de sua substituição à ASCOM.

Estas solicitações devem ser formalizadas para o Núcleo de Comunicação Digital, da ASCOM, encaminhando e-mail ao servidor responsável, com o documento atualizado e anexado, em PDF.

## 5.7 Submeter processos passíveis de automatização à STI

Outra análise que deve ser feita após o mapeamento de processos se refere à automatização dos processos. Faz-se importante verificar, além da possibilidade, a relação entre os custos e benefícios que seriam incorporados.

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 softwares de computador.

Se o processo mapeado estiver atualizado, este já contemplará os requisitos mínimos necessários (fluxo de sequência de atividades, relacionadas por ator e detalhadas) para sua análise de automatização pela STI. Neste caso, cabe dar atenção especial às entradas, a forma como estas são trabalhadas e transformadas no desenvolvimento do fluxo de atividades, e as saídas (resultados e produtos) do processo.

Havendo o interesse, existem duas formas de se submeter a demanda:

- 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.

Faz-se importante observar que um produto de determinado processo, pode-se configurar como insumo de diversos outros processos. No entanto, nem sempre é possível se estabelecer essa relação. Para auxiliar nessa reflexão, pode ser reutilizado o formulário “Diagrama de Escopo do Processo”, referenciado no item 4.3.3.2 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. Monitorado – processo detalhado, com indicadores atribuídos para o seu acompanhamento; 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 aos processos considerados como de interessante automatização, desconsiderando aqueles cuja automatização já tenha sido implantada ou descartada, deve-se registrar a observação “automatizável”. A necessidade identificada pelo escritório de processos ou demandada pela unidade gestora deve ser submetida à análise da STI, quando passará ao status de “automatização solicitada”, visto que nem todos os processos são de automatização obrigatória, cabendo uma análise de custo, benefício, oportunidade e conveniência.

Deverá ser classificado como “Automatizado” quando for concluída a automatização do processo, entendendo-se por esse estágio, quando algumas das rotinas

do processo forem desenvolvidas com o auxílio de algum sistema ou ferramenta de informática que reduza a atividade manual do mesmo, sem a necessidade de envolver todas as atividades descritas no processo.

Sendo a automatização considerada desinteressante, independente do motivo, deve-se alterar a observação registrada para “automatização descartada”, de modo que este processo saia do escopo de automatização até que nova análise do processo seja submetida ao escritório, ou seja apontado o interesse posterior pela unidade gestora.

À medida que os processos forem identificados e tiverem suas atividades de gestão desenvolvidas, recomenda-se que já se faça 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.

A cada dois anos, ou na mudança dos responsáveis pelas unidades gestoras, deve-se buscar a validação do portfólio de processos pelas Unidades Administrativas do CNMP. Esta atividade configura-se no envio de um formulário de avaliação a cada unidade, contendo a relação dos seus processos, data de atualização, estágios em que se encontram no portfólio e seus indicadores de acompanhamento criados, além de propor algumas perguntas para confirmar os dados e levantar novas informações que possam indicar a necessidades de atuação do escritório de processos, conforme ilustrado a seguir.

### 5.9.1 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				O ESTÁGIO DE MAPEAMENTO ESTÁ CORRETO? SE NÃO, ESTÁ EM QUAL?		NECESSITA DE REVISÃO PELO ESCRITÓRIO?			AUTOMATIZAÇÃO	
PROCESSO IDENTIFICADOS SGE	ESTÁGIO DE MAPEAMENTO	ATUALIZADO EM	INDICADORES CRIADOS	O PROCESSO SE MANTÉM?	FLUXO E INDICADOR	PROPOR OU ADEQUAR A NORMAS	OBSERVAÇÕES E JUSTIFICATIVAS DE ALTERAÇÕES	ESTÁGIO ATUAL	NECESSIDADE OU INTERESSE? (dependente de análise posterior da STD)	
				SIM/NÃO	SDM/ Estágio	SIM/NÃO	SIM/NÃO		SIM/NÃO	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

LEGENDA:

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

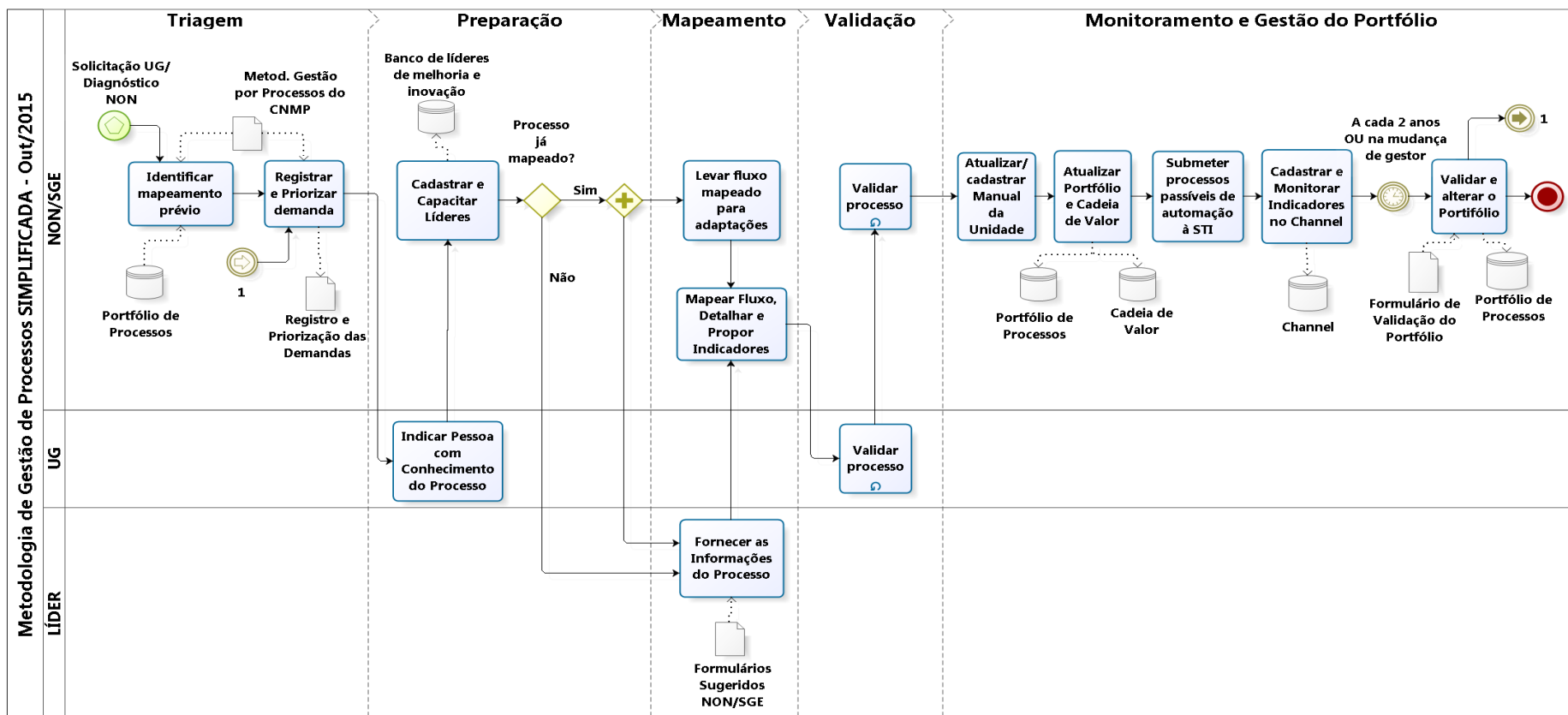
## 5.10 Monitorar os processos do CNMP

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).

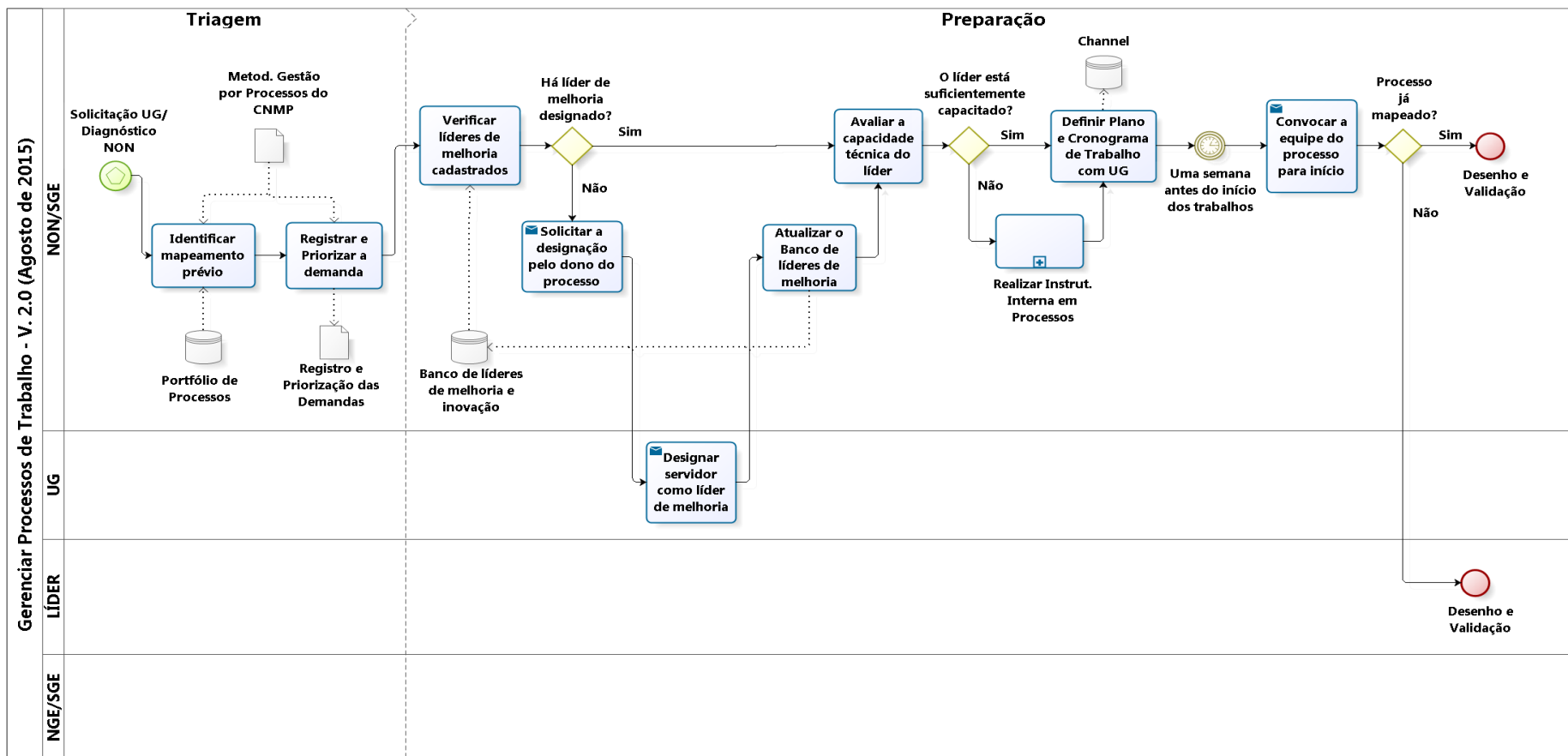
O cadastro desses indicadores no Channel será realizado pelo escritório de processos, conforme as informações das próprias unidades constantes dos formulários de indicador, à medida que os processos forem mapeados e seus indicadores atribuídos. Desse modo, busca-se a padronização dos indicadores cadastrados 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.

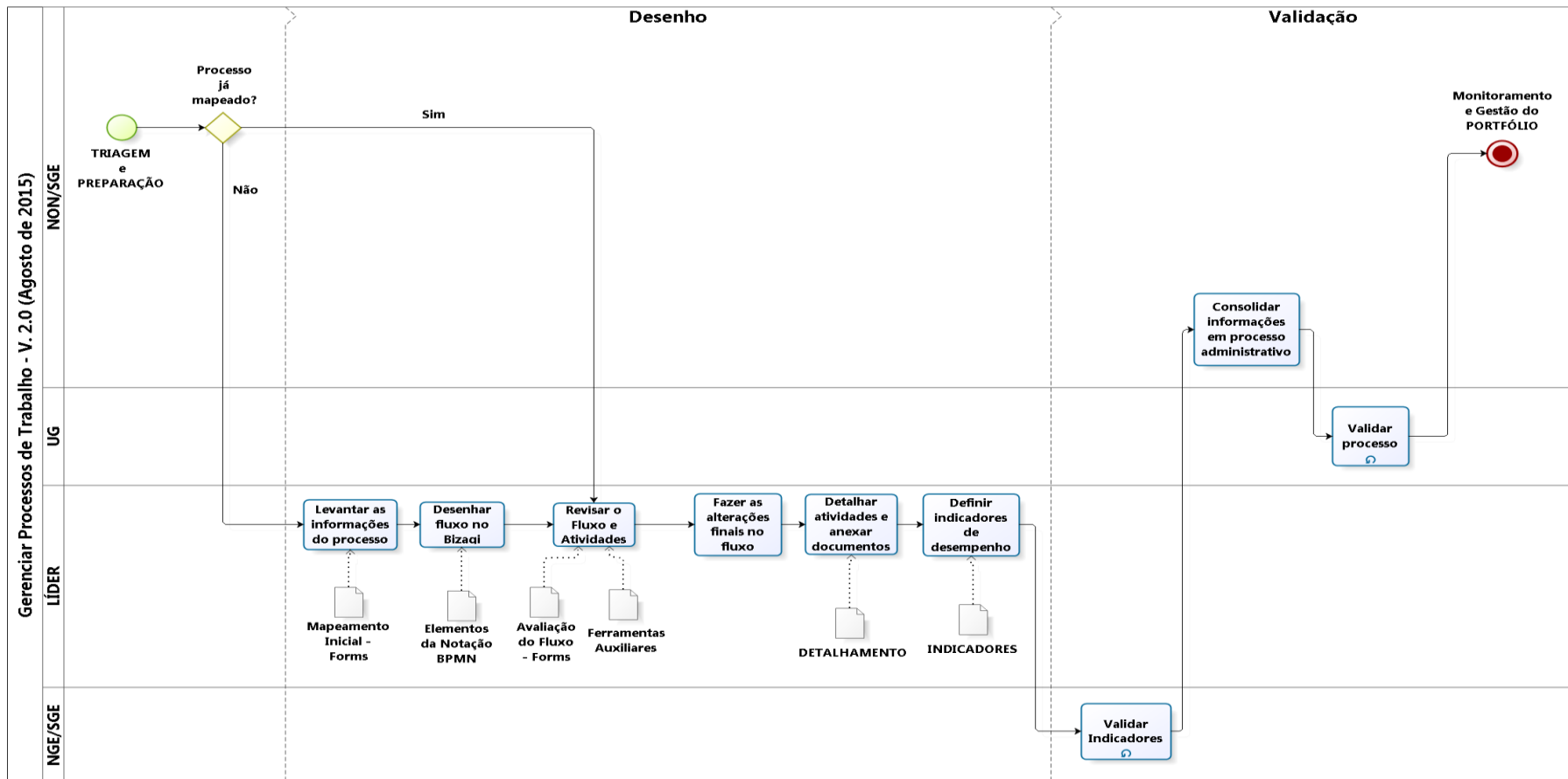
## 6. FLUXO DE ATIVIDADES DA METODOLOGIA



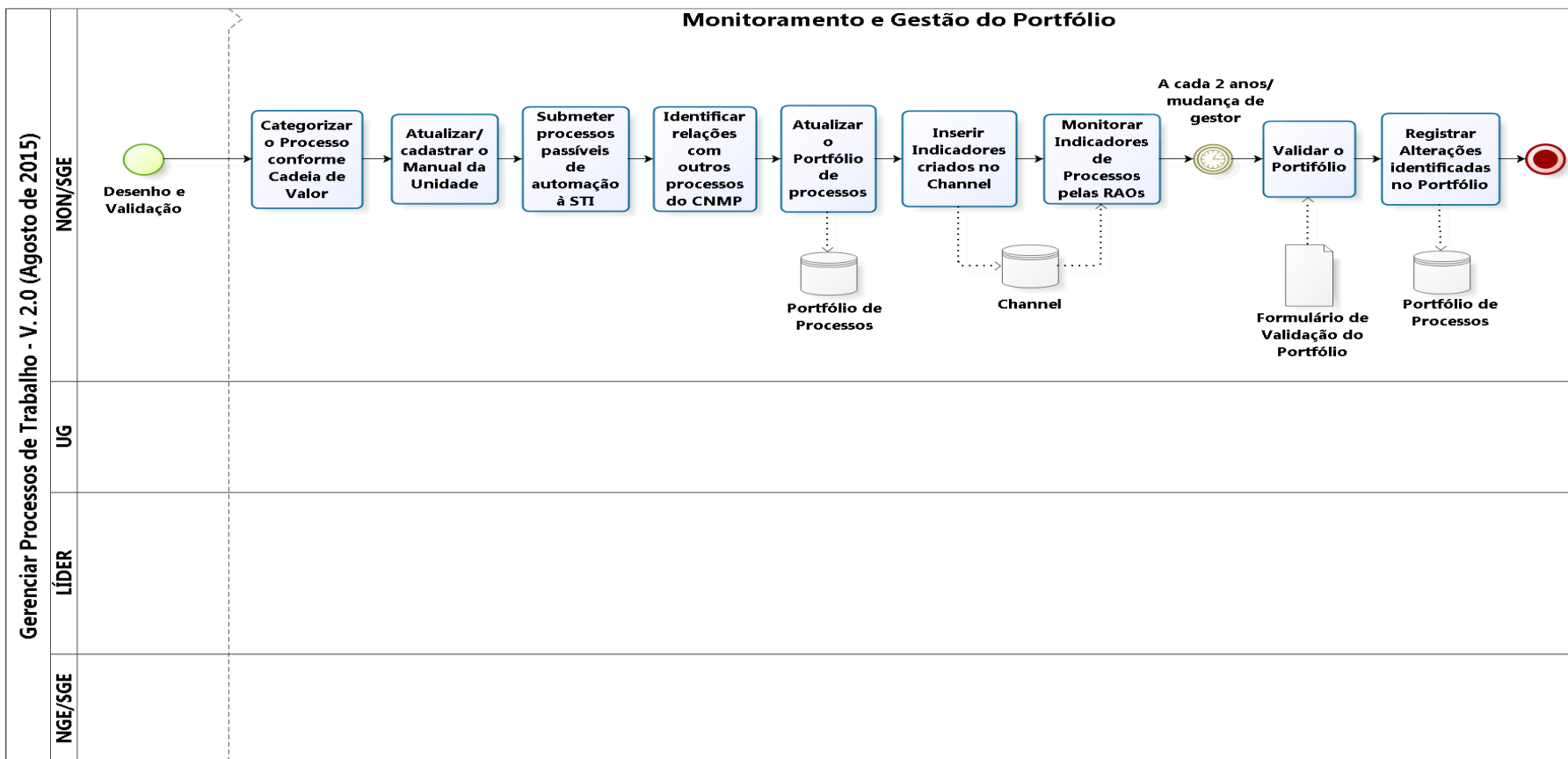
## 6.1. Triagem e Preparação



## 6.2. Desenho e Validação



### 6.3. Monitoramento e Gestão do Portfólio



## 7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ARAÚJO, 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.

NISIIYAMA, 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.