

Manual de Gestão por Processos

Secretaria Jurídica e de Documentação
Escritório de Processos Organizacionais do MPF

Procurador-Geral da República

Rodrigo Janot Monteiro de Barros

Vice-Procuradora-Geral da República

Ela Wiecko Volkmer de Castilho

Corregedor-Geral

Hindemburgo Chateaubriand Pereira Diniz Filho

Ouvidor-Geral do MPF

Antônio Augusto Aras

Secretário-Geral do MPF

Lauro Pinto Cardoso Neto

Secretário-Geral Adjunto do MPF

Danilo Pinheiro Dias

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

Manual de Gestão por Processos

Secretaria Jurídica e de Documentação
Escritório de Processos Organizacionais do MPF

BRASÍLIA

ISBN 978-85-85257-06-4

Manual de Gestão por Processos	p.1-61	2013
--------------------------------	--------	------

Copyright © 2013 - Ministério Público Federal

Permitida a reprodução total ou parcial desta obra desde que sem fins lucrativos e citada a fonte.

Procuradoria Geral da República

Rodrigo Janot Monteiro de Barros

Secretaria Geral

Lauro Pinto Cardoso Neto

Secretaria Jurídica e de Documentação

Josi Caixeta Calazans - Secretária

Gustavo Ferreira Souza - Secretário Adjunto

Subsecretaria de Organização e Métodos

Daniel Coelho Mendes de Souza

Elaboração e revisão: Bruna Pereira de Alencar e Daniel Coelho Mendes de Souza

Editoração: Cláudio Henrique Pereira dos Reis Cruz

B823m

Brasil. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação.

Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.

53p.

ISBN 978-85-85257-06-4

1 Manual. I. Título.

CDD - 658.4038

Ministério Público Federal

Procuradoria-Geral da República

SAF Sul Quadra 4 Conj. C

CEP 70.050-900 Brasília - DF

Telefone: (61) 3105-5100

www.pgr.mpf.mp.br

Apresentação

Este manual visa orientar as ações de gestão de processos organizacionais no âmbito do MPF, trata-se de um complemento à Portaria PGR/MPF nº. 205, de 23 de abril de 2013.

A finalidade deste manual é apresentar informações sobre a metodologia para Gestão de Processos Organizacionais, no sentido de promover a análise e melhoria dos processos de trabalho do MPF.

A metodologia sugerida permitirá estruturar a sequência de trabalhos a ser desenvolvida, visando à análise, à simplificação e à melhoria dos processos, como forma de promover a permanente busca da melhoria de desempenho.

Sumário

Introdução 10

Capítulo 1: Conceitos 12

Capítulo 2: Gestão por Processos 16

Capítulo 3: Processo Organizacional 22

Capítulo 4: Modelagem de Processo 26

Capítulo 5: Ciclo de Gerenciamento 38

Capítulo 6: Escritório de Processos 46

Capítulo 7: Cadeia de Valores 58

Anexo 62

Glossário 70

Referências Bibliográficas 78

Introdução

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37 elenca como princípio da administração pública brasileira, entre outros, a eficiência, que por definição é a capacidade de obter uma maior quantidade de saídas/produtos (outputs), utilizando a menor quantidade de recursos/entradas (inputs). Trata-se da boa gestão dos recursos públicos, sejam eles materiais, humanos, tecnológicos e etc. Assim, uma tarefa será eficiente quando for realizada da melhor maneira possível.

Com a globalização e seus atuais cenários dinâmicos, que exigem agilidade por parte das organizações públicas e privadas, houve profundas transformações quanto ao modo de administração e gestão. As organizações têm buscado iniciativas para mudanças, porém na maioria das vezes, não chegam a ser efetivadas e, quando aplicadas, seus resultados raramente são avaliados de forma objetiva e clara.

Isso mostra que o foco da qualidade e da melhoria não parte apenas da competência e da vontade dos profissionais, mas de uma série de fatores estratégicos que contribuem de fato para a mudança. No âmbito público, deve-se sempre pensar na pergunta “como podemos melhorar?” e, desse modo, encontrar o caminho para se alcançar o resultado desejado, ou seja, o método adequado de gerir processos.

Desde a Revolução Industrial, os gestores têm se preocupado em organizar o processo produtivo. Anteriormente, haviam apenas iniciativas isoladas, normalmente relacionadas a um projeto específico. Atualmente, considerando o resultado positivo alcançado com ações pontuais, os gestores passaram a adotar a Gestão por Processos como um instrumento contínuo de gestão.

A gestão por processos surge como uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, que visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Desempenhado por todos os servidores e de forma contínua, envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho. Por isso, é necessária a conscientização e a mobilização de todos os servidores. No âmbito do MPF, esta nova forma de atuar é decorrente do “Planejamento Estratégico 2011-2020 – Uma construção coletiva”, que transcreve esse modelo de gestão mais ágil e eficiente, com gestores profissionalizados e visando cumprir sua missão institucional. O que se busca com este trabalho é demonstrar que sua efetiva utilização pode gerar resultados mais duradouros, com diminuição de erros e gargalos, bem como aumento da produtividade.

Nesse contexto, integrar a gestão estratégica com a gestão por processos é condição essencial para o sucesso de ambas as abordagens. O cumprimento das metas definidas é consequência direta da modernização dos processos que passam a atingir um novo nível de desempenho. Uma estratégia somente pode ser bem sucedida pela transformação dos seus processos organizacionais. Afinal, os processos comportam pessoas, suportadas por sistemas e organizadas em áreas de atuação integradas para concretizar a estratégia.

1

Conceitos

Atividade

É a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. O quê é feito é descrito no nome da atividade e como é feito na descrição da atividade. A descrição do objeto “atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “Atender demandas”.

Dono do Processo

É o setor responsável pelo desenho e desempenho final e pela prestação de contas sobre sua execução.

Gestão por Processos

É uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam.

A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Governança por Processos

Trata-se de uma das mais importantes dimensões para o sucesso da gestão, diz respeito à elaboração, implantação, procedimentos, diretrizes, ferramentas e instrumentos que direcionam a gestão por processos.

Relaciona-se à definição de responsáveis pela tarefa de administrar os processos, à configuração da estrutura na organização e à coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais da organização. Um modelo de governança definido contribui no auxílio à Gestão por Processos, de modo a resolver ou mitigar os problemas apontados.

Macroprocessos

Grandes conjuntos de processos de trabalho pelos quais o MPF cumpre a sua missão, e cuja operação têm impactos significativos na forma como a instituição funciona.

Processos

Compreendem um conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas. Têm como objetivo gerar resultados para a

organização e podem estar em diferentes níveis de detalhamento, sendo comumente relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio.

Stakeholders

Os stakeholders são as pessoas, instituições ou organizações que, de alguma forma, são influenciadas ou impactadas pelas ações de uma organização, por exemplo, os sócios, que definem metas e requisitos a serem alcançados.

Subprocessos

Constituem um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização.

2

Gestão por Processos

Toda organização desenvolve diversas atividades que levam à produção de resultados. Essas atividades em conjunto podem ser enquadradas como processos, que, de forma integrada, trabalham para atingir os objetivos principais do órgão, diretamente relacionados à sua missão institucional.

A Gestão por Processos ou Business Process Management (BPM) é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. Fatores críticos de sucesso na gestão por processos estão relacionados a como mudar as atitudes das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações.

O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas. Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas.

A meta desses sistemas é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência. As soluções de BPM são vistas como aplicações cujo principal propósito é medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos de análise financeira da empresa.

Tarefas da Gestão por Processos

Como forma de viabilizar a gestão por processos, visando contribuir para o aumento da performance, suas tarefas são divididas em três grupos, conforme demonstra a tabela a seguir (PAIM, 2007 apud Barros, 2009):

Tarefas da Gestão de Processos	
Projetar Processos	Entender o ambiente interno e externo
	Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças
	Assegurar patrimônio para mudança
	Entender, selecionar e priorizar processos
	Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem
	Entender, selecionar e priorizar técnicas de MIASP
	Formar equipe e time de diagnóstico de processos
	Entender e modelar processos de situação atual
	Definir e priorizar problemas atuais
	Definir e priorizar soluções para os problemas atuais
	Re-projetar práticas de gestão e execução de processos
	Entender e modelar processos na situação futura
	Definir mudanças nos processos
Gerir Processos	Implantar novos processos
	Implementar processos e mudanças
	Promover a realização dos processos
	Acompanhar execução dos processos
	Controlar execução dos processos
	Realizar mudanças de curto prazo
	Registrar o desempenho dos processos
	Comparar o desempenho com referências internas e externas
Promover o Aprendizado	Registrar e controlar desvios dos processos
	Avaliar desempenho dos processos
	Registrar aprendizado sobre os processos

Objetivos da Gestão de Processos

A gestão de processos organizacionais do MPF tem como principais objetivos:

- Conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos;
- Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados; e
- Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

Princípios para a Gestão de Processos Organizacionais

A gestão de processos organizacionais se baseia em alguns princípios que norteiam o desenvolvimento das ações e encontram-se representados a seguir:

- **Satisfação dos clientes:** necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.
- **Gerência participativa:** conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e melhor desempenho do processo seja alcançado.
- **Desenvolvimento humano:** para se chegar a melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e a competência das pessoas. De oportunidades de aprendizado e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento depende o sucesso das pessoas.
- **Metodologia padronizada:** para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.
- **Melhoria contínua:** o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.

- **Informação e comunicação:** é de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.
- **Busca da excelência:** para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição.

3

Processo Organizacional

É um conjunto de atividades logicamente interligadas, maneiras pelas quais se realiza uma operação, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados.

Na gestão por processos, um processo é visto como fluxo de trabalho - com insumos, produtos e serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e dependente umas das outras, numa sucessão clara – denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e/ou externos.

Um processo organizacional se caracteriza por:

- Início, fim e objetivos definidos;
- Clareza quanto ao que é transformado na sua execução;
- Definir como ou quando uma atividade ocorre;
- Resultado específico;
- Listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- Agregar valor para o destinatário do processo;
- Ser devidamente documentado;
- Ser mensurável; e
- Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

Categorias de Processos

Os processos organizacionais podem ser classificados em três categorias:

- **Processos Gerenciais:** são aqueles ligados à estratégia da organização. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas. Também referem-se ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização. Exemplos: planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento.
- **Processos Finalísticos:** ligados à essência de funcionamento do órgão. Caracterizam a atuação do órgão e recebem apoio de outros processos internos, gerando um produto ou serviço para o cliente interno ou cidadão. Estão diretamente relacionados ao objetivo do MPF. Exemplos: atuações extrajudicial e judicial.
- **Processos Meio:** são processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Exemplos: contratação de pessoas, aquisição de bens e materiais e execução orçamentário-financeira.

Os processos críticos, que são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional, encontram-se nos denominados processos gerenciais e finalísticos.

Hierarquia de Processos

Hierarquicamente, os processos podem se apresentar da seguinte forma:

- ▶ **Macroprocesso:** geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macroprocesso de Gestão de Pessoas.
- ▶ **Processo:** consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico. Exemplo: Avaliação de desempenho.
- ▶ **Subprocesso:** está incluído em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo. Exemplo: Desenvolvimento de pessoal.
- ▶ **Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. Exemplo: Realiza avaliação.
- ▶ **Tarefas:** nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade. Exemplo: enviar avaliação devidamente preenchida.

A figura a seguir demonstra a hierarquia mencionada:



4

Modelagem de Processo

É um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio. Ela provê uma perspectiva ponta-a-ponta de processos finalísticos, de suporte ou meio e de gerenciamento de uma organização.

"Modelo" é uma representação simplificada, que pode ser matemática, gráfica, física ou narrativa. Eles possuem ampla série de aplicações, que incluem: Organização (estruturação), Heurística (descoberta, aprendizado), Previsões (predições), Medição (quantificação), Explanação (ensino, demonstração), Verificação (experimentação, validação) e Controle (restrições, objetivos).

"Processo", nesse contexto, significa um processo de negócio e pode ser expresso em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual altamente abstrata mostrando o processo dentro de seu ambiente, até uma visão operacional interna detalhada que ser simulada para avaliar várias características de seu desempenho ou comportamento.

Um modelo de processo pode conter um ou mais diagramas, com informações sobre objetos, sobre relacionamento entre objetos, sobre como objetos representados se comportam ou desempenham.

Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN)

O BPMN foi desenvolvido pelo BMPI (Business Process Management Initiative) e começou a ser utilizado em 2004, em sua versão 1.0. No ano de 2006, foi adotado pelo OMG (Object Management Group), atual mantenedor da notação. Com um ótimo trabalho publicou, em janeiro de 2008, a versão BPMN 1.1. Atualmente, utilizamos a última versão, BPMN 2.0, publicada em janeiro de 2011.

Business Process Modeling Notation (BPMN) é uma notação gráfica que transmite a lógica das atividades, as mensagens entre os diferentes participantes e toda a informação necessária para que um processo seja analisado, simulado e executado. Sendo assim, a notação usa um conjunto de figuras que permite diagramar modelos de processos ajudando a melhorar a gestão de processos de negócios, documentam o funcionamento real deles e consegue um desempenho melhor.







Utiliza-se uma linguagem comum para diagramar os processos de forma clara e padronizada, o que proporciona um entendimento geral e facilita a comunicação entre as pessoas.

Elementos da Notação








A seguir estão detalhadas as informações sobre cada elemento que contém um desenho de modelagem de processos. Eles podem ser divididos em: eventos, atividades e decisões.

Eventos:

Acontece durante o curso do processo de negócio. Afetam o fluxo e pode ter uma causa. Eventos são representados por círculos vazados para permitir sinalização que identificarão os gatilhos ou resultados. Os tipos de eventos são: Início, Intermediário e Final.






Eventos de Início	
	Tipo nenhum: Usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de início: Significa que só será iniciado o processo quando houver o recebimento de alguma mensagem, seja via e-mail, fax, documento, etc.
	Temporizador de início ou Timer: Indica que só será iniciado o processo quando um tempo específico ou ciclo ocorrerem. Exemplo: O processo pode ser ajustado para iniciar-se sempre às segundas-feiras às 10:00.
	Regra de início: Também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida. Exemplo: Em um processo em que o início seja um pedido de compras, fica condicionado a realizar novo pedido, quando a quantidade em estoque for inferior a 15%.
	Sinal de início: Será utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, pools ou entre diagramas.
	Múltiplo início: Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.





Eventos Intermediários	
	Mensagem: Indica que para dar continuidade ao fluxo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (fax, documento, e-mail, etc). O envelope claro indica o recebimento da mensagem e o escuro seu envio.
	Temporizador: No meio do processo, o temporizador aponta que quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou ciclo preliminarmente definidos. enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.
	Regra: Indica que, quando ocorrer esse evento no meio do fluxo, o processo deverá aguardar a condição previa-mente estabelecida se cumprir para dar continuidade. Enquanto não cumprida, o fluxo permanece parado.
	Link: Conecta as atividades de um mesmo processo, objetivando deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica envio do link e a clara indica o recebimento.
	Sinal: Demonstra que em deter-minado ponto do fluxo haverá o envio ou recebimento de um sinal. O triângulo es-curo indica o envio do sinal e o triângulo claro o recebimento. Numa representação de processos, pode ser um relatório disponível em acesso público, um alerta emitido quando determinada meta de compra é alcançada, ou seja, qualquer informação que esteja disponível e você não a tenha. Caso tenha a informação, deverá ser usado o evento Mensagem.
	Múltiplo: Existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Todavia, somente uma é necessária. Permite também que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.

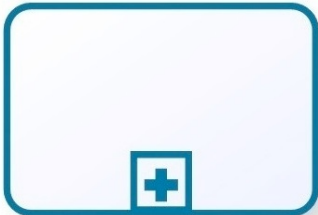

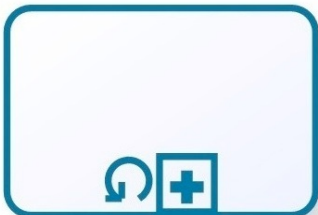

Eventos de Fim	
	Tipo nenhum: Usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de fim: Indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.
	Exceção: Quando sinalizada no fim denota que um erro será criado com o processo.
	Compensação: Informa que será necessária uma compensação no processo. Exemplo: a tarefa de finalização de um pedido em uma loja virtual pode necessitar do cadastro do usuário, portanto será necessário disparar um evento de cadastro paralelo.
	Sinal: Mostra que quando chegar no fim, um sinal será enviado a um ou mais eventos.
	Múltiplo: Existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloque dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes de o processo ser encerrado.
	Terminativo: Representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e todos os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.

Atividades:

É um termo genérico para o trabalho que a organização realiza. Pode conter uma ou mais tarefas em níveis mais detalhados. Os tipos de atividades que podem fazer parte de um processo de negócio são: Processos, Subprocessos e Tarefas. Tarefas e Subprocessos são representados por um retângulo com as quinas arredondadas. Os processos podem ser representados da mesma forma ou inseridos dentro de um Pool.

Atividades	
	Tipo Nenhum: É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	Tipo Manual: Atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	Tipo Serviço: Atividade que o-corre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.
	Tipo Envio de Mensagem: É uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	Tipo Recepção de Mensagem: É uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.

	<p>Tipo Usuário: Usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.</p>
	<p>Tipo Script: Usado quando no desempenho de uma atividade existe um check list a ser adotado.</p>
	<p>Tipo Loop: O loop (expressão booleana) indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida. Exemplo: Sendo a expressão "O produto passou no teste?", se for falso, a atividade se repetirá até que essa condição seja verdadeira. Quando for verdadeira, o processo prosseguirá no fluxo.</p>
	<p>Tipo Múltiplas Instâncias: Indica que a atividade possui vários dados a serem verificados e deve ser especificado o número de vezes que a atividade se repetirá. Exemplo: Se a matriz de uma empresa for verificar os resultados financeiros das filiais, a quantidade de ve-zes que a atividade se repetirá será a quantidade de filiais existentes.</p>

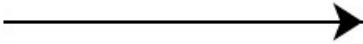


Subprocessos	
	Tipo Incorporado: Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.
	Tipo Ad Hoc: Trata-se de um subprocesso, que contém em seu interior atividades soltas, sem conexão. Esse subprocesso é concluído quando todas as atividades forem desempenhadas.
	Tipo Loop: Indica que o subprocesso será repetido até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida.
	Tipo Múltiplas Instâncias: Utilizado quando houver múltiplos dados a serem verificados. A quantidade de vezes que ele será realizado é conhecida antes de ativá-lo.

Decisões:



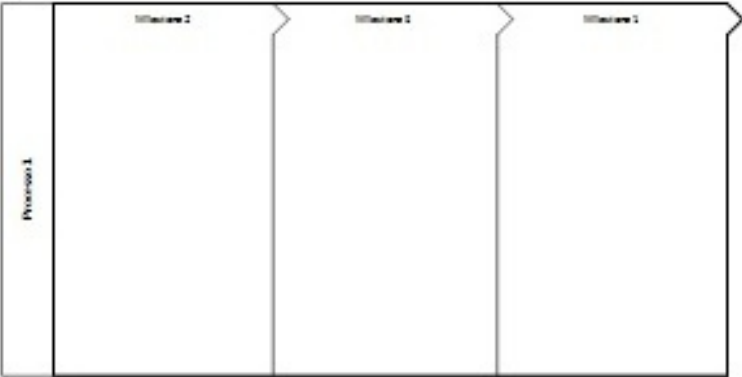
São usadas para definir que rumo o fluxo vai seguir e controlar suas ramificações. A forma gráfica é um losango com as pontas alinhadas horizontal e verticalmente. O interior do losango indica o tipo de comportamento da decisão. A seguir estão descritos os principais tipos de decisões:

Gateways	
	Gateway Exclusivo baseado em dados: Para esse gateway, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do gateway, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão. Também pode ser utilizado como convergente, quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, esse elemento será utilizado antes da atividade comum para demonstrar que todas as anteriores seguirão um mesmo caminho.
	Gateway Exclusivo baseado em eventos: Assim como o gateway baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido. Mas, necessariamente, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.
	Gateway Paralelo: É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
	Gateway Inclusivo: É utilizado quando, para a decisão a ser tomadas houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.



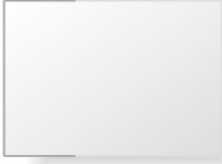
Objetos de Conexão:

Objetos de Conexão	
	Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
	Fluxo de Montagem: É usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois pools representam estes dois atores ou participantes.
	Associação: É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo pode ser associados com os objetos de fluxo.

Swimlanes:

Swimlanes	
	
<p>Pool: Representa um participante dentro do processo, podendo atuar como uma lane para separar um conjunto de atividades de outro Pool.</p>	
	
<p>Lane: É uma subpartição dentro de um Pool de forma horizontal ou vertical. Também são usadas para organizar e categorizar as atividades, contribuindo para seu aumento.</p>	
	
<p>Milestone: É usado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudança de fase.</p>	

Artefatos:

Artefatos	
	Objeto de Dados: É considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir.
	Grupo: É um agrupamento de atividades que não afeta o fluxo. O agrupamento pode ser utilizado para documentação ou análise. Todavia podem ser usados para identificar atividades de uma transação distribuída dentro de vários Pools.
	Anotação: Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.

5

Ciclo de Gerenciamento

Segundo o Guia BPM CBOK (Corpo Comum de Conhecimentos sobre BPM), a prática de gerenciamento de processos e de negócio pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas. Este ciclo pode ser sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades: Planejamento; Análise; Desenho e Modelagem; Implementação; Monitoramento; e Refinamento.

Planejamento

Esta é a fase em que as necessidades de alinhamento estratégico dos processos são percebidas. Segundo o guia CBOK, deve-se desenvolver um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização, onde sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento contínuo de processos centrados no cliente. Além disso, são identificados papéis e responsabilidades organizacionais associados ao gerenciamento de processos, aspectos relacionados a patrocínio, metas, expectativas de desempenho e metodologias.

Análise

De acordo com o guia CBOK, a análise tem por objetivo entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados. Ela reúne informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processo, medições de desempenho, mudanças no ambiente externo e outros fatores, a fim de compreender os processos no escopo da organização como um todo. Durante essa etapa são vistos pontos como: objetivos da modelagem de negócio, ambiente do negócio que será modelado, principais stakeholders e escopo da modelagem (processos relacionados com o objetivo geral).

A análise de processos incorpora várias técnicas e metodologias, de forma a facilitar as atividades dos envolvidos com a identificação do contexto e diagnóstico da situação atual do negócio. Dentre as possíveis técnicas, temos: Brainstorming, Grupo de Trabalho com foco no processo, Entrevista, Cenários, Survey/Questionário e 5W2H. Parte dessas técnicas será empregada pelo Escritório de Processos para entender e documentar um processo ou reelaborar sua versão.

A metodologia de Modelagem de Processos apresenta em detalhes técnicas úteis à etapa de análise de processos, além de fornecer uma análise comparativa de cada uma delas, discutindo pontos fortes e deficiências com base em uma avaliação conceitual e operacional.

Desenho e Modelagem

O guia CBOK define o desenho de processo como "criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais, e integração com outros processos internos e externos".

Já a modelagem de processos é definida como "um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto", tendo por objetivo

"criar uma representação do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão". Alternativamente, chamada de fase de "identificação", a modelagem pode ser também definida como "fase onde ocorre a representação do processo presente exatamente como o mesmo se apresenta na realidade, buscando-se ao máximo não recorrer a redução ou simplificação de qualquer tipo" [de la SOTA SILVA, 2006].

Segundo o guia CBOK, a modelagem de processos pode ser executada tanto para o mapeamento dos processos atuais como para o mapeamento de propostas de melhoria.

Por meio da Metodologia de Modelagem de Processos, é possível obter orientações quanto ao uso da notação BPMN, bem como boas práticas de modelagem de processos. Associada à modelagem, a documentação dos processos também é contemplada pelo trabalho, que fornece um guia indicando informações do processo e das atividades do processo a serem especificadas e o modo como devem ser descritas - além de prover um modelo para descrição de processos.

Implementação

É definida pelo guia CBOK como a fase que tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais; prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.

Durante essa fase assume-se que as fases de análise, modelagem e desenho criaram e aprovaram um conjunto completo de especificações, então, somente pequenos ajustes devem ocorrer durante a implementação.

O escopo de atividades compreende:

- Processos primários de execução e suporte;
- Processos de gerenciamento e acompanhamento;
- Regras de negócio relacionados aos três tipos de processos; e
- Componentes de gerenciamento de processos de negócio relevantes e controláveis no ambiente interno da organização, tais como políticas, incentivos, governança e estilo de liderança.

Monitoramento

Segundo o guia CBOK, é de suma importância a contínua medição e monitoramento dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para os gestores de processos de negócio ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos processos. Dessa forma, a etapa de imple-

mentação avalia o desempenho do processo através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização, podendo resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia.

Esta etapa também pode ser chamada de "simulação e emulação", sendo responsável pela aferição e validação do processo, como forma de garantir que o mesmo está representado conforme sua realidade, bem como pelo estudo de diversos cenários, possibilitando a análise de mudanças no processo.

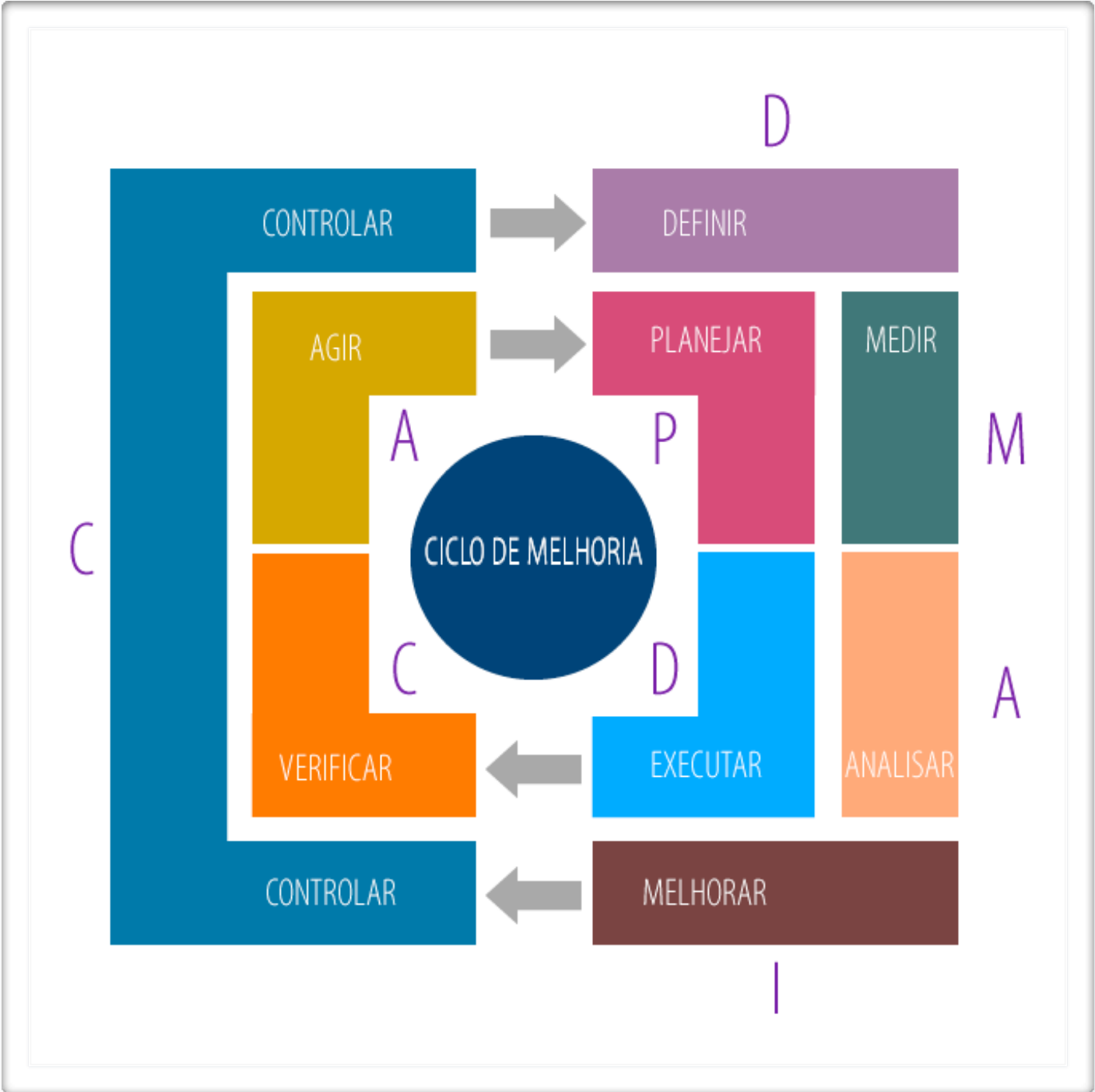
Refinamento

A etapa de refinamento ou transformação é, segundo o guia CBOK, responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho. Ela ainda trata desafios associados à gestão de mudanças na organização, à melhoria contínua e à otimização de processo.

Ciclo de Gerenciamento de Processos do MPF

No Ministério Público Federal, optou-se por um modelo mais simples que o apresentado pelo CBOK, mas seguindo a mesma linha de pensamento. Para a melhoria contínua, foram conjugados os ciclos PDCA (planejar, verificar, executar e agir) e DMAIC (definir, medir, analisar, melhorar e controlar), ambos tratam de fases para a melhoria, desde o seu planejamento inicial, passando pela análise e execução e, chegando ao controle de resultados. Os dois ciclos mencionados tratam não só da gestão por processos, mas principalmente da gestão da qualidade desses processos, colaborando com a redução dos desperdícios, com a padronização e com o aprimoramento contínuo.

Abaixo está demonstrada a figura que representa essa convergência entre os ciclos.



Ciclo PDCA

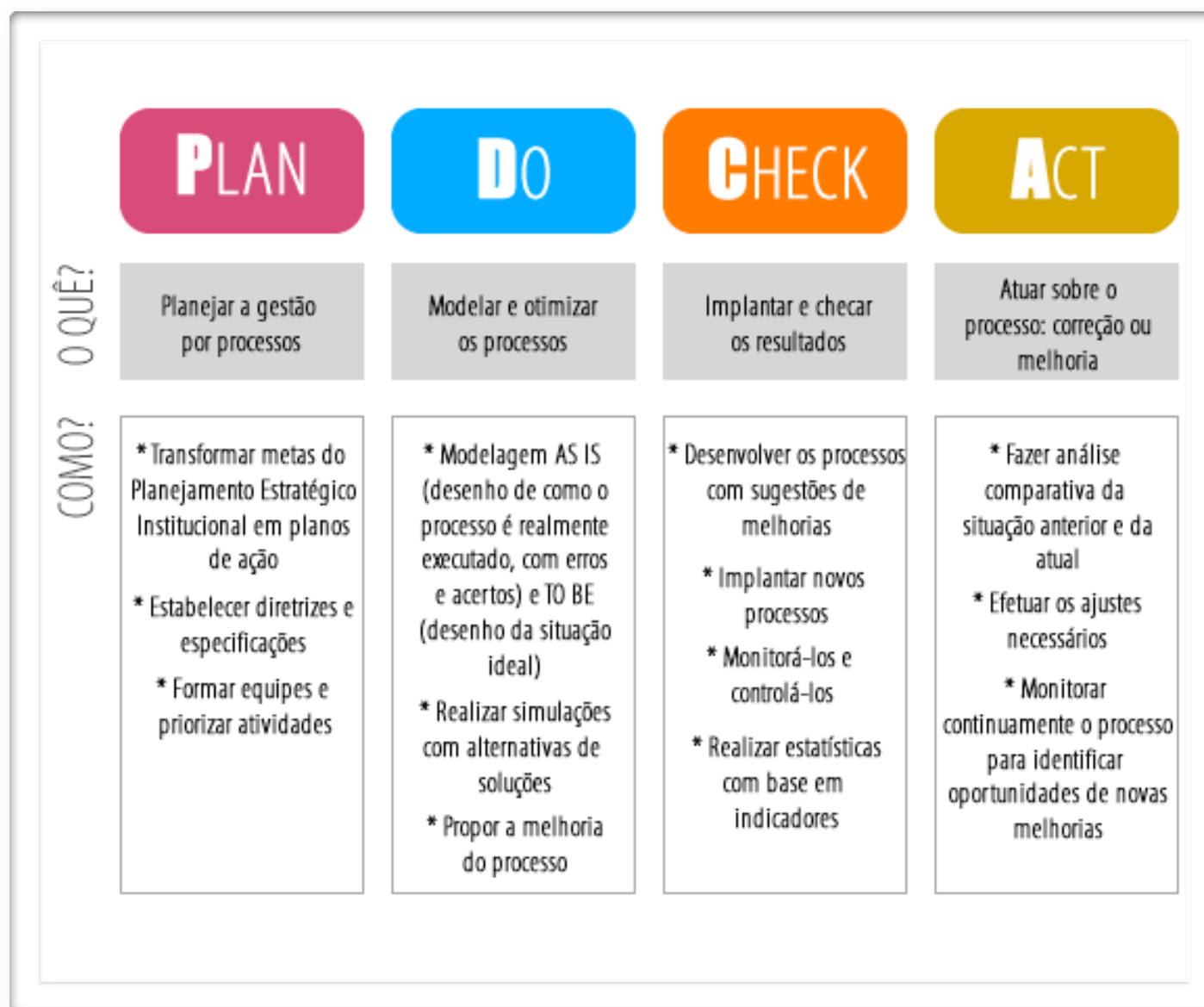
Nasceu no escopo da era da Qualidade Total. Surgiu como uma ferramenta que melhor representa o gerenciamento de uma atividade. Vincula-se à necessidade que toda instituição tem de planejar e controlar suas atividades.

Marshall Junior et al (2006) salienta que “o ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo”.

Nesse contexto, suas fases podem ser assim representadas: inicia-se com a definição do problema e das metodologias que serão necessárias para o alcance dos resultados, passa pela análise do processo, estabelece-se um plano de ação, em que o que foi planejado é colocado em prática. Após a execução do plano, inicia-se a verificação dos resultados, com uma análise comparativa do que foi executado em relação ao planejado. Por último, agir corretivamente em caso de desvios ou preventivamente, identificando novas oportunidades de melhorias. Como resultado dessas fases, tem-se a padronização dos processos de trabalho.

O PDCA tem o propósito de resolver problemas e alcançar metas, para isso é imprescindível construir uma visão futura dos processos do órgão. Se os resultados esperados não forem alcançados, o ciclo deverá ser reiniciado.

Na figura a seguir, podem ser verificadas as metas para cada fase do ciclo PDCA, o que se deve fazer e como chegar a tais questões, considerando a gestão por processos e o resultado a ser alcançado.



A aplicação do PDCA permite:

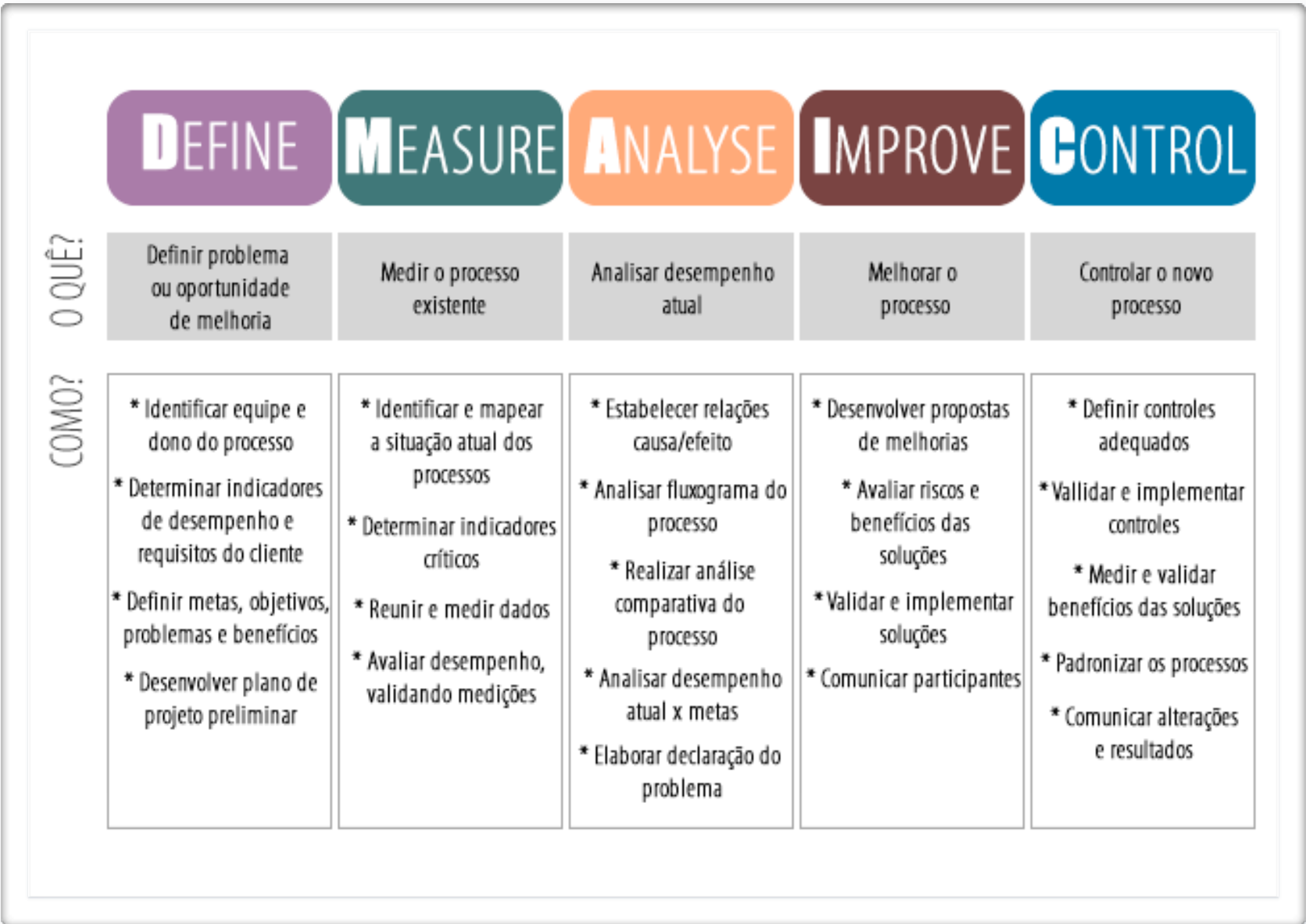
- ▶ Avaliação de desempenho;
- ▶ Análise comparativa entre o realizado e o planejado;
- ▶ Análise dos desvios;
- ▶ Tomada de ações corretivas;
- ▶ Acompanhamento da eficiência das ações implementadas; e
- ▶ Captação de informações que auxiliem a tomada de decisões.

Ciclo DMAIC

Já o método DMAIC, que foi construído com o apoio do PDCA, concentra-se na resolução de problemas e pode ser utilizado em vários seguimentos. Com ele, pretende-se realizar melhorias nos processos ou desenvolver um projeto específico.

Esse método contempla cinco fases. Na primeira, a partir de opiniões dos clientes e dos objetivos do projeto o problema é definido. Na segunda fase, serão mensuradas e investigadas as relações causa-efeito. Na terceira fase, os dados são analisados e o mapeamento é realizado para identificação das oportunidades de melhorias. A quarta fase inclui a melhoria e otimização do processo, de acordo com o mapeamento realizado. E por último, inicia-se a fase de controle, que será realizada para assegurar que os desvios sejam corrigidos antes que se tornem defeitos.

Para melhor entendimento das fases descritas, construiu-se a figura abaixo em que se demonstra o que é feito e quais as metas que devem ser alcançadas em cada fase do ciclo DMAIC.



6

Escritório de Processos

É a estrutura necessária para que as ações em gerenciamento e automação de processos do Ministério Público Federal sejam executadas de forma alinhada, aperfeiçoadas e com foco nos stakeholders. Entre suas principais atribuições estão a modelagem e elaboração de AS IS e proposta de TO BE, implementação de melhorias, gerenciamento e controle de processos, inovação, criação e manutenção da biblioteca de processos, acompanhamento de indicadores de desempenho de processos.

Apesar de muitas organizações só implantarem um Escritório de Processos quando estas adquirem uma certa maturidade em processos, a literatura especializada mostra que sua implantação inicial é um elemento chave para a difusão e adoção da gestão por processos. Para o avanço da gestão, faz-se necessário um local ou área que a represente e, por isso, surge o Escritório de Processos.

Etapas

De acordo com a Consultoria ELO Group, centro de excelência em BPM, para uma estrutura efetiva que aumente a produtividade da organização, algumas etapas-chave devem ser desenvolvidas. São elas:

1. Preparação e Planejamento

É necessária uma proposta de projeto do que se quer realizar. Ela deve conter os recursos, os principais interessados e as principais barreiras.

2. Conscientização sobre o BPM

Debates e apresentações constroem uma base sólida da nova cultura que se quer adotar. Todas as partes interessadas devem participar e o uso de casos de sucesso reforçam a metodologia.

3. Desenvolvimento da competência interna

É importante criar competência interna em gestão por processos, seja documentando os processos ou adaptando a organização às metodologias de processo.

4. Construção e estabelecimento do Escritório

Consiste no desenvolvimento de um modelo de referência em Escritório de Processos e do desenvolvimento de competências.

5. Comunicação

Deve-se demonstrar ao público interessado os benefícios alcançados. O comprometimento com a gestão deve ser constantemente incentivado.

6. Gerenciamento das mudanças

A cultura de processos deve ser reforçada. Os projetos de inovação devem ser executados e não somente recomendados.

7. Demonstre a melhoria

A teoria deve ser transformada em prática. Projetos pilotos devem ser implementados, mesmo os fracassos trazem importantes lições para futuros projetos.

8. Melhore continuamente

O trabalho realizado deve trazer importantes lições e, com elas, boas práticas para a atuação do Escritório de Processos.

Responsabilidades

O Escritório é responsável pela guarda de metodologias, além de ser fonte de orientação e coordenação dos trabalhos de processos. Num estágio de maturidade inicial, tem-se grande atuação dele, seu papel é bastante intenso, sendo um acompanhador de resultados. Conforme o nível de maturidade aumenta, as unidades serão capazes de realizar iniciativas em processos com o apoio do Escritório.

Principais responsabilidades:

- Definir métodos, modelos, educação, projetos e ferramentas para as iniciativas de BPM;
- Coordenar a melhoria e inovação dos processos;
- Acompanhar os avanços alcançados e realizar a gestão do dia a dia;
- Apoiar projetos de melhorias das unidades;
- Difundir e compartilhar conhecimentos adquiridos com as iniciativas de BPM;
- Manter uma arquitetura de Processos;
- Mensurar o desempenho dos processos e reportá-los às instâncias superiores;
- Gerenciar programas educacionais de BPM;
- Apoiar os donos dos processos no trabalho de melhoria;
- Desenvolver e difundir uma cultura orientada a processos;
- Comunicar os benefícios alcançados com a gestão por processos.

Escopo de Atuação

Não é papel do Escritório de Processos fazer toda a melhoria e gestão do dia a dia de todos os processos da organização. Para isso, existem os donos do processo, que podem atuar em atividades específicas, contando com o aconselhamento do Escritório, que existe para servir o negócio.

Normalmente, oferta os “Serviços de Melhoria de Processos”, que incluem modelagem, análise e redesenho dos processos ou “Serviços de Gestão do Dia a Dia dos Processos”, que abrangem os projetos, sejam eles de medição de desempenho ou treinamento em processos.

A literatura salienta que um Escritório de Processos trabalha melhor se for uma unidade centralizada fisicamente, ao invés de ser dividida por toda a organização. Porém, em uma grande organização geograficamente dispersa, onde existem diversos trabalhos de processos em curso, pode ser útil dispor de Escritórios locais reportando-se a um Escritório de Processos Organizacional.

Em geral, de 5 a 10 profissionais devem trabalhar nos Escritórios de Processos, mesmo em organizações de grande porte, no que tange à entrega dos serviços comuns.

Níveis de Maturidade

Para a implantação existem três níveis de maturidade ou etapas de implantação:

1. Nível 1 – ocorrerá a disseminação dos conceitos e ganhos do BPM;
2. Nível 2 – concentração das iniciativas de BPM;
3. Nível 3 – difusão da cultura de BPM.

No nível 1 de maturidade, deve-se mostrar a importância do BPM, bem como estabelecer um conjunto inicial de serviços a serem executados, incluindo ferramentas e metodologias. Há de se esclarecer que gerir processos não é apenas modelar, mas sim repensar o modus operandi dos serviços, visando à melhoria contínua.

No nível 2, o Escritório deve promover e estruturar a governança por processos para que ela seja internalizada na organização. Todas as iniciativas de processos devem convergir para garantir sua consistência, abrangência e reconhecimento.

Na maturidade nível 3, o escopo de atuação do Escritório de Processos passa a ser mais gerencial, as iniciativas definidas pela alta administração devem ser transformadas em indicadores estratégicos e a cultura de gestão por processos deve ser disseminada pela organização. Aqui, a

gestão por processos passa a integrar-se à gestão de desempenho e conformidade. O Escritório deve alinhar suas práticas para atuar de acordo com as prioridades estabelecidas pelo gerente do negócio.

Após, a operação inicial de modelagem e melhoria de processos, todo o Escritório e sua infraestrutura devem ser revisados para garantir a atualização necessária.

Conforme aumenta o nível de maturidade em gestão por processo na instituição, diminui-se o nível de envolvimento do Escritório e aumenta-se o nível de envolvimento das unidades de negócio.



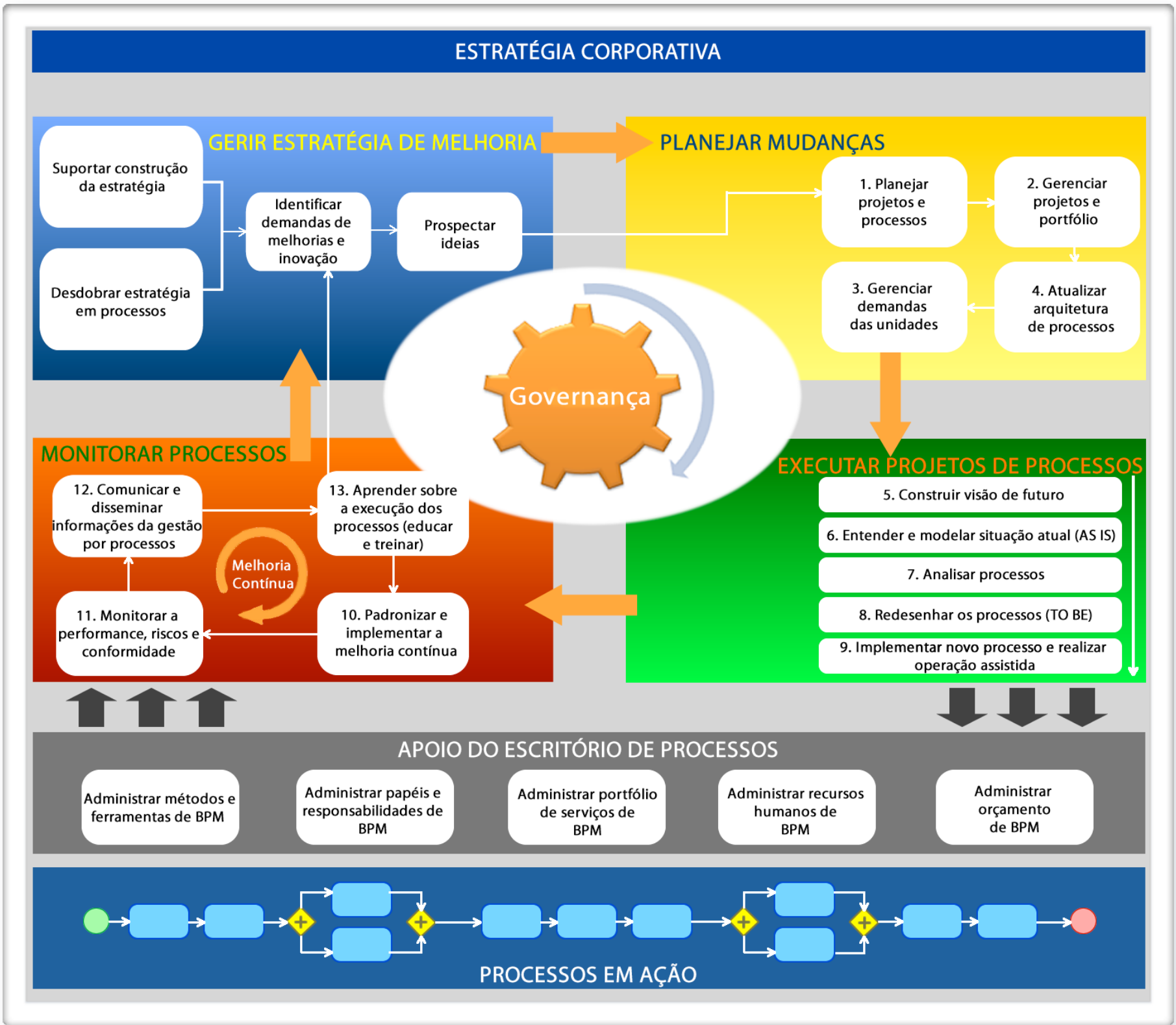
O Ministério Público Federal iniciou suas atividades voltadas para gestão por processos, como nova forma de atuação decorrente do “Planejamento Estratégico 2011-2020 - uma nova construção coletiva”, buscando maior agilidade e eficiência no cumprimento de sua missão institucional.

Com a publicação da Portaria PGR/MPF nº. 205, de 23 de abril de 2013, formalizou-se a instituição do Escritório de Processos Organizacionais no âmbito do Ministério Público Federal - EPO/MPF, com objetivo de coordenar as iniciativas de governança dos processos institucionais, bem como gerenciar o portfólio de processos de trabalho considerados estratégicos.

Modelo de Governança

O modelo de governança demonstra como o Ministério Público poderá compreender e alterar seus processos de trabalho.

A figura abaixo define a estratégia de atuação do Escritório de Processos, todas as fases percorridas, tendo como referência o Ciclo PDCA. A forma como está estruturada garantirá que os servidores tenham uma visão compartilhada de como funciona a gestão por processos. Ela mostra que a estratégia de BPM é uma construção contínua, que amadurece ao longo do tempo.



Etapas

Os serviços de melhorias realizados pelo Escritório de Processos devem ter um escopo maior, por isso, no início da figura tem-se uma sinergia com a estratégia corporativa. A gestão por processos está alinhada aos objetivos definidos no planejamento estratégico do órgão.

Etapas 1 – Planejar Mudanças

O processo de planejamento inicia o ciclo PDCA e essa etapa tem como objetivos: planejar projetos e processos, gerenciar projetos e portfólio, gerenciar demandas das unidades e atualizar arquitetura de processos. Cada objetivo possui resultados específicos a serem atingidos, conforme descrito abaixo.

1. Planejar Projetos e Processos

Consiste no planejamento inicial dos serviços que serão oferecidos pelo Escritório de Processos, detalhando o cronograma, o escopo de atuação, as responsabilidades, as metas a serem atingidas, os riscos, a equipe envolvida, os produtos esperados.

É importante que exista anuência das partes envolvidas nesse planejamento. O planejamento deverá ser atualizado a cada projeto de processo para melhorar o desenvolvimento das atividades.

2. Gerenciar Projetos e Portfólio

Consiste em consolidar o portfólio de projetos de processos para que as prioridades possam ser definidas, comunicando aos requisitantes quais demandas foram ou não priorizadas. A priorização deve considerar: impacto para o cidadão, alinhamento ao planejamento estratégico, possibilidade de automatizar processos e etc.

O portfólio consolidado apoiará a tomada de decisões.

3. Gerenciar Demandas das Unidades

Nesse objetivo, deve-se organizar as várias demandas e ideias recebidas pelas unidades, agrupando aquelas que devem ser tratadas como um único projeto, elaborando estimativas dos esforços a serem envidados nessa iniciativa, bem como, realizando uma análise entre os diferentes tipos de projetos solicitados.

4. Atualizar a Arquitetura de Processos

A arquitetura proporciona uma visão macro da organização e, por isso, deve ser de fácil compreensão e aplicação para todos os servidores. Ela comporta os diferentes níveis de pro-

cessos do MPF, desde o nível macro (sua cadeia de valor) até o nível mais detalhado (instruções técnicas e operacionais). Com sua atualização, processos ou macroprocessos podem ser alterados, substituídos, excluídos, agrupados ou incluídos.

Etapas 2 – Executar Projetos de Processos

Após a etapa de planejamento, inicia-se a execução dos projetos estabelecidos na etapa anterior, seus principais objetivos são: construir visão de futuro, entender e modelar situação atual (AS IS), analisar processos, redesenhar os processos (TO BE) e implementar novo processo e realizar operação assistida. Os resultados específicos estão listados abaixo.

1. Construir Visão de Futuro

Os servidores devem estar motivados e capacitados para implementar a mudança no dia a dia e, assim, construir uma visão de futuro de cada processo. Os ganhos e melhorias esperados devem ser claros, mobilizando todos a alcançá-los.

2. Entender e Modelar Situação Atual (AS IS)

Por meio do desenho de fluxogramas, o *modus operandi* do órgão pode ser visualizado. Assim, os servidores podem entender quais problemas e dificuldades limitam o alcance da visão de futuro.

Faz-se necessário coletar os dados referentes à performance atual dos processos para que posteriormente possam ser mensurados os ganhos.

3. Analisar Processos

Após o registro da situação atual dos processos de trabalho, as oportunidades de melhorias podem ser identificadas. O mapeamento permite entender a situação atual e identificar possíveis erros, mas faz-se necessária uma análise do que pode ser melhorado. As melhorias devem ser descritas de forma clara e detalhada, pois as ideias genéricas são de fácil aceitação por todos, mas os detalhes é que definem o sucesso da implementação do novo processo.

4. Redesenhar os Processos (TO BE)

Nessa etapa, os processos mapeados devem ser redesenhados, incluindo as melhorias priorizadas. É importante mencionar que o responsável pela implementação (dono do processo) deve participar da criação, discussão e priorização das melhorias identificadas.

A gestão da mudança deve ser conduzida e efetivada, deve se pensar na eliminação de gargalos, no aumento da eficiência e, também, deve ser avaliado o impacto das melhorias propostas.

5. Implementar Novo Processo e Realizar Operação Assistida

Com o redesenho feito, é hora de partir para a prática. Treinamentos, caso necessários, devem ser realizados, políticas devem ser revisadas para adequar-se ao novo processo e as funcionalidades desenvolvidas (sistemas, pessoal, materiais).

A operação assistida deve ser realizada nas primeiras semanas de implantação para verificar se o novo processo atende as expectativas delineadas. Os planos de ação definidos devem ser acompanhados, seja por meio de reuniões periódicas ou relatórios resumidos.

Etapa 3 – Monitorar Processos

Na etapa de monitoramento, será identificada a conformidade do que foi implementado, se as metas estabelecidas foram atingidas e a eficiência do processo foi maximizada. São objetivos principais: padronizar e implementar a melhoria contínua; monitorar a performance, riscos e conformidade; comunicar e disseminar informações da gestão por processos e aprender sobre a execução dos processos (educar e treinar em gestão por processos).

1. Padronizar e Implementar a Melhoria Contínua

Após implementado o processo, o novo modo de operá-lo deve ser padronizado para evitar desconformidades. Os manuais e fluxogramas devem ser atualizados, homologados e, posteriormente, publicados.

Com a implementação da melhoria, os problemas identificados serão avaliados para definir melhores estratégias de correção.

2. Monitorar a Performance, Riscos e Conformidade

O uso de indicadores de desempenho auxilia na tarefa de monitoramento. Os riscos, o controle, o resultado final do processo devem ser monitorados periodicamente. Essas informações irão subsidiar novas diretrizes e dar suporte as iniciativas de melhoria de processos. Esses temas poderão ser debatidos em reuniões de melhoria contínua.

Novas ideias, erros, falhas e perdas ocorridas na implementação devem ser discutidas em reuniões para aperfeiçoar trabalhos futuros.

3. Comunicar e Disseminar Informações da Gestão por Processos

As ações realizadas, as histórias de sucesso, os benefícios alcançados devem ser disseminados no MPF. Com a comunicação e disseminação das ações de BPM, busca-se construir uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua, para o aperfeiçoamento constante e para a eficiência organizacional.

4. Aprender sobre a Execução dos Processos (Educar e Treinar em Gestão por Processos)
Percorridas todas essas etapas, faz-se necessária uma análise crítica do processo realizado. As informações levantadas subsidiarão novas oportunidades de melhorias e aperfeiçoamento do aprendizado. Aqui, não só a equipe do Escritório de Processos disporá de novo conhecimento e sim toda equipe envolvida no processo.

Etapas 4 – Gerir Estratégia de Melhoria

Esta etapa mostra que deve haver sinergia entre a estratégia corporativa e a de melhorias, desdobrando aquela em processos de melhoria. A área de processos deve trabalhar no sentido de identificar demandas e buscar novas ideias.

Ela tem como objetivos: suportar a construção da estratégia, desdobrar a estratégia em processos, identificar demandas de melhorias e inovação e prospectar ideias. Cada objetivo possui resultados específicos a serem atingidos, conforme descrito abaixo.

1. Suportar a Construção da Estratégia

Identificar como as metas estratégicas afetam a cadeia de valor e, assim, estabelecer objetivos específicos para a performance dos processos de trabalho.

2. Desdobrar a Estratégia em Processos

A estratégia organizacional deve ser traduzida em processos. Os processos prioritários devem ser definidos para que possam ser melhorados, envidando esforços para cumprir os objetivos estratégicos.

3. Identificar Demandas de Melhorias e Inovação

Mobilizar servidores a refletir sobre ideias e oportunidades de melhorias e inovação organizacional. Identificada a demanda, conceber planos de ação para executar a melhoria contínua, além de elaborar projetos de processos

4. Prospectar Ideias

Educar a organização a solicitar demandas ao Escritório de Processos, além de utilizar instrumentos como questionários, entrevistas, palestras e reuniões para demonstrar a impor-

tância da gestão por processos no MPF e identificar processos que necessitem aumentar eficácia.

7

Cadeia de Valores

O conceito de Cadeia de Valor foi criado por Michael Porter (1985) e consiste em uma cadeia de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma instituição que busca satisfazer de forma mais completa as necessidades de seus clientes. Ela comporta os macroprocessos da organização e estes estão relacionados de forma hierárquica.

A ideia da cadeia de valor surgiu da análise de valor, que é a percepção de que existem custos que aumentam a qualidade do produto (aumentam a satisfação do cliente) e outros não.

Consiste numa cadeia de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma instituição que busca satisfazer de forma mais completa as necessidades de seus clientes.

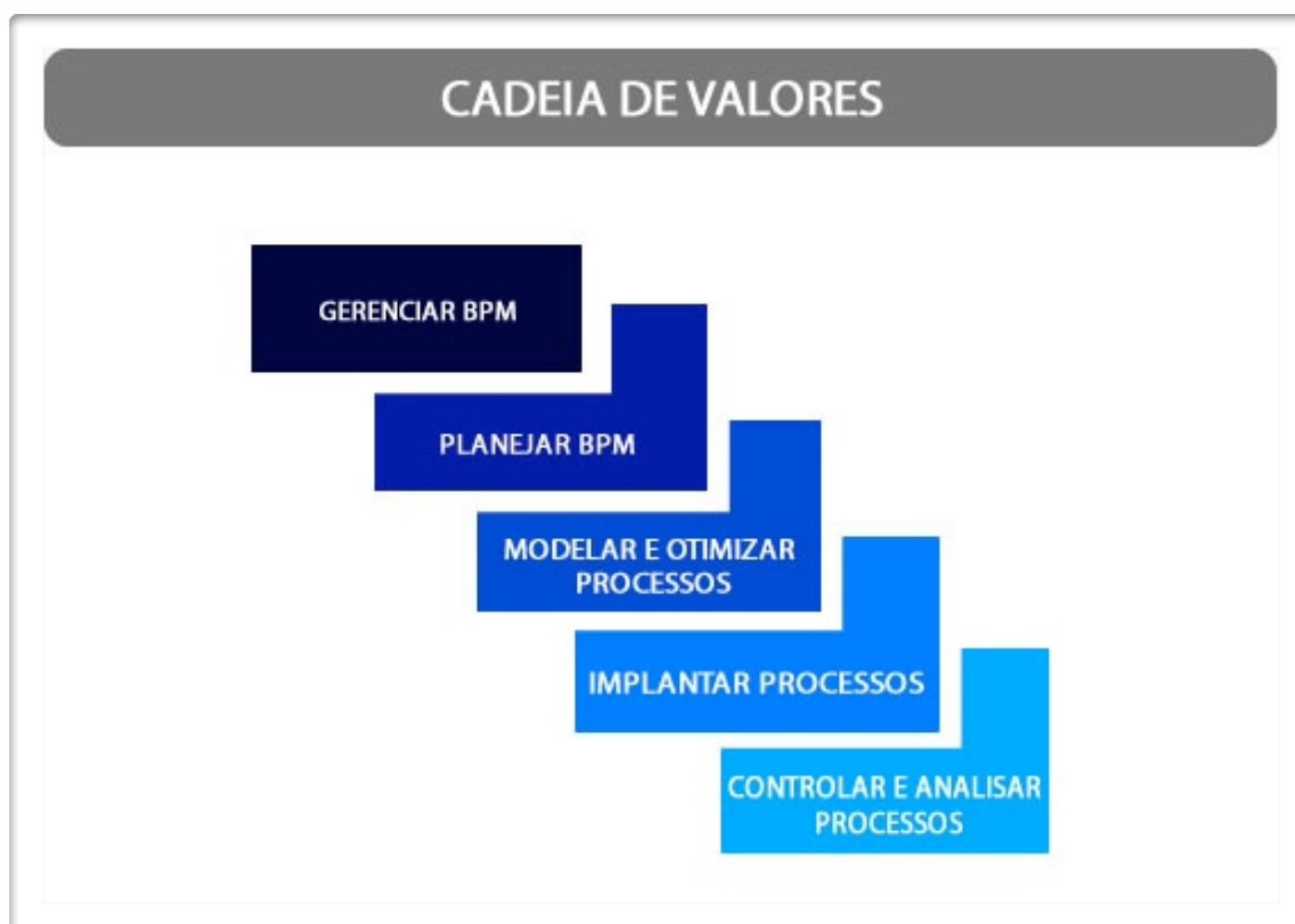
Nesse contexto, cliente é o recebedor final de um produto produzido por meio de um processo de trabalho, seja ele interno ou externo.

Dessa forma, a cadeia de valor pode ser entendida como a descrição (geralmente gráfica) dos componentes básicos da operação numa organização e dos relacionamentos entre eles, demonstrando como a organização concretiza seus objetivos e sua missão, permitindo ter uma visão sistêmica do negócio, desde o nível macro até a descrição detalhada das atividades.

Na cadeia de valor, existem dois tipos de processos:

- ▶ **Processos Primários** – processos que diretamente, na visão da organização, entregam valor aos clientes.
- ▶ **Processos de Apoio** – são processos que suportam processos primários, para que os mesmos possam ocorrer.

Um exemplo genérico da cadeia de valor das atividades de BPM pode ser visualizado na figura abaixo:



Cada um desses macroprocessos englobam outros desdobramentos, que partem desse escopo mais genérico até alcançar um nível detalhado das tarefas da cadeia de valor.

O **planejamento** de BPM visa definir as atividades que contribuirão para o alcance das metas estratégicas. Com o desdobramento das atividades de planejamento, pode-se incluir os seguintes processos: entender o ambiente interno e externo, estabelecer estratégias e objetivos, coordenar a atualização de processos, coordenar o Manual de Gestão do BPM, selecionar e priorizar processos, gerar métodos e especificações, formar equipes de trabalho e planejar e controlar a implantação do processo.

Na **modelagem** e **otimização** dos processos estão incluídas as atividades que possam gerar informações atuais sobre o processo, bem como uma proposta futura. Relacionados às atividades de modelar e otimizar estão os seguintes processos: modelar situação atual (AS IS), comparar com melhores práticas da administração pública, definir soluções para os problemas atuais, realizar redesenho com proposta futura (TO BE), criar cronograma da implantação e realimentar o planejamento de BPM.

Para apoiar a **implantação** e a execução dos processos, são necessários os seguintes processos: realizar testes ou pilotos, coordenar o ajuste de equipamentos e softwares disponíveis, treinar equipes, realizar mudanças, fazer ajustes de curto prazo, implantar novo processo e publicar o processo.

Com o processo implantado, há necessidade de realizar o **controle** geral do processo, por meio de indicadores, BI (Business Intelligence), gráficos e etc. Essas informações irão fornecer o feedback às atividades de otimização e ao planejamento. O controle reúne os seguintes processos: registrar desempenho dos processos, fornecer dados de realimentação, realizar auditorias do processo e avaliar a conformidade com o planejamento.

Acima de todas essas atividades, está a Gestão do BPM que comporta toda essa gama de processos e seus desdobramentos.

O correto gerenciamento de uma Cadeia de Valor pode se tornar um diferencial competitivo, na medida em que colabora para a melhoria da rentabilidade da instituição, por meio da identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto. Assim sendo, trabalhar uma estratégia, considerando como parâmetro a cadeia de valor, pode se configurar na diferença entre o sucesso e o fracasso da iniciativa de gestão por processos, uma vez que leva em consideração todas as etapas do processo de trabalho da organização.

A análise da cadeia de valor possibilitará:

1. Compreender as fontes de vantagem competitiva da organização;
2. Rever as práticas de negócio e antecipar as tendências de mercado;
3. Declarar as regras de negócio da organização;

4. Apresentar uma visão completa fluxo de informação nas relações entre os processos;
5. Promover a evolução do desempenho dos processos na organização;
6. Detectar necessidade de reposicionamento estratégico e realinhamento dos processos de negócio.

Anexo



PORTARIA PGR/MPF Nº 205 DE 23 DE ABRIL DE 2013

Institui o Escritório de Processos Organizacionais no âmbito do Ministério Público Federal e dá outras providências.

O PROCURADOR-GERAL DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe são conferidas no art. 26, inciso XIII, e no art. 49, inciso XX, da Lei Complementar nº 75, de 20/5/1993, resolve:

CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Instituir o Escritório de Processos Organizacionais no âmbito do Ministério Público Federal - EPO/MPF, com o objetivo de coordenar as iniciativas de governança dos processos institucionais, bem como gerenciar o portfólio de processos de trabalho considerados estratégicos.

Parágrafo único. A função do EPO/MPF será desempenhada pela Secretaria Jurídica e de Documentação, vinculada à Secretaria Geral, por meio de sua estrutura organizacional existente.

Art. 2º Para os efeitos desta Portaria, considera-se:

I - macroprocesso: conjunto de processos de trabalho pelos quais o MPF cumpre a sua missão, e cuja operação tem impactos significativos na forma de funcionamento da Instituição;

II - processo de trabalho: conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e no espaço de forma encadeada, que possuem um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidas, ou comportamentos executados para alcançar uma ou mais metas. Cada macroprocesso engloba vários processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela Instituição;

III - subprocesso: constitui-se em um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo institucional;

IV - atividade: ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da instituição. As Atividades correspondem a “o quê” é feito (nome da atividade) e “como” é feito (descrição da atividade) durante o processo. A atividade deve ser descrita com o verbo no infinitivo;

V - evento: resultado de alguma atividade ou ação utilizado para representar acontecimentos temporais (por exemplo: no final do exercício, semestralmente, diariamente), que controla ou influencia as próximas atividades do processo. O evento deve ser descrito com o verbo no particípio passado;

VI - gerente de processo: pessoa responsável pelo gerenciamento das atividades do processo de trabalho;

VII - fluxo de trabalho: descreve a sequência de execução das diversas atividades que o compõem, indicando a atividade ou as atividades possíveis de execução após a conclusão de uma atividade precedente;

VIII - fluxograma: notação simples que utiliza símbolos gráficos para indicar um passo de processamento;

IX - mapeamento de processos: descrição gráfica do funcionamento de um processo por meio de fluxos, auxiliando a visualização do processo, o relacionamento de suas variáveis e o relacionamento com outros participantes, eventos, resultados, dentre outros; e

X - redesenho: aperfeiçoamento do processo, entendido como melhorias a serem realizadas por meio de racionalização, revisão ou reestruturação de fluxos de trabalho.

CAPÍTULO II DAS RESPONSABILIDADES

Art. 3º Compete ao Secretário-Geral do MPF:

I - estabelecer as diretrizes para a gestão por processos no âmbito do MPF, com apoio do EPO/MPF;

II - decidir sobre:

- a) inclusão de macroprocessos e processo de trabalho no portfólio de processos do MPF;
- b) suspensão ou cancelamento de projeto de melhoria de processo de trabalho;
- c) proposições referentes ao cronograma de projeto de melhoria de processos.

III - designar o Gerente do EPO/MPF; e

IV - aprovar as normas técnicas e os procedimentos relativos aos macroprocessos do MPF, após homologação realizada pelo EPO/MPF.

Art. 4º São atribuições do EPO/MPF:

- I - promover a gestão por processos no âmbito do MPF;
- II - propor o treinamento e desenvolvimento de pessoal nas melhores práticas de gestão de processos;
- III - definir e manter metodologias, técnicas e ferramentas de apoio para as iniciativas de gestão por processos (padrões, regras e medidas de desempenho);
- IV - consolidar os registros, documentações, avaliações de melhores práticas e difusão de aprendizados;
- V - apoiar o gerente de processo no acompanhamento e avaliação do processo;
- VI - avaliar e gerir o portfólio de processos considerados prioritários para a Instituição e a sua governança;
- VII - a realização da interlocução entre os gerentes de processos e a alta administração;
- VIII - compartilhar e disseminar conhecimentos relacionados a processos e resultados referentes à gestão por processos;
- IX - propor a suspensão ou o cancelamento de projeto de melhoria de processo de trabalho que esteja sendo executado em desacordo com o disposto nesta Portaria;
- X - definir cronograma para o projeto de melhoria de processos de trabalho; e
- XI - homologar os manuais de normas e procedimentos dos macroprocessos do MPF, bem como suas posteriores atualizações.

Art. 5º Compete ao Gerente do EPO/MPF:

- I - planejar e coordenar as ações realizadas pelo EPO/MPF;
- II - realizar a interlocução necessária entre o Secretário-Geral do MPF, o EPO/MPF e o dirigente da unidade responsável pelo processo;
- III - manter a Secretaria Jurídica e de Documentação informada sobre o andamento dos trabalhos realizados, para fins de divulgação no âmbito do MPF;
- IV - orientar as unidades, quando solicitado, quanto à utilização dos manuais de normas e procedimentos dos processos de trabalho; e
- V - desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade determinadas pela autoridade superior.

Art. 6º Compete ao dirigente da unidade responsável pelo processo:

- I - indicar servidores e/ou sugerir a participação de membros à autoridade superior para compor o Grupo de Trabalho de Melhoria de Processo - GTMP;
- II - designar o Coordenador do GTMP e o respectivo substituto;
- III - acompanhar a execução do projeto de melhoria de processos, suas entregas e marcos;

IV - validar a qualidade das entregas, mediante provocação do EPO/MPF; e

V - indicar, após a implementação do manual de normas e procedimentos, um servidor responsável pela fase de monitoramento do processo.

Parágrafo único. Caberá ao servidor indicado, na forma do inciso V, coletar e informar dados acerca do monitoramento dos resultados do projeto de melhoria de processo ao EPO/MPF.

Art. 7º Compete ao Gerente de processo:

I - coordenar, organizar e acompanhar a execução das atividades do processo de trabalho;

II - fornecer informações detalhadas do processo de trabalho ao dirigente da unidade para tomada de decisão;

III - participar de projetos de melhoria de processos, quando necessário; e

IV - propor melhorias do processo de trabalho, quando não houver projeto em andamento.

Art. 8º São atribuições do GTMP:

I - analisar o processo de trabalho proposto;

II - realizar, com a coordenação do EPO/MPF, o mapeamento do processo de trabalho;

III - propor melhorias ao processo mapeado;

IV - validar o redesenho do processo;

V - descrever as atividades e tarefas do processo;

VI - validar o manual de normas e procedimentos;

VII - definir indicadores de desempenho; e

VIII - auxiliar na implementação do manual de normas e procedimentos.

Parágrafo único. O GTMP poderá contar com a colaboração de outros membros e/ou servidores da equipe da unidade responsável pelo processo que detenham conhecimento do respectivo processo de trabalho.

Art. 9º Compete ao Coordenador do GTMP:

I - presidir as reuniões do GTMP;

II - realizar a interlocução necessária entre o GTMP e o dirigente da unidade responsável pelo processo;

III - fazer cumprir o cronograma estabelecido;

IV - convidar membros e/ou servidores que conhecem o processo de trabalho a participarem das reuniões do GTMP, quando necessário; e

V - reportar-se ao dirigente da unidade responsável pelo processo e ao EPO/MPF, prestando as informações sobre o andamento dos trabalhos e alertando acerca das dificuldades detectadas.

CAPÍTULO III DO MODELO DE GOVERNANÇA POR PROCESSOS

Art. 10. O modelo de governança por processos do MPF deverá observar, sequencialmente, as seguintes etapas:

- I - planejar mudanças;
- II - repensar processos;
- III - implantar mudanças; e
- IV - monitorar processos.

Parágrafo único. Os processos de trabalho que não forem enquadrados como estratégicos podem, a critério do dirigente da unidade, seguir os procedimentos constantes desta Portaria.

Art. 11. Fica estabelecido que os fluxos de macroprocesso e de processos de trabalho considerados prioritários e aprovados pelo Secretário-Geral do MPF serão documentados pelo EPO/MPF, por meio de manuais de normas e procedimentos, cujas versões deverão ser publicadas no portal: <http://bpm.mpf.gov.br> e serão de observância obrigatória pelas unidades envolvidas.

§ 1º Os manuais de normas e procedimentos dos processos somente poderão ser alterados pelo EPO/MPF, inclusive eventuais atualizações de fluxos de trabalho.

§ 2º Os fluxos dos processo de trabalho aprovados e publicados pelo EPO/MPF, na forma estabelecida pelo caput, deverão ser observados e cumpridos por todas as unidades envolvidas.

Art. 12. A metodologia de gerenciamento de processos de trabalho adotada pelo EPO/MPF terá por finalidade:

I - estabelecer, no âmbito do MPF, uma linguagem comum no que se refere à gestão por processos;

II - padronizar os modelos de documentos, as fases e os processos do ciclo de vida dos processos de trabalho;

III - consolidar os registros, documentar os processos organizacionais, avaliar as melhores práticas e difundir aprendizados;

IV - estabelecer um conjunto de documentos para os processos de trabalho, de acordo com sua fase e classificação; e

V - flexibilizar a utilização dos processos a serem executados e dos documentos a serem elaborados, de acordo com a complexidade, o alinhamento estratégico e as particularidades de cada fluxo de processo de trabalho.

Art. 13. Todo fluxo de processos de trabalho autorizado e iniciado pelo EPO/MPF deverá ser autuado em processo administrativo específico para os devidos registros.

CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14. O EPO/MPF deverá coordenar tecnicamente a instituição de Escritórios de Processos locais ou regionais, conforme conveniência e disponibilidade das Unidades Gestoras do MPF, com o aproveitamento das estruturas organizacionais atualmente existentes.

Art. 15. As dúvidas suscitadas na aplicação do disposto nesta Portaria e os casos omissos serão resolvidos pelo Secretário-Geral do MPF.

Art. 16. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ROBERTO MONTEIRO GURGEL SANTOS

Glossário

Automatização de processos

Aplicação de um sistema aos processos, objetivando reproduzir as funções automaticamente, sem intervenção humana.

Avaliação do Processo

Avaliação realizada para aferir a inovação na execução do processo, com intuito de demonstrar a eficiência e eficácia do novo modus operandi.

BI

Business Intelligence (BI) são técnicas utilizadas para extrair informação de massas de dados, sob a forma de indicadores, gráficos, estatísticas e mapas, de entendimento fácil para executivos.

BpaaS

Business Process as a Service (BpaaS) é um processo de negócio completo, fornecido como um serviço, por exemplo, folha de pagamento, publicidade e etc.

BPM

Business Process Management (BPM) é um enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, avaliar, monitorar e controlar processos de negócios automatizados e não automatizados para atingir resultados consistentes, alinhados com objetivos estratégicos da organização.

BPMNS

Business Process Management Sytem/Suite/Software (BPMS) são soluções de aplicações integradas de software para gerenciamento de processos de negócio.

BPMN

Business Process Model and Notation (BPMN) é a especificação para a modelagem visual de processos com o objetivo de promover uma interface simples na diagramação dos processos.

Brainstorming

A técnica de brainstorming propõe que um grupo de pessoas se reúnam e utilizem seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum, a fim de gerar ideias inovadoras na melhoria dos processos de trabalho. É muito utilizada nas reuniões de redesenho dos processos.

Cliente

Refere-se a organizações ou pessoas que recebem produtos ou serviços do processo. Podem ser internos ou externos.

CMMI

É um modelo de maturidade de processos de sistemas, software, aquisições ou serviços relacionados de uma organização de TI, que sugere implementar práticas específicas e genéricas, visando ao aumento da qualidade e aceitação do produto final, além de diminuir o retrabalho e refugos.

Desempenho

É o resultado da avaliação do processo. Mostra o grau de atingimento das metas, as oportunidades de melhorias e fatores críticos de sucesso.

Diagnóstico consolidado

Relatório final que compreende todas as avaliações de processos realizadas pelas unidades de trabalho.

Dono do processo

Setor responsável pelo desenho e desempenho final do processo e pela prestação de contas sobre sua execução.

Eficácia

Refere-se ao grau de atingimento das metas num espaço de tempo pré determinado, sendo irrelevante os recursos utilizados.

Eficiência

Refere-se à relação entre produtos gerados e o custo dos insumos. É fazer um processo de boa qualidade, em curto prazo, com racionalização dos recursos e com menor número de erros.

Fornecedor

Qualquer pessoa ou instituição que fornece produtos ou serviços, pode ser interno ou externo.

Gestão da mudança

É o gerenciamento contínuo das propostas de mudanças nos processos.

Gestão por processos

É uma orientação que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de atividades que percorrem a organização, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam.

Indicadores

Consistem em informações numéricas que quantificam os recursos, insumos, produtos e desempenho dos processos.

Inputs

Insumo ou entrada (input): referem-se a produtos ou serviços que iniciam um determinado processo.

Macroprocessos

São grandes conjuntos de processos de trabalho pelos quais o MPF cumpre a sua missão, e cuja operação têm impactos significativos na forma como a instituição funciona.

Mapeamento de processos

Consiste em identificar como os processos da organização são realizados e desenhar um fluxograma, representando o tempo e as responsabilidades na execução.

Melhoria contínua

É ação contínua que visa alterar os processos para obter um desempenho melhor.

Metas

São os objetivos quantificados, o que se pretende alcançar num determinado período de tempo. É composta de indicador, valor e prazo.

Missão

É a razão de ser da instituição, quais necessidades ela atende e qual o foco de suas atividades.

Modelagem de Processos de Negócio

É forma de representar os processos executados dentro de uma organização, podendo representar tanto a situação atual quanto a situação futura.

PMI

Project Management Institute (PMI) é a principal associação mundial de gerenciamento de projetos, tem como meta principal avançar na prática, na ciência e na profissão de gerenciamento de projetos em todo o mundo, de uma maneira consciente e pró-ativa, para que as organizações em todos os lugares apoiem, valorizem e utilizem o gerenciamento de projetos.

Processos

Consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas) visando cumprir um objetivo organizacional específico.

Processos Finalísticos

Ligado à essência de funcionamento do órgão. Caracteriza a atuação do órgão e recebe apoio de outros processos internos, gerando um produto ou serviço para o cliente interno ou cidadão. Está diretamente relacionado ao objetivo do MPF.

Processos Gerenciais

São aqueles ligados à estratégia da organização. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas. Também referem-se ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização.

Processos Meio

Processo essencial para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Está diretamente relacionado à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição.

Produto/Serviço

É o resultado de um processo, ou seja, resultados de várias atividades interligadas que transformam entradas (inputs) em saídas (outputs).

Qualidade

Adequação ao uso. Excelência no atendimento às necessidades dos clientes.

Redesenho dos processos

Redesenho do fluxo tendo como base o mapeamento da situação atual (AS IS), incluindo as melhorias priorizadas com a finalidade de eliminar gargalos e aumentar a eficiência.

Regras de negócio

São políticas, normas e padrões que influenciam ou guiam o comportamento do negócio. A execução das atividades deve sempre respeitar as regras que o negócio possui.

Revisão do processo

Revisão do processo como ação corretiva em caso de desvios ou preventiva, identificando novas oportunidades de melhorias.

Satisfação do cliente

Percepção do cliente quanto ao atendimento de suas expectativas.

Software Bizagi

Ferramenta informatizada para criação de fluxos de mapeamento e redesenho dos processos.

Stakeholders

As pessoas, instituições ou organizações que, de alguma forma, são influenciadas ou impactadas pelas ações de uma organização, por exemplo, os sócios, que definem metas e requisitos a serem alcançados.

Subprocessos

São processos que estão incluídos em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.

Tarefa

Nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade.

Validação

Comprovação do alcance dos objetivos por meio de evidência objetiva.

Visão

Situação que a organização deseja alcançar no futuro. Indica o direcionamento dos rumos de uma organização.

Referências Bibliográficas

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)* - Versão 2.0. ABPMP, [s. l.], 2009, 326 p.

BARROS, Daniel Barroso. *Governança de Processos: Proposição de um modelo teórico de governança para a gestão por processos*. 2009. 148 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

COSTA, G. L.: *PDCA em Projetos*. Disponível em: <<http://professorprojeto.blogspot.com.br/2012/11/pdca-em-projetos.html>>. Acesso em: 10/04/2013.

COSTA, LUDMILLA. *Por que analisar a cadeia de valor?*. Disponível em: <http://admgestaoporprocessos.blogspot.com.br/2010/06/por-que-analisar-cadeia-de-valor.html>. Acesso em: 24/04/2013.

ESTRATÉGIA e Processos (*Cadeia de Valor*). Disponível em: <http://bpmquotes.wordpress.com/tag/estrategia-e-processo-2/>. Acesso em 25/04/2013.

GENTILE, ROBERTO: *Modelando negócios com BPMN (Business Process Modeling Notation)*. Disponível em: <<http://robertogentile.wordpress.com/2012/05/08/modelando-negocios-com-bpmn-business-process-modeling-notation/>>. Acesso em: 15/04/2013.

GOVERNO DE GOIÁS. *Manual de Gestão por Processos*. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/anexos/2011-07/manual+de+gestao+por+processos+-+versao+completa.pdf>>. Acesso em: 20/03/2013.

GRAEML, ALEXANDRE REIS. *Gestão do Produto e do Processo*. Smashwords Edition. eBook.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. *Manual de Gestão de Processos*. Disponível em: <http://pse.ifes.edu.br/bpm/manual_gestao/IFES%20-%20Manual%20de%20modelo%20de%20gest%C3%A3o%20de%20BPM%20-%20Revis%C3%A3o%2001%20-.pdf>. Acesso em: 05/04/2013.

_____. *Manual de procedimentos: modelar processos*. Disponível em: <http://pse.ifes.edu.br/bpm/manual_gestao/IFES_Modelar_processos_R01.pdf>. Acesso em: 10/04/2013.

SGANDERLA, KELLY. *Um guia para iniciar estudos em BPMN (I): atividades e sequência*. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/11/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-i-atividades-e-sequencia/>>. Acesso em: 20/04/2013.

_____. *Um guia para iniciar estudos em BPMN (II): gateways*. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/11/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-ii-gateways/>>. Acesso em: 23/04/2013.

_____. *Um guia para iniciar estudos em BPMN (III): eventos de início e fim*. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-iii-eventos-de-inicio-e-fim/>>. Acesso em: 14/04/2013.

_____. *Um guia para iniciar estudos em BPMN (IV): eventos intermediários*. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-iv-eventos-intermediarios/>>. Acesso em: 21/04/2013.

_____. *Um guia para iniciar estudos em BPMN (V): subprocessos*. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-v-sub-processos/>>. Acesso em: 12/04/2013.

SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Modelo de Governança por processos da Justiça Federal*. Disponível em: <<http://portal.cjf.jus.br/sigjus/documentacao/sigjus-1/modelo-de-governanca-por-processos>>. Acesso em: 5/03/2013.

SOUZA, R. C.; DEMÉTRIO, T. V. *O ciclo PDCA e DMAIC na melhoria do processo produtivo no setor de fundição: um estudo de caso da empresa Deluma Indústria e Comércio Ltda*. Disponível em: <[http://www.engwhere.com.br/empreiteiros/ciclo_PDCA_e_DMAIC .pdf](http://www.engwhere.com.br/empreiteiros/ciclo_PDCA_e_DMAIC.pdf)>. Acesso em: 13/03/2013.

TREAGEAR, R.; JESUS, L; MACIEIRA, A . *Estabelecendo o Escritório de Processos*. Elo Group, Rio de Janeiro, [s. d.].