



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

Antônio Augusto Brandão de Aras Procurador-Geral da República

ESCOLA SUPERIOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

Paulo Gustavo Gonet Branco Diretor-Geral

Manoel Jorge e Silva Neto Diretor-Geral Adjunto

Carlos Vinícius Alves Ribeiro Secretário de Educação, Conhecimento e Inovação (SECIN)

> Graziane Madureira Secretária de Comunicação Social (SECOM)

> > Ivan de Almeida Guimarães Secretário de Administração (SA)

Rajiv Geeverghese Secretário de Tecnologia da Informação (STI)



Home page: www.escola.mpu.mp.br E-mail: esmpu@escola.mpu.mp.br

© Copyright 2021. Todos os direitos autorais reservados.

Elaboração Assessoria de Estratégia e Inovação Institucional (ASSEIN)

Supervisão, projeto gráfico, diagramação e revisão textual Secretaria de Comunicação Social (SECOM)

SUMÁRIO

4
5
10
10
11
13
16
18
21
22
27
30

INTRODUÇÃO – GESTÃO TRANSFORMADORA: O QUE ISSO TEM A VER COM VOCÊ?

"A cultura come a estratégia no café da manhã". A frase de Peter Drucker, pai da Administração Moderna e mestre de quem trabalha com estratégia, soa aos ouvidos como alerta: não há como engajar os colaboradores e levá-los a perseguir objetivos comuns sem enfrentar a cultura.

É ela a responsável pela não execução dos planos estratégicos. É ela quem sufoca as tentativas de inovação. É a ela quem embota a visão acerca do propósito organizacional. A cultura é definida pelos valores vivenciados nas interações diárias. É aquele pacto, muitas vezes não verbalizado, entre as pessoas sobre o que vale – ou não – a pena ser cultivado, explorado.

É por isso que devemos atuar com as pessoas com foco na cultura quando trabalhamos com estratégia. E isso, certamente, significa ir além das lideranças formais, muitas vezes – erroneamente – consideradas as únicas capazes de pensar e construir planos, ações e iniciativas que agreguem valor à estratégia organizacional.

Uma estratégia bem-sucedida deve, necessariamente, contar com a participação de todos. Foi pensando nisso que escrevemos este *Guia Prático da Estratégia – Conceitos e Metodologias para Construir uma Gestão* Ágil e *Transformadora*, pois queremos que todos na Escola tenham acesso a conceitos e

metodologias que, não raramente, parecem burocratizantes demais para serem executados.

Queríamos um conteúdo que servisse, ao mesmo tempo, de cartilha de aprendizagem e manual de consulta, que desse sentido e significado àqueles muitos termos que a área da estratégia organizacional usa, tais como gestão de processos, gerência de projetos, cadeia de valor, entre outros.

Assim, este guia visa ao compartilhamento de informação e à tradução de conteúdos "especializados" para toda a ESMPU. A proposta aqui é a de aprimorar a maturidade organizacional em termos de gestão estratégica, além da inovação da nossa Escola.

Cremos que isso se dará por meio da comunicação de parâmetros mínimos e uniformização dos principais instrumentos utilizados no gerenciamento da organização. Acreditamos que a comunicação clara e efetiva nos levará a gerar maior impacto na nobre missão organizacional que a Escola tem.

Esta é a primeira versão de um conteúdo que deverá ser expandido, à medida que avançamos na maturidade organizacional. Dúvidas, sugestões e críticas são bem-vindas, porque este é um produto que foi pensado para vocês, colaboradores. Esperamos que este guia construa pontes entre nós, da estratégia, e vocês.



CAPÍTULO 1 – O QUE É ESTRATÉGIA E COMO ELA SE APRESENTA NAS ORGANIZAÇÕES?

Estratégia é o termo usado para denominar a coordenação de ações empreendidas para o alcance de um propósito comum. Nas organizações, a estratégia se refere à arte de planejar e colocar em prática um plano de ação para alcançar objetivos e metas almejados.

Parece simples, não é? Mas por que, então, tanta gente torce o nariz quando ouve falar em "planejamento estratégico" ou "gestão estratégica"? Simples: porque a gente não pode compreender o que simplesmente não conhece.

Não dá para a estratégia ser uma conversa apenas dos gestores da organização ou dos especialistas da área. Não mesmo. No dia a dia, as decisões que tomamos e a forma como gerimos os recursos – tangíveis e intangíveis – impactam diretamente os objetivos institucionais, os quais estão ligados de modo direto à missão da organização. Nesse sentido, o que fazemos (ou deixamos fazer) coloca-nos mais perto ou mais longe desses objetivos.

Por isso, é tão importante termos uma visão comum, uma clareza sobre a dimensão do impacto do nosso trabalho na dinâmica da nossa equipe – e da nossa instituição. Por isso, ainda, é tão fundamental o bom gerenciamento dos recursos (materiais e imateriais), bem como a priorização das atividades e a

compreensão do que seja gestão de projetos e de processos, cadeia de valor, governança, entre outros conceitos.

No mesmo sentido, é preciso entender e conhecer nossa cadeia de valor, pois é a partir dela que definimos a nossa estratégia e desdobramos nosso trabalho no cotidiano.

A cadeia de valor é a representação gráfica do conjunto de atividades criadas por uma organização para gerar valor para seus diferentes públicos - no nosso caso, discentes, docentes, servidores, pesquisadores, entre outros. Quanto maior a percepção de valor gerado, maior a relevância da organização.

Segundo Michael Porter (1989), pesquisador do campo da Administração e criador desse conceito, a cadeia de valor é uma ferramenta flexível para analisar o negócio da organização, bem como para avaliar sua relevância em relação a outras instituições semelhantes.

Essa flexibilidade possibilita análises e ajustes mais ágeis do que o mapa estratégico tradicional, por exemplo. Além disso, a cadeia de valor retrata, de forma bastante clara, a atuação finalística da organização, bem como a importância da área-meio na construção do valor organizacional.



Segue a cadeia de valor da Escola:



FIGURA 1: Cadeia de valor da ESMPU



Além dos conceitos, importa também conhecer os fundamentos que orientam a vivência da estratégia na organização. Assim, este guia apresenta três pilares que fundamentam a prática da estratégia na ESMPU:

- GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: entender a gestão de pessoas como área estratégica facilita o alcance dos objetivos organizacionais, pois é a sua atuação que possibilita a mobilização das pessoas para esse fim. Para alcançar os resultados almejados, portanto, as organizações necessitam atrair os melhores profissionais, manter os talentos, alocá-los corretamente, desenvolver as competências, entre outras ações. Em resumo, as pessoas fazem as organizações. Não importa o setor em que atuem, seja na área finalística ou na área-meio, nem o seu nível hierárquico: pessoas conduzem os processos, atuam nos projetos e dão vida aos servicos da instituição.
- GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: grande parte do valor das organizações contemporâneas se baseia nos chamados ativos intangíveis. Nesse sentido, a informação bem estruturada e gerida é ativo de grande importância, na medida em que é capaz de gerar conhecimento sobre e para a organização. De forma prática, todo o conhecimento adquirido na gestão, nos processos, nos projetos e nos atos administrativos, subsidia, de forma concreta, a definição das possíveis ações e metas para o alcance dos objetivos estratégicos. A gestão da informação e do conhecimento

- surge, nesse contexto, como fator de grande importância para a geração de valor e o aumento da visibilidade organizacional aspectos que assumem ainda mais destaque em se tratando de uma instituição educacional como a ESMPU. Desse modo, é imprescindível ter registros consistentes, estruturados e baseados em parâmetros, os quais servirão de evidência das atividades desenvolvidas e retroalimentarão as ações organizacionais. Assim, fica fácil concluir que a gestão da informação subsidia a gestão do conhecimento, e estas perpassam todo o ciclo de vida da estratégia, devendo ser observadas desde o momento do planejamento estratégico, de forma bastante ativa e crítica.
- INOVAÇÃO INSTITUCIONAL/TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: existem incontáveis definições para inovação, advindas de diferentes campos do conhecimento. Há inovações de processo, incrementais, disruptivas, tecnológicas... Porém, na nossa organização, inovação não é um fim em si, mas um meio para transformar a Escola e o MPU. Trata-se de fazer algo novo, melhor ou de forma diferente, a partir do aprendizado e do fomento de novos valores culturais, de modo a entregar valor e a gerar impacto para o Ministério Público e para a sociedade. Por isso, investimos em cultura de inovação e acreditamos que esse processo transformador precisa ser constante, de modo que a transformação nunca cesse e que nossa relevância em nosso contexto só aumente.



Dito isso, vale observar que acreditamos que a estratégia se manifesta cotidianamente, refletida desde em questões simples, como as pequenas decisões corriqueiras (como quais e-mails devemos responder prioritariamente e por que), até na decisão sobre onde alocaremos nosso orçamento.

Ademais, a estratégia toma forma no planejamento e na gestão institucional, práticas que se materializam em projetos e processos, os quais, por sua vez, contribuem para o alcance da estratégia.

Segundo o Guia Técnico da Gestão Estratégica, publicado pelo Governo Federal em setembro de 2020, o planejamento estratégico é um processo de análise, de criação de alternativas e de tomada de decisão sobre o que a organização é, o que faz e por que faz.

É com base nesse planejamento que se realiza, por exemplo, a alocação dos recursos, o alinhamento das iniciativas, projetos e programas. O referido guia ensina ainda:

O produto do planejamento estratégico é um plano, que documenta os desafios, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-las.

Por sua vez, a *gestão estratégica* é um processo contínuo, que abarca o planejamento, a execução, o monitoramento e a avaliação das ações, dos projetos e dos processos empreendidos para o alcance da estratégia. De acordo com o mesmo guia,

"a gestão estratégica é um elemento importante da governança organizacional, pois serve para definir regras, criar estruturas e dirigir as organizações".

Esses dois conceitos são importantes porque, à medida que os dominamos, fica claro se estamos atendendo ou não a estratégia, bem como o propósito organizacional.

Por outro lado, desconhecê-los ou ignorá-los faz com que prioridades, bem como objetivos e metas, sejam negligenciados ou caiam no esquecimento. O perigo disso é que as atividades cotidianas deixam de ser dirigidas por uma agenda coletiva e estratégica, algo de que necessitamos para atuarmos como um todo orgânico e funcional.

Desse modo, no setor público, planejamento e gestão estratégicos efetivos contribuem para que empreendamos esforços com foco no bem comum e no impacto na sociedade. É a partir da estratégia que estruturamos entregas consistentes e de valor, com foco no interesse público, nosso maior propósito.

Portanto, a estratégia, bem como seus derivados, como o planejamento, a gestão, os projetos, os processos, além de outros, não podem nem devem ser assunto de especialistas. Tudo isso impacta o nosso trabalho, nossa rotina, nosso senso de propósito enquanto organização pública, dia após dia. Compreendê-los e executá-los é a parte que nos cabe na construção de uma organização cada vez melhor e mais relevante para a nossa realidade.



O QUE VOCÊ PRECISA GUARDAR PARA COLOCAR ISSO EM PRÁTICA:

- Estratégia é o termo usado para denominar a coordenação de ações empreendidas para o alcance de um propósito comum. Para tanto, é preciso que todos a compreendam, se envolvam nela, pois essa clareza impacta as decisões que tomamos, a forma como gerimos os recursos e o alcance dos objetivos institucionais.
- No dia a dia, a vivência prática da nossa estratégia se fundamenta em três pilares: Gestão Estratégica de Pessoas; Gestão da Informação e do Conhecimento; e Inovação Institucional/Transformação Digital.
- A estratégia pode se manifestar na organização de várias formas, como planejamento estratégico (fase inicial), gestão estratégica (dos recursos ao longo da execução do que foi planejado), ou projetos estratégicos e processos de trabalho.
- Planejamento e gestão estratégicos efetivos contribuem para a construção e entrega do valor organizacional.
- Gerar valor como organização pública é ganhar relevância e percepção de propósito por parte dos públicos – no nosso caso, MP e sociedade, por exemplo.
- Nesse sentido, a cadeia de valor pode ser um instrumento valioso para ajustes e adaptações necessárias ao longo da implementação da estratégia organizacional.



CAPÍTULO 2 – O QUE SÃO PROJETOS ESTRATÉGICOS E PROCESSOS DE TRABALHO E POR QUE TEMOS METODOLOGIAS DE GESTÃO?

Projetos e processos de trabalho são dois termos relativamente conhecidos nas organizações, afinal quem nunca ouviu falar "esse projeto é estratégico" ou "estamos mapeando os processos da Casa". Apesar de processos e projetos servirem ao mesmo propósito, qual seja, o de atuar para garantir a execução e o alcance da estratégia organizacional, eles são diferentes - e considerados complementares para alguns especialistas.

"O projeto tem por característica ser temporário e único enquanto processos são contínuos e têm o objetivo de permanentemente sustentar o negócio" (MC INTYRE, 2016, p. 36).

É por isso que quase todo setor de gestão estratégica conta com profissionais especialistas tanto em um quanto em outro. Enquanto os projetos são importantes para o alcance de objetivos estratégicos de curto prazo, os processos são mais perenes e refletem a maturidade e os objetivos de médio e longo prazos.

Introduzido o assunto, aprofundaremos mais os conceitos e apresentaremos nossa proposta de metodologia para ambos.

Permite visualizar atividades que Estabelece a visão, a missão, os objetivos estratégicos e as metas da organização geram valor para os diversos públicos Cadeia de valor Estratégia **Processos Projetos** de negócios Permitem à organização alcançar sua São usados para inovar e implementar novos visão futura e criam valor para os clientes processos de geração de valor para o cliente

FIGURA 2: Relacionamento entre estratégia, projetos e processos de negócio



Projeto é esforço de intervenção temporário e específico, necessário para eliminar o diferencial de desempenho entre o nível atual (ponto A) e o futuro (ponto B).



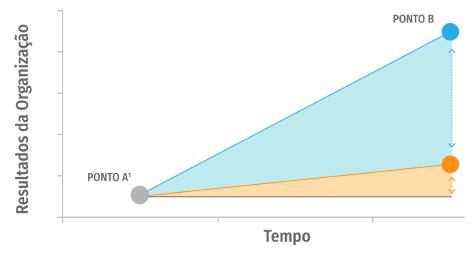


FIGURA 3: Objetivo do projeto: resultados da organização x tempo

Exemplos de projetos podem ser o desenvolvimento de um software, a construção de uma casa, a preparação para um intercâmbio no exterior ou para uma viagem. O fato de serem temporários indica que necessariamente eles têm um início e um término definidos, de modo que o término pode se dar pela conquista do objetivo ou mesmo pelo cancelamento do esforço.

Assim, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e ferramentas técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos e criar entregas (produtos e serviços) que agreguem valor à organização.

Trata-se de abordagem considerada referência quando o assunto é gestão por resultados - algo que perseguimos na ESMPU, visto que o principal objetivo ao gerenciar um projeto é aumentar a probabilidade de que ele obtenha sucesso, ou seja, alcance o resultado pretendido.

Na ESMPU, temos um portfólio de projetos, o qual é, grosso modo, definido como um grupo de projetos que visam o atingimento dos objetivos estratégicos.



Compreendido o que é um projeto, vejamos quais são os papéis e as responsabilidades que os diversos atores da Escola têm no gerenciamento deste.

I. GERENTE DO PROJETO

Em nossa realidade, o gerente do projeto é o servidor ou o membro designado para liderar a equipe de execução ao longo ciclo de vida do projeto - ou seja, desde sua concepção até o encerramento formal. As responsabilidades do gerente são:

- · Gerenciar o projeto estratégico conforme os requisitos previstos pela metodologia e direcionado pela estratégia definida no momento do planejamento.
- Elaborar os artefatos de gestão previstos para cada fase do projeto. Estes artefatos são importantes para a organização das atividades, a prestação de contas e a promoção da gestão do conhecimento institucional.



- Realizar os alinhamentos necessários com as partes interessadas¹ no projeto.
- Realizar reunião de kick-off, ou seja, reunião inicial para a apresentação geral do projeto para todos os envolvidos.
- Negociar com os setores competentes as providências necessárias para a realização das atividades.
- Registrar as informações de execução do projeto na ferramenta institucional.²
- · Elaborar os relatórios executivos, trimestrais no caso da ESMPU, para prestar contas e propiciar avaliações parciais do projeto.
- Registrar as mudanças pacificadas entre as partes.³

Vale destacar que o gerente substituto possui as mesmas responsabilidades do gerente do projeto, devendo apoiá-lo ou até mesmo substituí-lo durante toda a execução do projeto.

II. EQUIPE DO PROJETO

Agui temos a equipe técnica responsável pela execução das atividades do projeto. Citamos como responsabilidades dos envolvidos:

- Colaborar na elaboração do planejamento do projeto.
- Participar das atividades do projeto conforme o plano de projeto.
- Reportar ao gerente de projeto, de forma proativa, eventuais impedimentos ocorridos para a realização de uma atividade prevista.

III. PATROCINADOR DO PROJETO

O patrocinador é um gestor administrativo de maior nível hierárquico na unidade demandante, podendo ser o CONAD, as Coordenações de Ensino, o diretor-geral, o diretor-geral adjunto, o chefe de gabinete da Diretoria-Geral, os secretários e os assessores--chefe. Cabe ao patrocinador as seguintes responsabilidades:

- · Fornecer apoio político para a realização do projeto e esclarecer dúvidas sobre a sua correta execução.
- Validar a proposta e o primeiro plano de projeto por meio de assinatura eletrônica.
- Validar as entregas, formalizando-as por meio do relatório executivo, em caso de entregas parciais, ou do termo de encerramento do projeto, em caso de entrega final.



Parte interessada é "um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio" (PMI, 2017, p. 718).

No caso da ESMPU, registramos no OpenProject as seguintes informações: comunicações e (ou) reuniões realizadas, status de realização das atividades do cronograma, custos executados, entregas realizadas e respectivos responsáveis pelos aceites, abertura e o acompanhamento das respostas aos riscos, e lições aprendidas.

É importante frisar que apenas as mudanças críticas devem ser encaminhadas para a Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ASDIN), as quais devem ser entendidas como aumento de custos, mudança da gerência, cancelamento do projeto. Ocorridas essas circunstâncias, a ASDIN as encaminha para a deliberação da Alta Administração.

IV. ASSESSORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - ASDIN/ASSEIN⁴

A Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ASDIN) pertence à Assessoria de Estratégia e Inovação Institucional (ASSEIN). De acordo com a Resolução CONAD n. 5/2020, essa estrutura compõe o quadro da Secretaria de Educação, Conhecimento e Inovação. As atribuições da ASDIN, como articuladora, mentora e consultora na gestão de projetos da Escola, estão enumeradas no art. 29, incisos I e II, dessa resolução.

V. SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO, CONHECIMENTO E INOVAÇÃO - SECIN

A SECIN é a área responsável por coordenar a gestão estratégica no âmbito da Escola. No que tange os projetos estratégicos é responsável por:

- Direcionar a gestão dos projetos estratégicos.
- Expedir portarias de autorização da execução do projeto, com designação dos gerentes e equipe, juntamente com o Termo de Abertura.
- Expedir portarias de alteração do projeto, quando se tratar de adequação da equipe, incluindo os gerentes.



O diretor-geral está no papel de maior nível hierárquico na Escola, sendo responsável por:

- Direcionar e priorizar o portfólio de projetos estratégicos.
- · Deliberar sobre solicitações de mudanças críticas dos projetos estratégicos, que envolvem aumento do orçamento ou cancelamento do projeto.
- Expedir portarias de alteração do projeto, quando se tratar de aumento no orçamento.
- Encerrar ou cancelar projetos que foram despriorizados, bem como repriorizar algum outro projeto dentro do portfólio.

As fases do gerenciamento são o conjunto de fases percorridas pelo projeto estratégico, desde a concepção até o seu encerramento formal. Essas fases se conectam e possibilitam um melhor controle do projeto pelo gerente e pela ASDIN. Dividem-se nas quatro etapas a seguir.



I. FASE DE INICIAÇÃO

É nesta fase que se formata e se aprova um novo projeto estratégico. Fazem parte dela as seguintes atividades:



Assessoria de Estratégia e Inovação Institucional (ASSEIN) - é a área responsável pelo planejamento institucional, promovendo a cultura institucional de inovação no âmbito da ESMPU e do MPU e a gestão por resultados por meio da cultura de gerenciamento de projetos e de processos, bem como pelo monitoramento da execução da estratégia institucional.

- Elaboração do canvas e da proposta de projeto pelo gerente de projeto e a equipe técnica delegada, com aprovação do patrocinador.
- Validação técnica da proposta de projeto pela ASDIN/ASSEIN.
- Análise e deliberação da proposta de projeto pelo diretor-geral.
- · Aprovação do projeto pela SECIN por meio de portaria de aprovação do projeto e do termo de abertura do projeto anexo.

II. FASE DE PLANEJAMENTO

Fase na qual ocorrem o refinamento dos objetivos e a definição da estratégia para se alcançarem esses objetivos do projeto. Seguem as atividades:

- Realização da reunião de kick-off, ou iniciação do projeto.
- Elaboração do plano de projeto pela equipe técnica delegada, com aprovação do patrocinador.
- Validação e homologação do plano de projeto pela ASDIN/ ASSEIN.

III. FASE DE EXECUÇÃO

Temos nesta fase a realização das atividades previstas no plano, bem como o acompanhamento do progresso do projeto. São elas:

- Execução das atividades definidas no plano de projeto.
- Coordenação e monitoramento da execução do projeto.
- Registro das informações de execução do projeto na ferramenta institucional de gestão.
- Elaboração dos relatórios executivos.
- Registro das mudanças no OpenProject e, em casos de mudança crítica, elaboração de solicitação de mudança:
 - » Validação da solicitação de mudança crítica pela ASDIN/ASSEIN.
 - » Deliberação da solicitação de mudança pela SECIN, em caso de adequação da equipe, ou pelo diretor--geral, em caso de aumento no orçamento ou cancelamento do projeto.
 - » Publicação da portaria de alteração de projeto, pela SECIN.

IV. FASE DE ENCERRAMENTO OU CANCELAMENTO

É a fase em que ocorre o encerramento ou o cancelamento formal do projeto estratégico, da qual fazem parte as atividades:

· Elaboração do termo de encerramento do projeto, com participação do patrocinador e (ou) equipe técnica.



- · Validação do termo de encerramento ou cancelamento pela ASDIN/ASSEIN.
- · Homologação do termo de encerramento pelo patrocinador, em caso de término das atividades planejadas, ou pelo diretor-geral, em caso de encerramento motivado por cancelamento/descontinuidade do projeto.
- · Avaliação dos resultados do projeto pelo diretor-geral.



DESENHO ESQUEMÁTICO

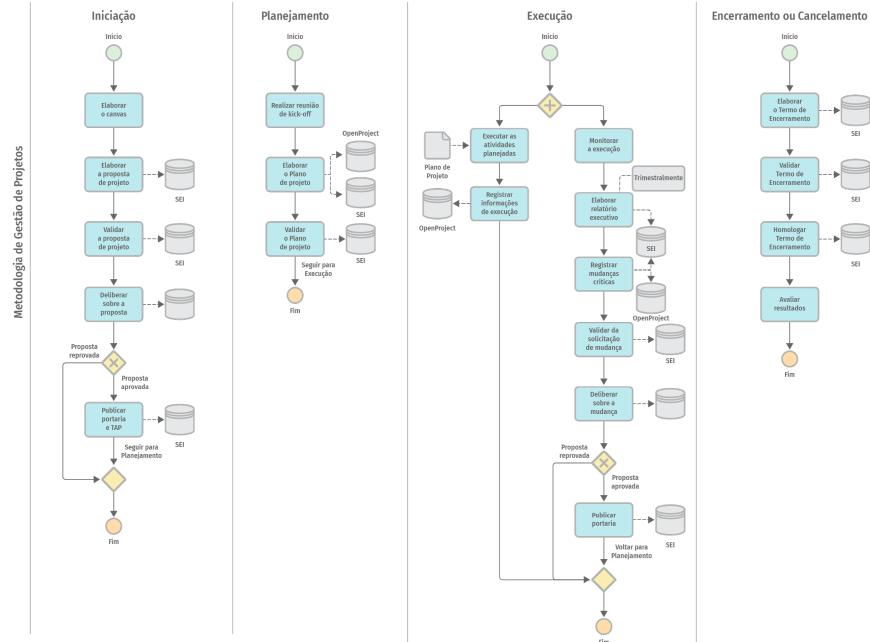


FIGURA 4: Mapa esquemático da gestão de projetos na ESMPU



SEI

SEI

OUTROS CONCEITOS IMPORTANTES

Para fechar esta seção, apresentamos, a seguir, alguns conceitos que merecem a nossa atenção.

- Projeto estratégico: projeto diretamente ligado à missão, à visão e aos objetivos estratégicos da ESMPU. Normalmente é transversal às áreas da Escola e terá a sua execução acompanhada pela ASDIN.
- Projeto setorial: projeto estratégico, ou iniciativa, de uma Secretaria ou Assessoria, associado às prioridades da gestão do setor. Pode ser criado com a aprovação do Secretário e terá sua execução acompanhada pelo próprio setor.
- Programa: conjunto relacionado de projetos e (ou) iniciativas estratégicas e (ou) atividades que devem ser gerenciados de forma coordenada em busca de objetivos comuns.
- Canvas de projeto: ferramenta colaborativa que possui o objetivo de auxiliar o gerente de projeto na definição e no planejamento e que contém, de forma de gráfica, as principais informações sobre o projeto.
- Proposta de projeto: instrumento utilizado para a proposição de um novo projeto estratégico.
- Portaria de aprovação do projeto: documento emitido pela SECIN, o qual autoriza a realização do projeto institucionalmente, concedendo ao gerente do projeto a permissão para aplicar os recursos organizacionais necessários à sua realização.

- Termo de abertura do projeto: documento, anexo à portaria de aprovação do projeto, que provê os elementos necessários para a existência formal do projeto estratégico.
- Plano de projeto: instrumento utilizado para planejamento, coordenação, execução, monitoramento e controle das atividades do projeto.
- Relatório executivo: instrumento utilizado para monitoramento e controle da execução do projeto, conferindo transparência à sua execução.
- Solicitação de mudança: instrumento utilizado para pleito das mudanças críticas no plano do projeto.
- Portaria de alteração do projeto: portaria que formaliza a alteração dos custos, do escopo, da equipe do projeto ou o cancelamento da execução do projeto.
- Termo de encerramento do projeto: instrumento que formaliza o encerramento do projeto após o atendimento dos requisitos e a entrega dos resultados esperados. O projeto pode ser encerrado quando todas as entregas forem realizadas ou quando houver uma definição de que ele deva ser cancelado/descontinuado.
- **Risco**: todo evento que impacta ou gera consequência, negativa ou positiva, na execução do projeto.
- Lição aprendida: conhecimento adquirido durante a execução do projeto e que demonstra como os eventos ocorridos foram abordados, ou deverão ser abordados, com objetivo de melhorar a gestão de projetos futuros.





Um processo de negócio pode ser entendido como "um conjunto definido de atividades, realizado por pessoas ou máquinas, para atingir um ou mais objetivos" (ABPMP, 2013, p. 67). Estas atividades são inter-relacionadas, sequenciadas e visam agregar valor aos produtos entregues aos clientes ou, em outra perspectiva, suportar/gerenciar outros processos de negócio.

Neste sentido,

entender processos de negócio é, portanto, entender como o negócio utiliza recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, para gerar produtos/serviços que criem valor para seus clientes e partes interessadas. (JESUS; MACIEIRA, 2014, p. 39).

Em outras palavras, devemos entender que um processo materializa a forma como as áreas executam suas atividades para entregar resultados de qualidade para seus clientes.

A Gestão de Processos é uma disciplina gerencial que permite aos gestores identificar, modelar, documentar, institucionalizar, acompanhar, avaliar e evoluir os processos de trabalho visando, sempre, o atingimento dos objetivos institucionais. Esta disciplina

representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio, que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. (ABPMP, 2013, p. 33).



integra ainda estratégias e objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades de clientes focando em processos ponta a ponta. Envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho do processo, manutenção do processo e gestão do ciclo de vida do processo. (ABPMP, 2013, p. 40).

A adoção da Gestão de Processos, portanto, favorece os hábitos de trabalho mais eficazes, não objetivando apenas a padronização dos fluxos de trabalho, com foco restrito no aumento da eficiência.

Como estamos passando por uma situação ambiental atípica - em que a Escola conta com força de trabalho limitada, elevada rotatividade de pessoal e em que ocorreu a institucionalização do trabalho remoto -, a adoção de gerenciamento de processos também possui a vantagem de propiciar uma estruturação e conscientização das atividades, além de contribuir para gestão por resultados e a gestão do conhecimento, com a preservação da memória institucional. Podemos citar também outros potenciais benefícios:

- ✓ Maior contribuição das áreas para o alcance dos objetivos estratégicos.
- ✓ Major visibilidade e reconhecimento institucional do trabalho.
- ✓ Acompanhamento dos processos de forma mais efetiva e proativa, permitindo respostas ágeis e tempestivas.



- ✓ Melhor entendimento dos processos críticos e seus respectivos impactos.
- ✓ Maior qualidade dos processos, com suporte para melhoria contínua.
- ✓ Melhoria na conformidade com as leis e requisitos regulatórios.
- ✓ Melhor entendimento e adequação da força de trabalho das áreas.
- ✓ Maior atendimento às expectativas das partes interessadas no processo.
- ✓ Maior controle dos compromissos das áreas com o resultado.
- ✓ Maior clareza e ciência das responsabilidades de cada área no processo.
- ✓ Maior resiliência em casos de incidente. junto com melhor análise dos impactos.
- ✓ Visão holística dos processos críticos, com uma visão bem objetiva do relacionamento entre cada um.
- ✓ Melhoria na gestão e no compartilhamento do conhecimento.
- ✓ Maior satisfação dos clientes.

Precisamos entender também que princípios norteiam a gestão de processos na FSMPU. São eles:

- Foco estratégico: a gestão de processos é uma abordagem gerencial que deriva da cadeia de valor da ESMPU.
- Visão ponta a ponta: devemos ter uma visão holística dos processos de trabalho, para entender o papel de cada estrutura e suas interconexões.
- Melhoria contínua: todo processo de trabalho pode ser evoluído e simplificado, evitando burocracias e (ou) controles desnecessários que nada contribuem para o resultado final.
- Inovação: devemos ter o foco em soluções inovadoras e descomplicadas, mas sem nos esquecer do resultado final.
- **Entregas rápidas e contínuas**: devemos mostrar aos gestores e clientes entregas e resultados rápidos, a partir de ciclos curtos e sistêmicos de planejamento.
- Soluções exequíveis e práticas: uma solução eficaz é aquela que conseguimos tirar do papel, gerando benefícios tangíveis e mensuráveis. Soluções ótimas que não saem do papel não agregam nada à instituição.
- Orientação por resultados: toda a implantação de uma solução deve gerar um impacto positivo e mensurável.
- Sustentabilidade: a implantação das novas soluções deve levar em consideração os recursos disponíveis - de pessoal, financeiro ou de infraestrutura. Devemos avaliar e respeitar a capacidade operacional e os fatores ambientais inseridos.



Há outros conceitos importantes no gerenciamento de processos, quanto à hierarquia e classificação. Vejamos:

I. CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

- **Processo finalístico**: representa processos diretamente associados à atividade finalística da Escola, necessários para o cumprimento da missão institucional.
- **Processo Gerencial**: são os processos que orientam a tomada de decisão, estando diretamente associados à gestão da estratégia da ESMPU.
- Processo de suporte: são processos necessários ao funcionamento da Escola; entretanto, entregam valor para outros processos e não diretamente aos clientes.

II. HIERARQUIA DE PROCESSOS⁵

• Macroprocesso: conjunto de processos de trabalho pelos quais a organização cumpre a sua missão e

- cuja operação tem impacto significativo no modo como a instituição funciona.
- **Processo**: conjunto de atividades que, a partir de um insumo, adiciona valor, fornecendo um produto ou serviço a um cliente específico, tendo início e fim bem determinados. Pode englobar subprocessos e atividades e visa cumprir um objetivo organizacional específico.
- Subprocesso: conjunto de atividades complexas e que realizam um objetivo concreto e de suporte ao processo.
- Atividades: são operações que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, produzindo um resultado específico. Apresentam-se como um conjunto de tarefas que possuem relação entre si.
- Tarefa: representa o nível mais detalhado das atividades, ou seja, é o conjunto de passos ou ações a serem executados.



As definições referentes à hierarquia de processos foram baseadas na Metodologia de Gestão de Processos da Justiça Federal.

OS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DA GESTÃO DE PROCESSOS NA ESCOLA

Para que a gestão dos processos funcione de maneira clara e efetiva, faz-se necessária a definição de alguns papéis e responsabilidades para os diversos atores da Escola.

I. SECRETÁRIOS

- Identificar problemas: detectar situações ou problemas críticos que devem ser resolvidos ou, minimamente, mitigados.
- Priorizar ações: consultar os pares e equipe técnica, propor e priorizar ações práticas de gestão de processos para a resolução ou mitigação dos problemas identificados. Observa-se que, para esta ação, o Painel de Contribuições Simplificado poderá ser utilizado.
- Avaliar desempenho: após a aferição dos indicadores e verificação dos resultados das ações propostas, avaliar o desempenho e (ou) resultado da solução implementada. Esta avaliação é necessária para ter um real entendimento sobre o impacto gerado.

II. ASSESSORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - ASDIN/ASSEIN

A Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ASDIN) pertence à Assessoria de Estratégia e Inovação Institucional (ASSEIN). De acordo com o Resolução CONAD n. 5/2020, essa estrutura compõe o quadro da Secretaria de Educação, Conhecimento e Inovação. As atribuições da ASDIN, como articuladora, mentora e consultora na *gestão dos processos* da Escola, estão enumeradas no art. 29, incisos III, IV e V, da referida resolução; é também seu encargo manter a cadeia de valor da Escola atualizada, materializando sua missão, visão e macroatividades relacionadas.

III. GESTOR DO PROCESSO

Este gestor é o responsável por gerenciar o desempenho do(s) processo(s) de trabalho no dia a dia, bem como coordenar a implementação de ações de melhoria deste(s). São suas responsabilidades:

- Propor plano de ação: apresentar um planejamento para resolução, ou mitigação, dos problemas identificados com os devidos alinhamentos entre o secretário, a equipe técnica e o cliente.
- Coordenar mapeamento (AS-IS) ou redesenho (To-Be): coordenar as ações de modelagem ou melhoria de processos das áreas interessadas.
- Identificar e aferir os indicadores de desempenho: alinhar metas e definir/atualizar os indicadores de desempenho para os processos.
- Registrar e comunicar resultado dos indicadores: aferir, registrar e avaliar, de forma preliminar, o desempenho do processo. A aferição do indicador e a comparação com a meta definida devem ser divulgadas para as partes interessadas.

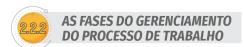


- Divulgar o processo de trabalho: dar publicidade aos processos homologados à instituição, bem como dirimir dúvidas e fornecer informações complementares.
- Treinar a equipe: capacitar as equipes de execução nas competências técnicas necessárias para realização das atividades, bem como nos modelos e sistemas que suportam o processo.
- Solucionar os problemas: realizar as entregas previstas no Painel de Contribuição e em conformidade com os requisitos previstos no Plano de Ação.
- **Realizar as revisões**: promover as melhorias e atualizações dos fluxos de trabalho se houver necessidade ou conforme planejamento previsto.

IV. EOUIPE EXECUTORA

- Seguir o processo: executar todas as atividades de sua responsabilidade dispostas no processo de trabalho, de forma tempestiva e com a qualidade acordada.
- Subsidiar o gestor: fornecer as informações da execução do processo ao gestor em caso de problemas na execução ou se houver demanda.
- Participar/mapear processo de trabalho: participar das atividades de modelagem dos processos de trabalho ou, em alguns casos, realizar o mapeamento.

• Propor melhorias: sugerir melhorias ao processo, registrando os problemas e gargalos identificados.



Para nós, a ESMPU, as fases de do gerenciamento do processo seguem o método PDCA, o qual foca a resolução de problemas com a abordagem de melhoria contínua.

Como podemos inferir na figura abaixo (método PDCA), na fase de Planejamento (P) ocorre a definição das metas de desempenho, indicadores e a modelagem dos processos de trabalho. Na Execução (D), as capacitações e os alinhamentos são realizados, os processos passam a ser executados, e as informações são coletadas. Na fase de Verificação (C), ocorrem o monitoramento e a avaliação do desempenho do processo com base em dados e informações concretas, com a indicação, se necessário, de possíveis ações corretivas a serem adotadas. Por fim, na fase Ação (A), as ações de melhoria são realizadas com o objetivo de corrigir problemas identificados no monitoramento, bem como de realizar o redesenho/melhoria do processo de trabalho.



O método PDCA (Plan-Do-Check-Act), ou ciclo de Shewhart, é o grande responsável pela evolução da abordagem de melhoria contínua nas organizações.

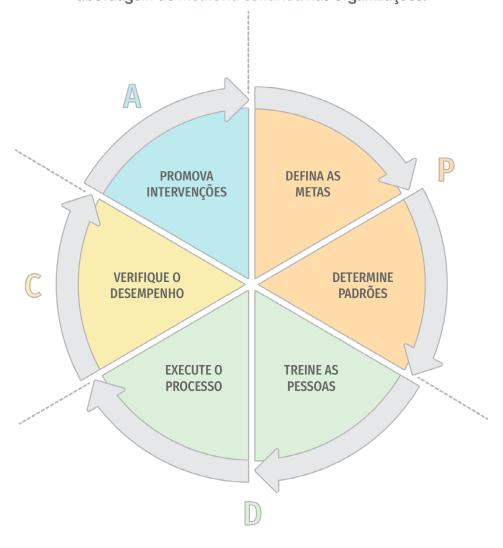


FIGURA 5: Ciclo de vida do processo de negócio baseado no PDCA6



Fonte: Elo Group, 2016, p. 25.

AS FERRAMENTAS DE BPMN OUE UTILIZAMOS NA ESCOLA

Para a modelagem dos processos de trabalho, utilizamos a notação Business Process Model and Notation (BPMN). É um padrão mundial de representação de processos de negócio por meio de fluxogramas, largamente difundido no mercado e de baixa complexidade. Podemos agrupar os elementos em algumas categorias, conforme imagem a seguir:

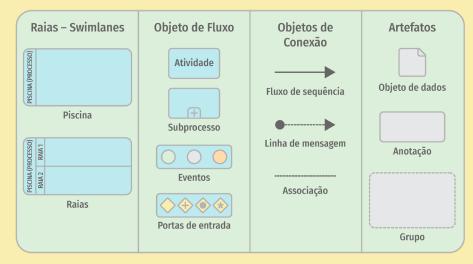


FIGURA 6: Elementos BPMN agrupados por categorias

- 1. Raias/Swimlanes: a pool ou piscina nos mostra o escopo do processo. As swimlanes, ou raias, informam as responsabilidades das estruturas organizacionais envolvidas.
- 2. Objetos de fluxo: estes objetos determinam as interações no decorrer do fluxo. As atividades/subprocessos são retratados para identificar o trabalho a ser realizado pelos responsáveis, podendo ser simples (atividades) ou complexo (subprocessos). Os eventos ocorrem no decorrer do fluxo do processo e, atra-

vés de gatilhos, podem afetá-lo de alguma forma. E, por fim, os gateways são elementos que utilizamos para se criarem ou se juntarem caminhos de um fluxo.

- 3. Objetos de conexão: são os objetos que ligam os elementos do processo.
- **4. Artefatos**: servem para representar as informações adicionais aos diagramas.

Como ferramenta para suportar a notação, descrita anteriormente, utilizamos o Bizagi Modeler, que oferece simplicidade, praticidade e riqueza de conteúdo com baixa curva de aprendizagem. Esta ferramenta é referência no mercado, largamente adotada pela Administração Pública e homologada na ESMPU.

Ainda sobre processos, vale observar que o indicador mede um aspecto do desempenho visando comparar o resultado da aferição com as metas pactuadas. Na Escola, são estas as dimensões para os indicadores de desempenho dos processos:

- **Tempo**: normalmente associado à duração do processo ou de um conjunto determinado de atividades.
- Custo: representa um valor monetário de execução do processo para se entregar o resultado almejado.
- Capacidade: representa um volume de saídas do processo. Pode referenciar uma capacidade operacional ou até mesmo produtividade da equipe.
- Qualidade: normalmente associada a erros ou retrabalhos no decorrer do fluxo.



Desenho resumo:



FIGURA 7: Relação entre os elementos de estratégia, de projetos e de processos na organização



O QUE VOCÊ PRECISA GUARDAR PARA COLOCAR ISSO EM PRÁTICA:

- Gestão de projetos estratégicos e de processos de negócio são dois conceitos complementares no que se refere à gestão estratégica.
- Projetos são esforços temporários para se criar algo novo. São o principal meio para atingirmos os objetivos estratégicos previstos no PDI.
- Processos são esforços repetitivos e longevos para se realizar uma mesma entrega. Possuem o objetivo de sustentar o negócio da instituição, baseando-se na cadeia de valor.
- · A Gestão de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e ferramentas técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos e criar entregas de valor institucional.
- Todos os papéis da gestão dos projetos são de grande importância. Entretanto, daremos uma ênfase ao gerente de projeto, pois ele desempenha uma função crítica de liderança para com a equipe técnica, organizando os trabalhos e facilitando as interlocuções, com o objetivo de realizar as entregas planejadas no projeto estratégico.
- · Os projetos estratégicos possuem um ciclo de vida definido, no qual existe a obrigatoriedade de se realizarem, minimamente, as atividades previstas para cada etapa.

- · A Gestão do Processo permite aos gestores identificar, modelar, documentar, institucionalizar, acompanhar, avaliar e evoluir os processos de trabalho visando o atingimento dos objetivos institucionais.
- Todos os papéis da gestão de processos também são importantes, entretanto daremos ênfase ao papel do *gestor* do processo, que é o ator na Escola responsável por gerenciar o desempenho do processo de trabalho e coordenar ações de melhoria.
- · As fases do ciclo de vida de um processo de trabalho estão baseadas no ciclo PDCA de melhoria contínua.



CAPÍTULO 3 – A GESTÃO DAS ATIVIDADES E COMO ELAS IMPACTAM NOS PROJETOS E PROCESSOS

Todos nós, em algum momento, já ouvimos falar que o planejamento estratégico é uma ferramenta de longo prazo, certo? O da ESMPU possui vigência de cinco anos, como muitos outros similares das organizações públicas que conhecemos.

Por se tratar de algo que se projeta ao longo do tempo, faz sentido pensar que nem todos os objetivos e iniciativas contidas nesse planejamento devem ser perseguidos simultaneamente. A consecução de algumas iniciativas, inclusive, pode ser pré-requisito para a conclusão de outras.

É por essa razão que são necessários planejamentos de curto prazo. Neles cada setor propõe iniciativas relacionadas às suas atividades, as quais, uma vez concluídas, contribuem para o atingimento de objetivos estratégicos.

Isso reforça a necessidade de que as atividades diárias, nas mais diferentes áreas ou níveis, estejam orientadas para o atingimento da estratégia. Dessa forma, os esforços organizacionais são intencionalmente otimizados.

Como destacado no Guia de Referência da Gestão por Resultados⁷ (p. 6), desenvolvido e publicado pela Assessoria de Estratégia e Inovação Institucional (agosto de 2020), esse alinhamento das atividades com a estratégia visa assegurar que as equipes da Escola desenvolvam, "no dia a dia, atividades que agreguem valor e contribuam para o desenvolvimento da missão da nossa ESMPU".

No mesmo sentido, Kaplan e Norton (2017, p. 17) destacam que cada atividade setorial pode criar valor para a organização, mas, para isso, o alinhamento organizacional precisa ser integrado e coordenado:

Cada atividade que identificamos é uma oportunidade para criar sinergia e valor. A maioria das organizações tenta gerar sinergia, mas de maneira fragmentada e não coordenada. Não veem o alinhamento como processo de gestão. Quando ninguém é responsável pelo alinhamento de toda a organização, não raro se perdem oportunidades de criar valor por meio de sinergias.

Um formato integrado e padronizado para apresentação e acompanhamento das iniciativas setoriais - a exemplo da proposta do Painel de Contribuição Simplificado, publicado como anexo da Portaria ESMPU n. 118/2020 - busca aproximar a estratégia da Escola aos seus colaboradores. Isso ocorre na medida em que esse instrumento permite que cada setor identifique como suas iniciativas, bem como suas atividades, contribuem para atingimento dos objetivos organizacionais.



Disponível em: https://intranet.escola.mpu.mp.br/gestao/manuais-e-formu larios/manuais/outros-manuais/guia-de-referencia-modelo-de-gestao-comfoco-em-resultados_versao-final.pdf. Acesso em: jan. 2021.

Ao preencher o Painel de Contribuição Simplificado, o gestor e a equipe refletem sobre como as iniciativas setoriais, ou seja, de suas áreas, se alinham com as metas e iniciativas estratégicas contidas no Mapa Estratégico da Escola.

Painel de Contribuição Simplificado						
Meta Estratégica	Iniciativa	Fatores Críticos de Sucesso	Prazo de conclusão	Percentual de execução	Responsável	
(escreva neste campo a meta estratégica presente na página 36 do PDI)	(escreva aqui a(s) iniciativa(s) da sua área que contribui para o atingimento daquela meta)	(descreva aqui os pontos-chave que deverão ser executados para atingir que a(s) iniciativa(s) sejam executadas)	(informe o prazo previsto para encerramento da iniciativa)	(informe o percentual de execução atual da iniciativa) 0% - 25% - 50% - 75% - 100%	(enumere a(s) área(s) e seus responsável(is))	

FIGURA 8: Exemplo de Painel de Contribuição Simplificado

O Mapa Estratégico da ESMPU,8 por sua vez, está publicado no corpo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024, no item 2.1 (páginas 36 a 79). É composto por 39 objetivos e 117 iniciativas estratégicas, para serem perseguidas no decorrer dos cinco anos de sua vigência.

O Painel de Contribuição Simplificado é, portanto, um acordo no qual as áreas da ESMPU declaram as iniciativas prioritárias a serem entregues durante um período de dois anos. A proposta é que a execução dessas iniciativas seja verificada e avaliada a cada trimestre.



Disponível em: https://escola.mpu.mp.br/a-escola/legislacao-e-regulamentos/pdi-2020-2024/mapa-estrategico. Acesso em: nov. 2020.

O QUE VOCÊ PRECISA GUARDAR PARA COLOCAR ISSO EM PRÁTICA:

- O Painel de Contribuição Simplificado é o instrumento que indica as iniciativas de cada setor da ESMPU visando o atingimento dos objetivos do Mapa Estratégico.
- O Painel de Contribuição Simplificado possui vigência de dois anos.
- · A proposta é que o acompanhamento das iniciativas do Painel seja trimestral e conduzido pela Assessoria de Estratégia e Inovação Institucional.
- Essa ferramenta permite a reflexão, por parte do gestor e sua equipe, sobre como suas iniciativas setoriais contribuem para o alcance da estratégia organizacional. Nesse sentido, demonstra o alinhamento das atividades setoriais com a estratégia da ESMPU.
- · Por meio desses recursos do Painel, os colaboradores da Escola, em diferentes níveis, percebem que as atividades desenvolvidas devem estar orientadas para a estratégia da Escola.



RFFFRÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK: Guia para o gerenciamento de processos de negócio. v.3.0. 1. ed. St. Paul: 2013. 440 p.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. Método de gestão de projetos, programas e portfólios: guia de iniciação ao MGP-Mapa 3.0. Disponível em: https://www.gov.br/ agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/arquivos/ Guia-de-Iniciao-ao-MGP-Mapa-3-registrado-na-Binagri-v1.pdf. Acesso em: nov. 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Guia técnico de gestão estratégica. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-con teudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia_gestao_estrategica_v1-0. pdf. Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL - MPF. Metodologia de Gestão de Processos do MPF. Brasília. 2020. 91 p.

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL - MPF. Portaria PGR/MPF n. 789/2020: Regulamenta a gestão de projetos do âmbito do MPF. Disponível em: http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/han dle/11549/209735/PT_PGR_MPF_2020_789.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

ELO GROUP. Business process transformation: transformando as organizações por meio de processos. 2016. 36 p.

ELO GROUP. Um framework para operação de um escritório de processos. 2009. 24 p.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. Repensando a gestão por meio de processos. 1. ed. Rio de Janeiro: Elo Group, 2014. 318 p.

JUSTIÇA FEDERAL. Gerenciamento por processos da Justiça Federal: referencial metodológico. 2016. 82 p. Disponível em: https://www. jfpr.jus.br/wp-content/uploads/2019/11/manual_gestao_proces sos_2016.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MC INTYRE, Caio Franco. Um modelo de escritório unificado de projetos e processos como agente de execução da estratégia organizacional. 2016. 168 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

PMI. Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6. ed. Pensilvânia: 2017. 726 p.

PMI. The standard for portfolio management. 3. ed. Pensilvânia: 2013.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

TREGEAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. Estabelecendo o escritório de processos. Rio de Janeiro: Elo Group, 2010. 133 p.

