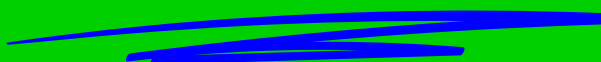


1ª EDIÇÃO

GUIA PRÁTICO

DE GESTÃO DE PROCESSOS

Aprenda a gerenciar processos organizacionais
com mais eficiência e com foco na
geração de valor público



1ª EDIÇÃO

GUIA PRÁTICO

DE GESTÃO DE

PROCESSOS

Aprenda a gerenciar processos organizacionais
com mais eficiência e com foco na
geração de valor público



Ministra de Estado da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Esther Dweck

Secretária-Executiva

Cristina Kiomi Mori

Secretário-Executivo Adjunto

Adauto Modesto Junior

Secretário de Serviços Compartilhados

Cilair Rodrigues de Abreu

Secretária Adjunta de Serviços Compartilhados

Isabela Gomes Gebrim

Diretora de Gestão Estratégica

Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

Coordenadora-Geral de Processos

Laila Ferreira Hossain

Equipe do Escritório de Processos do MGI

Alcyone Cardoso Novais

Caio Carvalho Correia Barros

Ena Elvira Colnago

José Romildo Araújo de Andrade

Larissa Cardoso Koslovski

Martha Ricardo Corrêa Barboza Mouterde

Mônica Ferreira Melo

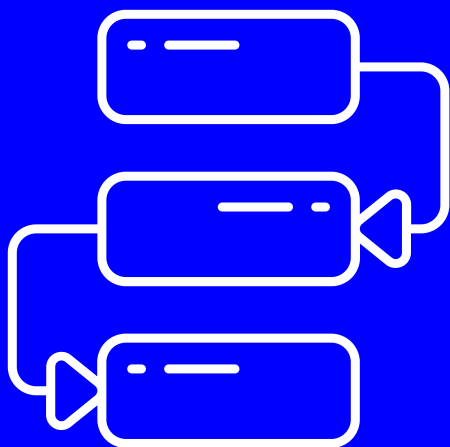
Mônica Luzia Alves Venancio Pires

Pedro Koenigkan Vieira Machado

Brasília / DF

Maio de 2024

1ª edição



ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	2
COMO USAR ESTE GUIA	3
GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	4
Definição de processo e de gestão de processos	4
Princípios da gestão de processos	5
Tipos de processos de negócio	6
Arquitetura de processos	6
Cadeia de valor como instrumento de gestão	8
DIRETRIZES METODOLÓGICAS PARA GESTÃO DE PROCESSOS	10
Ciclo de gerenciamento de processos de negócio (Ciclo BPM)	11
Planejar projeto de melhoria do processo	12
Analisar processo	12
Desenhar processo	13
Implantar processo	13
Monitorar processo	14
Definição de indicadores e metas dos processos	14
GOVERNANÇA DE PROCESSOS	15
Gestão dos processos para o cumprimento da estratégia	18
REFERÊNCIAS	19
ANEXOS	

APRESENTAÇÃO

Este documento foi elaborado pelo Escritório de Processos da Coordenação-Geral de Processos (CGPRO) da Diretoria de Gestão Estratégica (DGE) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), e utiliza como base de conhecimento e melhores práticas o guia CBOK - Business Process Management - BPM (Gerenciamento de Processos de Negócio) e o Project Management Body of Knowledge - PMBOK (Guia de Conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos).

O objetivo deste material é propor boas práticas e diretrizes metodológicas em gestão de processos para o MGI e para os órgãos do ColaboraGov. A gestão de processos auxilia as organizações na compreensão dos processos existentes e na identificação de pontos de melhoria e de oportunidades de aumento de eficiência, de redução de custos e de desperdícios, na alocação da força de trabalho, na identificação de oportunidades de automação, entre outros. Além disso, em um contexto de mudanças constantes, a agilidade e a eficiência na adaptação às transformações são fundamentais para o desempenho das organizações.

Mais do que uma simples abordagem operacional, a gestão de processos representa um recurso valioso para líderes de diversos níveis hierárquicos, provendo subsídios para a tomada de decisão e para a implementação das melhorias que trarão impacto em diversos aspectos da organização e na geração de valor público.

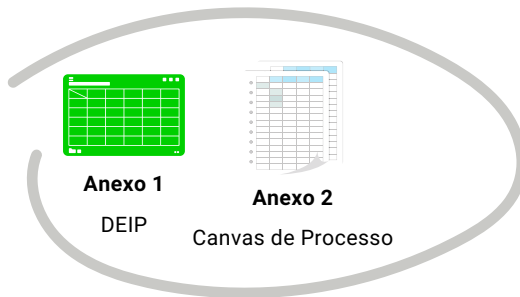
Espera-se que a utilização do material aqui proposto permita tanto a disseminação da cultura de gestão de processos quanto o aprimoramento contínuo do serviço público.

Boa leitura!

COMO USAR ESTE GUIA

Etapa 1

PLANEJAR PROCESSO DE MELHORIA DO PROCESSO



Anexo 3
Cronograma



Anexo 4
Plano de Ação

Etapa 2

ANALISAR PROCESSO



Anexo 5
Desconexões e
oportunidades de melhoria

Etapa 3

DESENHAR PROCESSO



Anexo 6
Riscos



Anexo 7
Indicadores



Anexo 8
Guia do Processo



Anexo 9
Plano de Implementação

Etapa 4

IMPLANTAR PROCESSO

Etapa 5

MONITORAR PROCESSO

Governança de processos

PRIORIZAR PROCESSOS

Caso você precise de apoio para priorizar e selecionar processos, utilize esse artefato



Anexo 10
Priorização de processos

Os Anexos 2, 5, 7, 8 e 9 foram produzidos com apoio do Contrato nº 27/2022, firmado com a Plano Consultoria.

O Anexo 10 foi produzido pelo então Ministério do Planejamento (2017, v 1.1).

GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

DEFINIÇÃO DE PROCESSO E DE GESTÃO DE PROCESSOS

Processo é um conjunto de atividades realizado em uma sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço e que gera valor para um grupo definido (HAMMER E CHAMPY,1994).

Todo processo de negócio possui uma entrada (input) e pelo menos uma saída (output). Nos processos de negócio, os insumos (materiais, conhecimento, etc) são transformados em resultados (produtos e serviços), a fim de agregar valor aos seus clientes, conforme explicitado na figura a seguir:

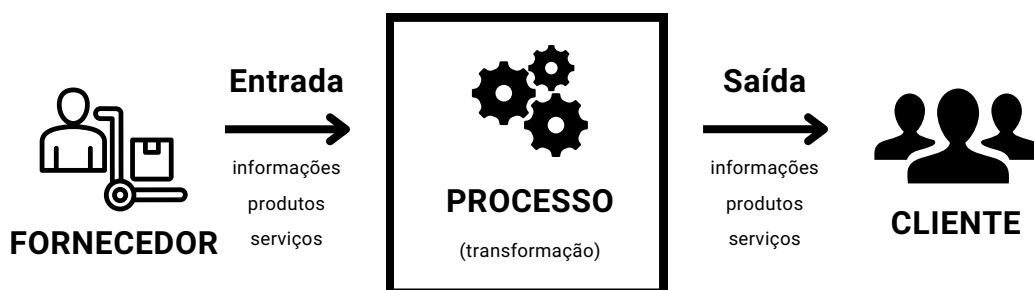


Figura 1: Composição de um processo

A gestão de processos, também chamada de Business Process Management (BPM), é uma disciplina ampla, que engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Um dos objetivos principais da gestão de processos é favorecer o ciclo virtuoso de melhoria contínua. Desse modo, a gestão de processos não trata apenas de documentação de manuais e fluxos, mas também da modelagem e da transformação de processos de trabalho para proporcionar ganhos e melhorias para a organização e gerar resultados positivos para a sociedade.

Nesse contexto, a gestão de processos permite visualizar as operações de negócio, indo além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar um produto ou serviço, independentemente de quais áreas funcionais estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades dentro das funções de um negócio.

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

Orientação para resultados: o foco do trabalho de modelagem de processos deve ser a geração de resultados, ou seja, não se deve “mapear por mapear”;

Visão ponta a ponta: as discussões de processos devem abarcar o processo como um todo e não focar na atuação de uma área específica;

Inovação: muito mais do que apenas implantar processos, é importante oferecer soluções de grande impacto, capazes de gerar valor de forma rápida e eficiente. Um dos principais aspectos desse princípio diz respeito à cocriação, que se apoia no envolvimento dos atores internos e externos a fim de gerar inovação;

Envolvimento: para que os resultados aconteçam, o envolvimento direto e o trabalho colaborativo entre os profissionais de processos com a área de negócio são fundamentais;

Gerência participativa: a liderança deve participar das atividades de gestão de processos, a fim de patrocinar, envolver os principais atores e mobilizar os recursos necessários para que, e fato, a transformação do processo ocorra;

Soluções viáveis e/ou práticas: as soluções a serem implementadas devem ser viáveis. Ou seja, é melhor implementar uma boa solução que é viável do que tentar implementar uma excelente solução que é inviável;

Flexibilidade metodológica: a fim de garantir a eficiência em todas as etapas da metodologia, sobretudo na execução de projetos de transformação de processos, as ferramentas de análise e implementação devem estar alinhadas ao desafio, ou seja, a metodologia consistirá em marcos, não sendo necessária a execução de todas as atividades, nem a utilização de todos os instrumentos;

Decisões orientadas a fatos e dados: as discussões de processos devem estar pautadas em fatos e dados, diminuindo, assim, as análises puramente subjetivas; e

Entregas contínuas: nas atividades de transformação de processos, deve-se estar atento à realização de entregas ao longo de todo projeto, ao invés de somente no seu final. Isso gera engajamento e permite a realização de ajustes e correções ao longo da execução do projeto.

TIPOS DE PROCESSO DE NEGÓCIO

Processos de gestão: são processos relacionados as ações de medir, monitorar, acompanhar, controlar e administrar. De forma geral, são os processos que tipicamente controlam, supervisionam e coordenam os macroprocessos finalísticos e de apoio. Podem ou não ser transversais, isto é, que podem ou não ter a participação de mais de um órgão. São exemplos de processos de gestão: gerir planejamento estratégico, gerir processos, gerir projetos, entre outros.

Processos finalísticos: processos associados às atividades-fim da organização ou diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos seus usuários finais. Também são conhecidos como core business ou processos primários, ou seja, aqueles que tratam da execução da atividade-fim de uma organização, da sua missão e do seu propósito de existir. Os processos finalísticos dependerão da finalidade específica de cada órgão. No caso do MGI, são exemplos de processos finalísticos: gerir composição da força de trabalho, gerir transferências da União, gerir logística pública, entre outros.

Processos de suporte: processos voltados ao suporte aos processos corporativos finalísticos. Representam uma atividade interna, geralmente transversal, permitindo assegurar o bom funcionamento da organização. São exemplos de processos de suporte: gerir pessoas, gerir contratações, gerir orçamento, entre outros.

ARQUITETURA DE PROCESSOS

Ao olhar a organização como um todo, percebe-se que existem vários processos, com diferentes categorias e graus de complexidade, desde maiores e abstratos até processos mais operacionais do dia a dia.

Uma organização é composta por processos e, para melhor entendê-la, é preciso estudar os detalhes dessa composição. Existem grandes grupos de atividades que podem ser agregadas em macroprocessos, que, por sua vez, podem ser subdivididos e especificados em processos e subprocessos, até o nível de atividades e tarefas.

Ao analisar e catalogar essa decomposição, tem-se uma arquitetura de processos, que corresponde à estruturação dos processos da organização em diferentes níveis, apresentando o desdobramento dos processos desde a estratégia, até o nível operacional.

O nível mais alto, mais estratégico, é representado pela cadeia de valor que é composta pelo conjunto de macroprocessos que são executados para entregar valor à sociedade. Tradicionalmente, a cadeia de valor é dividida em macroprocessos de gestão, finalísticos e de suporte.

A visão hierárquica dos processos é representada da seguinte forma:

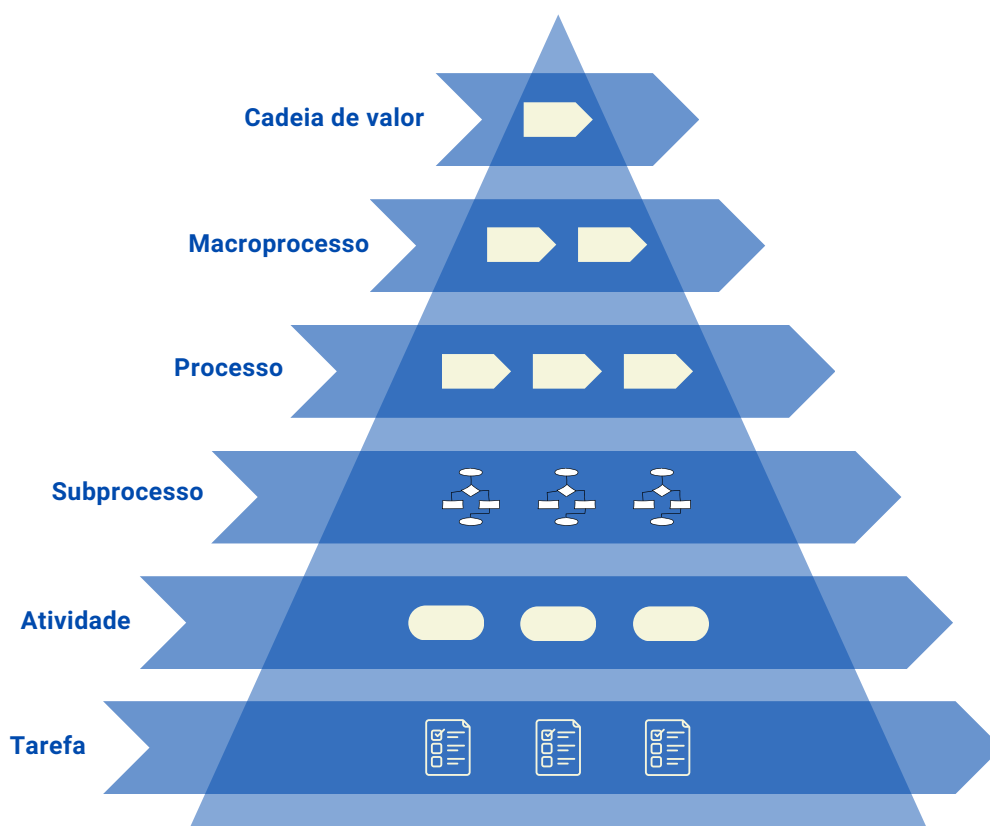


Figura 2: Hierarquia de processos

Os principais níveis de processo são:

- **Macroprocesso:** conjunto de processos e/ou subprocessos agrupados por objetivos comuns;
- **Processo:** agregação de atividades e comportamentos executados por seres humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados organizacionais;
- **Subprocesso:** subconjunto de atividades de um processo, agrupamento feito por afinidade, objetivo ou resultado desejado;
- **Atividade:** conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço;
- **Tarefa:** representa os passos ou ações para execução de uma atividade. É o maior nível de detalhamento dentro de um processo, ou seja, é quando a atividade não pode ser mais decomposta.

CADEIA DE VALOR COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

De acordo com Michel Porter (1989), a cadeia de valor é um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valor, indicando a necessidade de coordenar atividades, ou seja, com a separação de unidades organizacionais, surge uma “integração implícita” entre as áreas. Neste sentido, conhecer esses elos entre as partes funcionais é fundamental para a excelência operacional. A cadeia de valor, portanto, descreve como é a conexão entre as atividades e a forma como se relacionam. Dessa maneira, é possível uma visualização sistêmica e compreensão do sistema da produtivo da organização.

Uma organização deve ser compreendida tanto na visão hierárquica-funcional, a partir do entendimento da sua Estrutura Regimental e Organograma, quanto na visão transversal, a partir do entendimento dos seus macroprocessos de negócio, organizados na forma da sua cadeia de valor, em que cada cadeia entrega um valor à sociedade.

Desse modo, a cadeia de valor organiza e vincula os processos organizacionais ao valor a ser entregue à sociedade. Esse instrumento contribui para o entendimento do negócio de forma ampla, pois possibilita visualizar de forma clara aquilo que compete à organização.

Segundo o Decreto nº 9.203/2017, o valor público é composto pelos “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos”, sendo a cadeia de valor um importante instrumento para conhecimento e gestão do valor público gerado pela organização.

Desta forma, a cadeia de valor é um importante instrumento de planejamento estratégico, para a gestão e o aprimoramento de processos, projetos e estrutura organizacional, contribuindo para um melhor planejamento dos recursos (humanos, equipamentos, programas etc.), para o alcance de metas e resultados, entrega e gestão de valor. A Instrução Normativa SEGES nº 24, de 18 de março de 2020, estabelece a cadeia de valor como um dos elementos do planejamento estratégico institucional dos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A gestão da cadeia de valor tem como objetivo fornecer uma ampla visão sobre como funcionam seus processos e de que forma é possível melhorá-los. Isso a ajuda a desenvolver sua proposta de valor para seus clientes e a aperfeiçoar seus pontos fortes e eliminar os pontos fracos.

Portanto, a cadeia de valor, é uma importante ferramenta para ajudar a estruturar o planejamento estratégico de uma organização, visto que é entendendo o presente, o estado atual dos processos, onde está a organização, que é possível planejar o futuro, identificar onde se quer chegar. Neste aspecto, a cadeia de valor pode ajudar a identificar processos que precisam ser reestruturados, melhorados e que podem ser potencializados.

Outra informação útil ao processo de planejamento estratégico é que a cadeia de valor ajuda a explicitar o modelo de negócio da organização, isto é, a maneira como ela se organiza para elaborar seus produtos e serviços. Um modelo de negócio aderente ao mercado, às necessidades dos cidadãos, pode se tornar a vantagem competitiva. Essas informações são uteis e podem identificar caminhos pelos quais a organização pode seguir ou não em seu planejamento estratégico.

Cabe destacar que a Instrução Normativa-TCU nº 84/2020 e a Decisão Normativa-TCU nº 198/2023 trazem a cadeia de valor como um dos elementos necessários à materialidade para a prestação de contas dos órgãos.

A visão lógica da cadeia de valor do MGI contempla os seguintes desdobramentos:

- Cadeia de valor;
- Cadeia temática; e
- Macroprocessos.

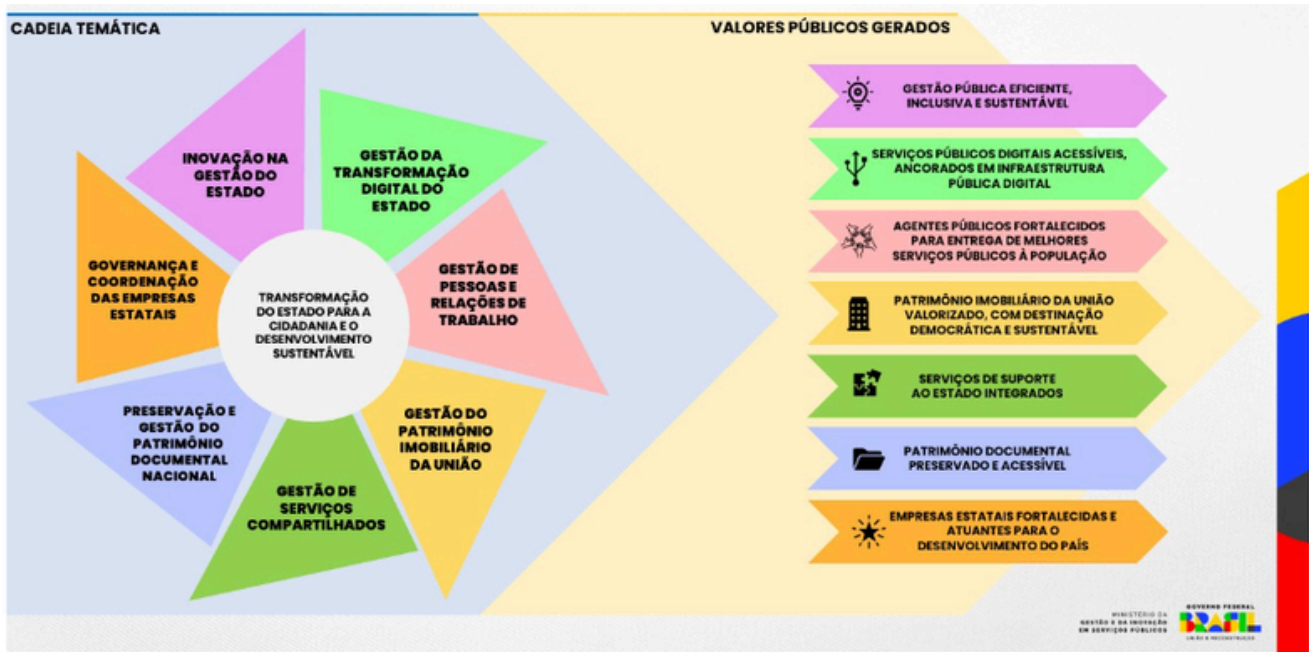


Figura 3: Cadeia de valor do MGI

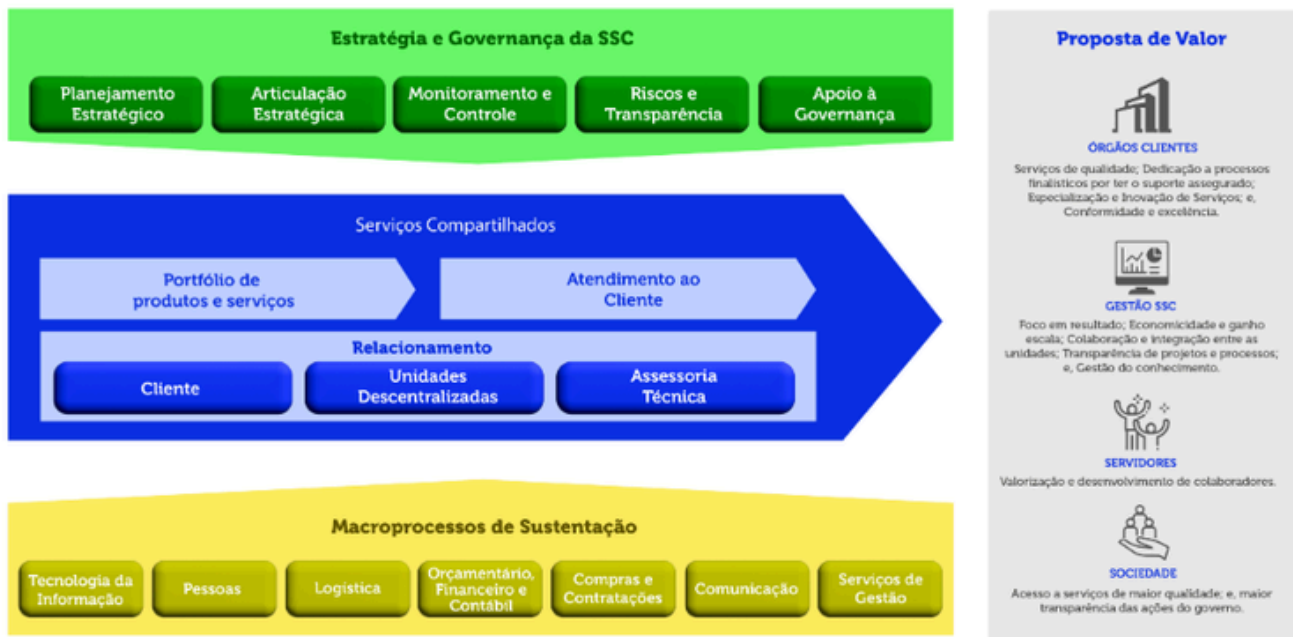


Figura 4: Cadeia de valor da SSC

DIRETRIZES METODOLÓGICAS PARA GESTÃO DE PROCESSOS

Devido à diversidade de condições de trabalho na administração pública, especialmente no MGI e os órgãos que fazem parte do ColaboraGov, sugerimos, aqui, alguns direcionadores para a gestão de processos que acreditamos ter aplicabilidade, conforme os diferentes contextos e realidades:

1. **Alinhar com a estratégia:** busca o alinhamento dos processos às metas e aos objetivos estratégicos da organização. Nesse momento, é necessário identificar e priorizar processos críticos e que agreguem valor, ou seja, identificar quais processos deverão ser rearranjados para otimizar os resultados do órgão.
2. **Declarar valor/resultado a ser gerado pelo processo:** reflexão e declaração sobre qual deve ser o resultado a ser alcançado pelo processo objeto de transformação.
3. **Planejar o projeto de melhoria:** engloba o planejamento do projeto de melhoria de processos e envolve as atividades de estudo preliminar, reuniões preliminares, plano de trabalho, cronograma, definição de escopo e reuniões de sensibilização para garantir o engajamento dos responsáveis pelo processo.
4. **Analisar processo:** consiste no levantamento e na criação de representações gráficas dos processos de negócio existentes (AS IS). Busca levantar todas as informações possíveis e documentação disponível para um entendimento correto do estado atual do processo e de como ele cumpre seus objetivos. Além disso, essa análise também identifica lacunas, restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo.
5. **Desenhar processo:** considerando os objetivos e metas, é o desenho do novo processo, com o conhecimento da situação atual (AS IS), os gargalos, as falhas, os atrasos e outras deficiências do processo analisado. Tem como produto a visão melhorada (TO BE) do processo e um plano de ação para implantá-lo, a fim de evitar desperdícios, diminuir tempo, diminuir custos e melhorar qualidade dos serviços.
6. **Implantar processo:** esta fase consiste em gerenciar e executar o plano de ação para implantar o processo redesenhado e aprovado para que alcance as melhorias como foram planejadas, definidas e documentadas. Também inclui ações para a normatização do processo e a capacitação dos envolvidos. Durante essa fase valida-se, à medida que o plano é executado, as metas e indicadores estabelecidos durante o redesenho do processo a fim de verificar sua viabilidade e eventuais necessidades de ajustes.

7. **Monitorar processo:** essa fase engloba o trabalho contínuo monitoramento das atividades do processo, a mensuração de dados e indicadores de desempenho a fim de avaliar o grau de eficiência, eficácia e efetividade das medidas adotadas no processo redesenhado, bem como do monitoramento dos riscos identificados e avaliados. O processo deverá ser monitorado de forma contínua pelo gestor do processo para facilitar a tomada de ação preventiva de erros ou problemas que poderão ocorrer futuramente.

Recomenda-se que as etapas 1, 2 e 3 sejam sempre executadas em todos os projetos de melhoria de processos. As demais etapas poderão ser executadas conforme a necessidade do projeto de melhoria.

Para compor o Repositório de Processos dos Ministérios do ColaboraGov, os modelos e fluxos dos estados atual (AS IS) e futuro (TO BE) devem seguir a notação padrão BPMN – Business Process Model and Notation, definido pela OMG - Object Management Group, disponível no site <http://www.bpmn.org/>. Os documentos e artefatos gerados ao longo de cada uma das etapas do ciclo BPM deverão seguir os modelos disponíveis nos anexos deste Guia. Existem diversos softwares disponíveis para modelagem dos fluxos AS IS e TO BE, bem como detalhamento das atividades, automação, etc. Atualmente, o MGI utiliza o sistema Bizagi.

CICLO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (CICLO BPM)

Em conformidade com o CBOK 4.0 da ABPMP, o Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócio (Ciclo BPM) é composto por 5 etapas, quais sejam: **planejar projeto de melhoria do processo, analisar processo, desenhar processo, implantar processo e monitorar processo**. A depender da demanda e da necessidade da organização, as etapas podem ser suprimidas ou executadas individualmente, a depender do contexto e da demanda. Entretanto, a fase de planejamento é pré-requisito em qualquer cenário existente.

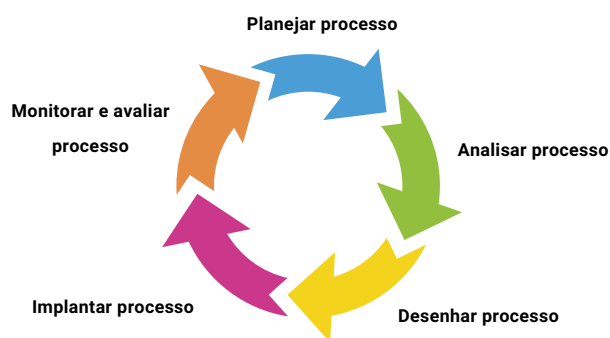


Figura 5: Ciclo BPM

PLANEJAR PROJETO DE MELHORIA DO PROCESSO

Consiste em identificar o contexto e o escopo do processo de negócio, de forma a buscar o seu alinhamento aos objetivos estratégicos da organização. Tem como principal objetivo elaborar Plano de Projeto de Melhoria do processo. Nesta etapa, será realizada a Abertura, Formalização e Planejamento do projeto de melhoria. O Plano trata das seguintes questões:

- a) Estabelecer objetivo do Projeto de Melhoria;
- b) Definir equipe de melhoria;
- c) Solicitar documentação existente do processo;
- d) Diagrama de Escopo e Interface (DEIP) da situação atual do processo, conforme modelo do **Anexo 01** ou Canvas do **Anexo 02**;
- e) Escopo do projeto de melhoria, restrições, premissas e metas;
- f) Elaborar cronograma do projeto, conforme modelo do **Anexo 03**;
- g) Elaborar Plano de Projeto (Plano de Ação) com todas as informações adquiridas, conforme modelo do **Anexo 4**; e
- h) Aprovar Plano do de Plano de Ação.

ANALISAR PROCESSO

Consiste na avaliação de como os processos de negócio estão operando para, a partir do entendimento comum do seu estado atual (AS IS), identificar possíveis melhorias para atender aos objetivos do negócio com efetividade. Essa fase subsidia a etapa de redesenho (TO BE) e tem como principal objetivo a realização de análise da situação atual do processo, a identificação e a priorização de ideias de melhorias. Os principais artefatos gerados nessa fase são:

- a) Analisar documentação do processo: DEIP, manuais, normativos, portarias;
- b) Desenhar fluxo AS IS do processo;
- c) Levantar Desconexões ou oportunidades de melhoria, identificadas no DEIP e fluxo do processo conforme do **Anexo 5**;
- d) Priorizar desconexões ou oportunidades de melhoria;
- e) Análise das melhorias, priorização de causas e geração de ideias, conforme modelo do **Anexo 5**;
- f) Levantar indicadores atuais dos processos.

DESENHAR PROCESSO

Consiste na definição formal de objetivos e entregas, incluindo o ordenamento das atividades em um fluxo, com base nos relacionamentos entre elas e na identificação e associação de competências e suporte necessários para a sua execução. Tem como principal objetivo a elaboração do modelo futuro do processo de negócio na versão melhorada (TO BE), alinhado às premissas e às metas definidas pelo Responsável pelo Processo. Os principais artefatos gerados nessa fase são:

- a) Redefinir escopo do processo, conforme modelo do **Anexo 5**;
- b) Modelagem do processo otimizado: fluxo TO BE;
- c) Tarefas Críticas do fluxo identificadas;
- d) Levantamento de riscos das Tarefas Críticas, conforme modelo do **Anexo 6**;
- e) Definir Indicadores do processo, conforme modelo do **Anexo 7**;
- f) Documentação Descritiva do Processo (Guia do Processo), conforme modelo do **Anexo 8**;
- g) Plano de Implantação (Plano de Implementação) do processo otimizado elaborado, conforme modelo do **Anexo 9**.
- h) Elaborar Plano de Capacitação (será uma das ações do Plano de Implantação).

IMPLANTAR PROCESSO

Consiste na execução e no acompanhamento das ações definidas no plano de implantação (plano de ação) para implantar o processo redesenhado e aprovado, a fim de alcançar as melhorias conforme foram planejadas, definidas e documentadas. O objetivo desta etapa é também identificar atrasos e/ou desvios e estabelecer contramedidas em tempo hábil, com o objetivo de facilitar a execução do plano de implantação. Cabe destacar que essa etapa é conduzida pelo gestor do processo.

Para garantir a adequada implantação do novo processo, especialmente se ele for considerado um processo prioritário para a organização, recomenda-se a realização das seguintes ações, com apoio do Escritório de Processos:

- a) Acompanhamento da execução das ações por meio das reuniões da sistemática de acompanhamento, conforme governança de processos do órgão;
- b) Acompanhamento da implantação dos indicadores do processo e identificação de contramedidas caso o não atingimento das metas escalonadas dos indicadores dos processos, conforme governança de processos do órgão.

MONITORAR PROCESSO

Engloba o trabalho contínuo de monitoramento das atividades do processo, de mensuração de dados e de indicadores de desempenho, a fim de avaliar o grau de eficiência, eficácia e efetividade das medidas adotadas no processo redesenhado, bem como do monitoramento dos riscos identificados e avaliados.

O processo precisa ser monitorado de forma contínua pelo gestor do processo para facilitar a tomada de ação preventiva de erros ou problemas que poderão ocorrer futuramente. Inclui o acompanhamento e a mensuração do desempenho real do processo implantado em relação ao desempenho esperado, especialmente sobre o conjunto de atividades previstas no processo e sobre o impacto no valor gerado para o cliente. Tem como principal objetivo a gestão do dia a dia do processo, e consiste nas seguintes atividades:

- a) Acompanhar a gestão do dia a dia do processo;
- b) Acompanhar os resultados dos indicadores do processo;
- c) Identificar oportunidades de melhorias;
- d) Repassar, periodicamente, as informações de monitoramento às instâncias de governança de processos estabelecidas no órgão.

DEFINIÇÃO DE INDICADORES E METAS DOS PROCESSOS

A utilização de indicadores e metas é essencial para medir o alcance da eficácia e da eficiência dos processos. Indicadores são a melhor forma de evidenciar o grau de sucesso esperado ou alcançado para determinado processo. Os indicadores possuem o intuito de apoiar a gestão e a tomada de decisão.

Não é necessário que todos os processos sejam acompanhados por indicadores de processo. A implantação das rotinas de coleta de dados, e a mensuração e análise dos indicadores são atividades que demandam esforço das áreas envolvidas. Portanto, é necessário avaliar a relação custo/benefício da implantação de rotinas de avaliação de indicadores para os processos pretendidos.

Usualmente, os processos que estão diretamente relacionados com a obtenção dos resultados almejados devem ser monitorados com o auxílio de indicadores de desempenho. Já processos que não estejam diretamente relacionados com a obtenção dos resultados podem ser monitorados de acordo com a necessidade.

Para a definição de bons indicadores deve-se seguir os seguintes aspectos: simples (os indicadores devem ser claramente definidos e compreendidos pela organização); mensuráveis (os indicadores devem ser quantificáveis e passíveis de documentação); relevantes (os indicadores devem estar alinhados à estratégia da organização); viáveis (o esforço para mensurar os dados deve ter uma relação custo-benefício aceitável); acionáveis (os usuários devem conseguir intervir no processo a partir do resultado do indicador); e poucos indicadores (devem ser considerados apenas os indicadores vitais para o processo).

Para a definição das metas, por sua vez, deve-se seguir os seguintes aspectos: desafiadoras e alcançáveis (as metas devem ser factíveis, considerando as restrições existentes e ao mesmo tempo devem ser difíceis de alcançar); atreladas a prazo (o alcance das metas deve estar atrelado a uma janela temporal); recompensáveis (é interessante existir um mecanismo de incentivo para o atingimento das metas. Este mecanismo pode ser o reconhecimento pela chefia, uma premiação, por exemplo); e comparáveis.

Para documentação e detalhamento de indicadores, idealmente, deve-se preencher dentre outras informações: identificação do indicador; tipo; descrição; fórmula de cálculo; componentes da fórmula de cálculo; unidade de medida; periodicidade; fonte de coleta; polaridade; e meta pactuada. O modelo para documentação e detalhamento de indicadores consta do **Anexo 07**.

GOVERNANÇA DE PROCESSOS

A governança de processos é um componente essencial para o sucesso organizacional, proporcionando **direção, controle e alinhamento estratégico** dos processos de negócio. Ela abrange um conjunto de estruturas, políticas e práticas para garantir o alinhamento das atividades operacionais aos objetivos da organização e para promover sua eficiência e conformidade com a regulamentação vigente.

A governança de processos é a maneira pela qual a organização estabelece **diretrizes, papéis e responsabilidades, fluxos de comunicação e de tomada de decisão** para garantir que os processos de negócio sejam conduzidos de maneira eficaz e alinhados aos objetivos da organização.

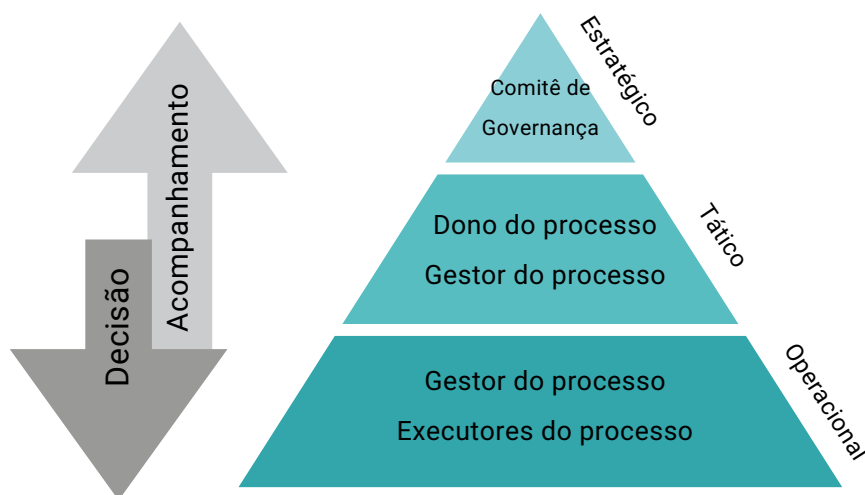


Figura 6: Fluxos de acompanhamento e de decisão entre os níveis da organização

As **diretrizes** são os princípios e regras que orientam a maneira pela qual as unidades devem organizar seus processos. Elas indicam quais processos devem receber especial atenção, dado o seu impacto em projetos estratégicos da organização, centralidade para a geração de valor do órgão, entre outros aspectos que a organização considere relevantes.

A governança de processos também explicita os **papéis e responsabilidades** das unidades organizacionais, colegiados e membros da organização em relação aos seus processos. Isso inclui desde os colaboradores que executam as tarefas até os gestores e líderes que supervisionam e tomam decisões estratégicas. Aqui estão alguns exemplos de papéis e responsabilidades na governança de processos:

As **diretrizes** são os princípios e regras que orientam a maneira pela qual as unidades devem organizar seus processos. Elas indicam quais processos devem receber especial atenção, dado o seu impacto em projetos estratégicos da organização, centralidade para a geração de valor do órgão, entre outros aspectos que a organização considere relevantes.

A governança de processos também explicita os **papéis e responsabilidades** das unidades organizacionais, colegiados e membros da organização em relação aos seus processos. Isso inclui desde os colaboradores que executam as tarefas até os gestores e líderes que supervisionam e tomam decisões estratégicas. Desse modo, a governança de processos também trata da **tomada de decisão** sobre os processos organizacionais. Ela define quem tem autoridade para tomar decisões, quais critérios devem ser considerados e como os resultados dessas decisões serão acompanhados.

Os **fluxos de comunicação** são essenciais para o alinhamento e a eficácia dos processos. A governança de processos estabelece como as informações referentes aos processos organizacionais devem fluir entre os envolvidos, especialmente para informar adequadamente a cadeia decisória e, conseqüentemente, garantir a disseminação das decisões tomadas com base nas informações disponibilizadas.

Esses elementos devem ser considerados dentro de uma **estrutura de governança**, com seus respectivos colegiados, membros, cronograma de reuniões e ritos de comunicação e de tomada de decisão, em alinhamento ao [Decreto nº 9203/2017](#). Ao levar às devidas instâncias de governança os temas referentes à gestão de processos, a organização será capaz de olhar estrategicamente para suas operações, acompanhar metas e resultados, gerenciar riscos e dar transparência à sua atuação.

Executores do processo

É o papel exercido pelos colaboradores que atuam na operação de um processo, por meio da execução das suas atividades. Aos executores cabe:

- Executar as atividades no prazo e com a qualidade estabelecidos no processo;
- Apoiar o Gestor do Processo no gerenciamento do processo;
- Dirimir as dúvidas relacionadas às atividades sob sua responsabilidade.

Gestor do processo

Coordena e gerencia o desempenho do processo no dia a dia e lidera iniciativas de melhoria de processos, sendo responsável por:

- Gerenciar os processos sob sua responsabilidade de acordo com as fases do ciclo de gerenciamento de processos;
- Coordenar planos de ação dos projetos de melhoria de processos, incluindo plano de contingência e de continuidade do negócio;
- Gerenciar os riscos nos processos sob sua responsabilidade;
- Prestar contas pelo resultado e desempenho do processo;
- Consolidar e reportar ao dono do processo e às áreas de interesse os resultados do processo bem como dos problemas que extrapolem seu âmbito de atuação.

Dono do processo

Exerce o papel central na implementação do Gerenciamento de Processos de Negócios, com responsabilidade geral pelo processo ponta-a-ponta, de forma a promover o seu alinhamento à estratégia da organização, estabelecendo premissas, diretrizes e metas. É responsável por:

- Patrocinar as iniciativas em gerenciamento de processos de forma a disponibilizar os recursos necessários;
- Patrocinar os projetos de transformação/melhoria de processos, bem como validar formalmente as entregas realizadas nesses projetos;
- Atuar como instância superior, no âmbito do gerenciamento dos processos, na tomada de decisões que extrapolem a autoridade do gestor;
- Definir os gestores dos processos sob sua responsabilidade.
- Prestar contas do desempenho do processo para a alta Gestão;
- Colaborar com os Donos de outros processos para assegurar o seu alinhamento.

Analista de Processos

Papel funcional exercido pelos colaboradores do Escritório de Processos com conhecimento em BPM e BPMN. São responsáveis por:

- Apoiar os gestores de processos em todas as fases do ciclo de gestão de processos;
- Prestar suporte técnico em BPM e BPMN;
- Validar tecnicamente os produtos gerados nas fases de gestão do processo;
- Armazenar os artefatos gerados nas fases de gestão do processo no repositório de processos.

Escritório de Processos

Tem o papel de institucionalizar e fomentar a gestão de processos de negócio, por meio da disseminação de diretrizes e da metodologia BPM, bem como o suporte direto na sistemática de acompanhamento dos processos estratégicos.

- Acompanhar processos estratégicos;
- Manter repositório de processos;
- Prestar orientação técnica sobre BPM.

Comitê de Governança

É a instância máxima na deliberação sobre processos de negócio do órgão, incluindo, mas não se limitando a questões como:

- Aprovar a cadeia de valor do órgão;
- Definir dos processos estratégicos do órgão;
- Aprovar objetivos estratégicos e metas da organização;
- Acompanhamento de resultados e metas dos processos prioritários;
- Dar direcionamentos e realizar deliberações;
- Resolver problemas de integração interfuncional e de conflitos entre processos e propriedade dos processos;
- Apoiar na alocação de recursos necessários à condução dos projetos de melhorias dos processos estratégicos.

Comitê de Governança

É a instância máxima na deliberação sobre processos de negócio do órgão, incluindo, mas não se limitando a questões como:

- Aprovar a cadeia de valor do órgão;
- Definir dos processos estratégicos do órgão;
- Aprovar objetivos estratégicos e metas da organização;
- Acompanhamento de resultados e metas dos processos prioritários;
- Dar direcionamentos e realizar deliberações;
- Resolver problemas de integração interfuncional e de conflitos entre processos e propriedade dos processos;
- Apoiar na alocação de recursos necessários à condução dos projetos de melhorias dos processos estratégicos.

GESTÃO DOS PROCESSOS PARA O CUMPRIMENTO DA ESTRATÉGIA

A vinculação das atividades de gerenciamento de processos com a estratégia da organização tem um papel crucial na busca pela eficiência operacional e no alcance dos objetivos organizacionais. A estratégia corporativa representa a visão de longo prazo de uma organização, delineando seus objetivos e direcionamentos fundamentais. Em complementariedade, o BPM é uma abordagem sistemática para melhorar os processos de negócio, otimizando a eficiência, a agilidade e a qualidade.

A integração bem-sucedida entre estratégia corporativa e BPM começa com a compreensão clara dos objetivos estratégicos organizacionais. Os gestores precisam identificar quais processos de negócio são críticos e prioritários para atingir esses objetivos. O **Anexo 10**, planilha elaborada pelo então Ministério do Planejamento (março de 2017 na versão 1.1), é uma ferramenta que pode apoiar na priorização de processos com maiores impactos na organização considerando, especialmente, os riscos envolvidos, considerando duas dimensões, uma quantitativa e outra qualitativa. Uma vez identificados, esses processos podem ser modelados, analisados e implantados com o objetivo identificar ineficiências, gargalos e oportunidades de melhoria nos processos a fim de contribuir para a realização da estratégia organizacional.

É de suma importância o monitoramento contínuo dos processos através de indicadores para avaliar o progresso em direção aos objetivos estratégicos. Esse monitoramento pode ser feito conjuntamente com o monitoramento da Estratégia, visto que concorrerão para atingir os objetivos estabelecidos.

A implementação eficaz de BPM promove uma cultura de melhoria contínua. Os colaboradores são incentivados a identificar oportunidades de otimização e a contribuir para a inovação nos processos. Isso cria uma sinergia entre a estratégia corporativa, a gestão de processos e o capital humano, resultando em uma organização mais eficiente e adaptável.

Em resumo, a vinculação entre estratégia corporativa e BPM é fundamental para o sucesso, aumento de maturidade e melhoria contínua das organizações. Ao integrar essas duas disciplinas, os órgãos podem traduzir suas metas estratégicas em ações operacionais tangíveis, promovendo a eficiência, a flexibilidade e a inovação.

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK V3.0. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento**. 3a edição.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0**. Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020**. Diário Oficial da União, Brasília, ed. 65, seção 1, p. 79.

ELO GROUP. **Gestão do dia a dia e Melhoria Contínua. O grande desafio da gestão do dia a dia é, portanto, assegurar que a cultura de melhoria e inovação não se perca ao final de um projeto de processo**. Belo Horizonte, MG, 2012.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 29a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAS GERAIS. **Guia para melhoria de processos no Governo de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2011.

USIRONO, Carlos Hiroshi. **Escritório de Processos: BPMO (Business Process Management Office)**. Rio de Janeiro, 2015.