

Guia Metodológico de Gestão de Processos


Caderno 1

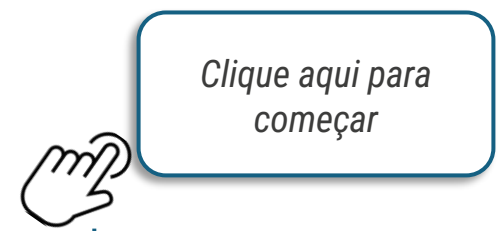
Fundamentos e a Metodologia
de Gestão de Processos

Acesso direto para o sumário.

Para navegar neste guia, clique neste menu que estará disponível no lado esquerdo da página ao longo do guia.

Como posso navegar neste caderno?

Este guia possui recursos para auxiliar na navegação ao longo do documento. Em todas as páginas, a barra de “**Menu**” com abas para cada seção e botão para o sumário são disponibilizados para facilitar a transição. Também, o ícone “” aponta para as partes do documento que podem ser clicadas.



Ao aparecer o ícone ao lado, a informação citada pode ser clicada e o usuário será direcionado para a página na qual a informação está contida.

Apresentação

Este guia metodológico foi elaborado como parte integrante do Projeto Estratégico de Governança para Resultados do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO), com o apoio do Instituto Publix, e se insere no contexto do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2024-2027.

Essa iniciativa está vinculada ao Objetivo Estratégico 14 do PEI, que visa aperfeiçoar a governança para o cumprimento da missão institucional. O desenvolvimento deste guia atende, portanto, à necessidade de estabelecer padrões, diretrizes e metodologias para aprimorar a governança de processos no MPO.

O guia metodológico é, portanto, obrigatório para os processos que forem mapeados no âmbito do escritório de processos, servindo como referência prática e conceitual. Para profissionais que desejam aprender sobre gestão de processos como autodidata, o guia oferece um conjunto de boas práticas que podem servir como referência para implementação.

Ao utilizar este guia, as diversas secretarias e unidades do MPO terão acesso a conceitos básicos e orientações que facilitam a compreensão e a aplicação da abordagem de processos.

O público-alvo deste material inclui tanto profissionais que já possuem experiência na abordagem de processos e tem a oportunidade de alinhar e aplicar os conhecimentos apresentados neste guia, quanto aqueles que estão iniciando na Gestão de Processos e precisam de uma orientação clara, acessível e voltada à sua aplicação prática.

Esperamos que este guia seja uma fonte valiosa de aprendizado e um aliado na busca pela melhoria contínua e excelência operacional dos processos realizados em seu contexto de trabalho.

Boa leitura!

Equipe Técnica

Participaram da elaboração deste material:

Subsecretaria de Administração e Gestão Estratégica - SAGE

Coordenação do Projeto

Lorena Ferrer Cavalcanti Randal Pompeu
Subsecretária de Administração e Gestão Estratégica

Ricardo de Assis Teixeira
Coordenador-Geral de Gestão Estratégica

Carla Cristina Araújo
Coordenadora de Projetos

Jones Junior Daros
Coordenador de Projetos

Lilian Chaves Maluf Faúla
Coordenadora de Projetos

Instituto Publix *Parceiro Técnico*

João Paulo Mota
Diretor

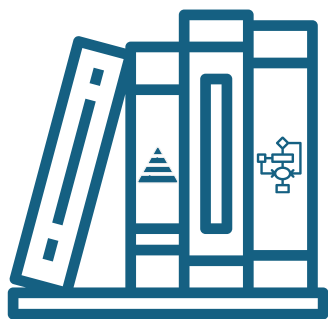
Pedro César Souza
Consultor

Lucas Lima Moreno
Consultor

Carolina Roberte de Oliveira
Consultora

Sobre o Caderno

Neste Caderno introdutório, serão apresentados os **fundamentos básicos e metodológicos da Gestão de Processos** que serão aplicados durante todo o restante do Guia. O caderno 1 destaca a relevância do tema no contexto da Gestão Pública e aborda ainda os principais conceitos e termos empregados para nivelamento e tradução da abordagem de processos. O material introduz ainda, de forma geral e ampla, a metodologia de Gestão de Processos do MPO, apresentada em detalhes nos próximos Cadernos deste Guia.



Ao longo da apresentação do conteúdo deste caderno, as seguintes caixas de texto podem ser observadas:



Boas práticas!

Nesta caixa de texto serão apresentadas as boas práticas e reflexões relevantes relacionadas com o conteúdo apresentado para uso e aplicação prática pelo leitor.



Saiba mais!

Aqui serão destacados os conteúdos complementares que aprofundam o conhecimento do leitor sobre algum tema específico relacionado ao conteúdo principal apresentado.



Acesse!

Você poderá clicar em links ou copiar o endereço indicado nesta caixa de texto em seu navegador de internet para ter acesso aos materiais que serão apresentados, sendo um template de ferramenta ou atalhos para conteúdos complementares.

Sumário



Gestão de Processos na Administração Pública.....	07
Conceitos e Fundamentos da Gestão de Processos.....	10
Gestão de Processos e o Guia Metodológico do MPO.....	15

Gestão de Processos na Administração Pública

Nesta seção serão abordados os seguintes assuntos:

- *Por que gerir processos no contexto da Administração Pública?*
- *Organizações funcionais e orientadas por processos*



Por que gerir processos?

Uma característica marcante do contexto contemporâneo é a ideia da transformação. Embora não haja nenhuma novidade na mudança, algumas especificidades desse momento particular podem ser destacadas como:

- **Participação ativa do cidadão:** o cidadão passa a exercer uma atuação mais ativa para com o governo, monitorando, criticando e reivindicando políticas públicas mais adequadas às suas necessidades.
- A **abordagem centrada no cidadão** vem sendo explorada pelos governos e consiste em ter como enfoque a perspectiva dos beneficiários das políticas públicas como orientadora dos produtos e serviços que serão entregues à sociedade.
- A **transformação digital** como um caminho encontrado pelo Governo para acompanhar as grandes mudanças promovidas pela tecnologia, assimilando-as aos seus processos e garantindo maior eficiência, transparência e qualidade no atendimento de seus objetivos.
- A **abordagem data driven** (Governo Orientado a Dados) tem se mostrado essencial para aprimorar a eficácia das políticas públicas, permitindo que sejam tomadas decisões mais informadas e eficientes.

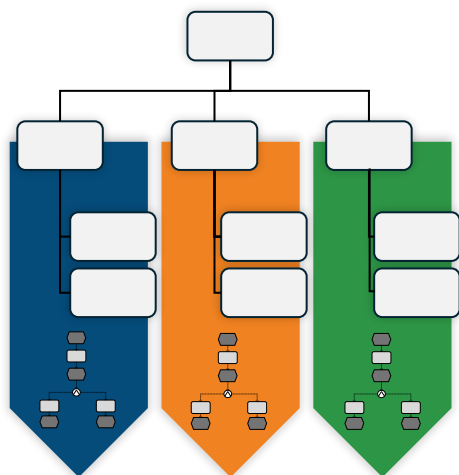
Diante desse contexto de transformação, percebe-se a necessidade cada vez mais intensa da administração pública dispor de abordagens gerenciais que possam orientar a mudança, trazendo ferramentas e perspectivas de planejamento e organização que, por sua vez, permitem a integração dessas múltiplas dimensões (pessoas, processos, serviços, sistemas etc.).

A **Gestão de Processos** se apresenta, neste contexto, como uma alternativa viável que tem como foco a melhoria contínua da instituição pública por meio da otimização de seus processos. Desde a melhoria dos fluxos de trabalho até a sua automação e digitalização, o foco está na redução de desperdícios e na garantia da qualidade dos produtos e serviços entregues ao cidadão.



Por que gerir processos?

Considerando ainda um olhar interno para as organizações públicas, é possível identificar abordagens gerenciais pautadas em estruturas funcionais rígidas que oferecem um obstáculo ainda maior para responder às necessidades de foco no cidadão.

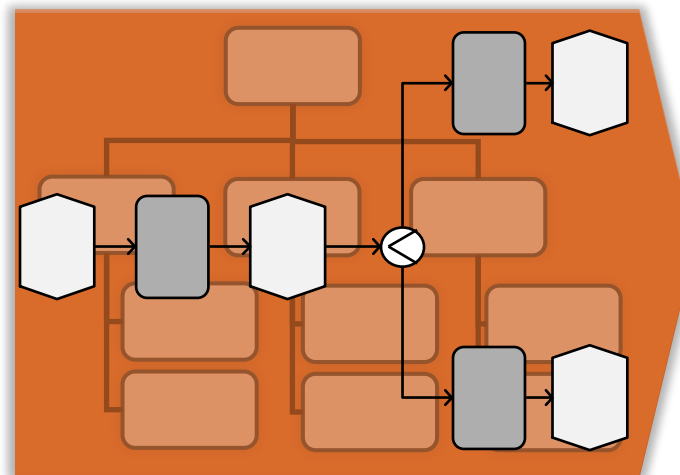


- Estruturas organizacionais rígidas
- Controle das atividades e resultados geridos por gerentes funcionais
- Fragmentação de processos em diferentes etapas com cada função ou área focando em tarefas individuais
- Decisões tomadas dentro de cada área funcional

A busca por modelos gerenciais que permitam às organizações públicas enxergar sua forma de atuação de maneira sistêmica, fluida e focada na geração de valor para seu beneficiário se apresenta como um dos grandes objetivos da atualidade.

A evolução de organizações funcionais para organizações cada vez mais orientadas por processos é um dos caminhos pretendidos pelas organizações que opta pela adoção da **Gestão de Processos**.

Organizações públicas orientadas por processos focam em atender as necessidades dos beneficiários e, para isso, estruturam-se em torno dos processos-chave da organização. Cada processo é interdisciplinar, envolvendo várias áreas funcionais para entregar um resultado de alto valor para o seus beneficiários.



- Estruturas organizacionais mais flexíveis
- Controle das atividades e resultados baseado nos fluxos de trabalho
- Processos e executores interdisciplinares
- Compartilhamento contínuo de informações para atuação e na tomada de decisão

Conceitos e Fundamentos da Gestão De Processos

Nesta seção serão abordados os seguintes assuntos:

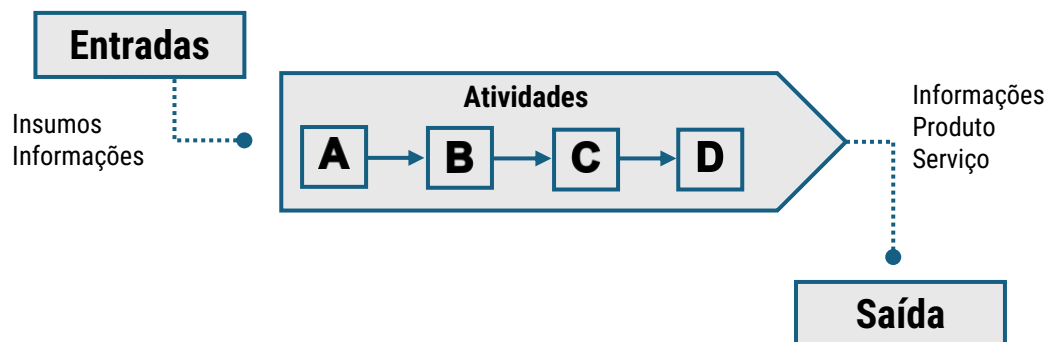
- *O que são processos?*
- *Processos transversais (ponta a ponta)*
- *Tipos de processos*
- *Níveis de processos*



O que são processos?

Na literatura gerencial, é comum encontrar diversos conceitos relacionados a processos ou processos de negócio. Inclusive, há uma convergência no sentido de descrever processos como um conjunto de atividades executadas em uma sequência lógica, com o objetivo de transformar insumos em um resultado ou entrega específica para o beneficiário final, atendendo suas necessidades.

De forma ampla, um processo pode ser entendido como uma **série de atividades ou ações coordenadas que são realizadas para alcançar determinados objetivos**.



Padronização de Termos

Ao tratar da temática de processos de trabalho em um novo contexto, é frequente encontrar termos e conceitos que podem ter significados distintos. Por isso, ao iniciar uma discussão sobre processos, é fundamental adotar uma terminologia padronizada. **Busque evidenciar os conceitos utilizados em encontros e documentos** utilizando notas explicativas e dicionários de termos. Essa prática contribui para uma comunicação mais clara e minimiza ambiguidades entre as partes envolvidas.

Os principais elementos de um processo são:

- O **fornecedor (supplier)**, quem fornece os insumos necessários para a realização do processo;
- O **insumo (input)**, que é o material ou informação utilizado no processo;
- O **processamento (process)**, que são as atividades que transformam os insumos em um produto ou serviço (*output*);
- O **output**, que é o **resultado ou produto** entregue pelo processo que gera valor; e
- O **cliente (customer)**, que é a pessoa ou organização que recebe o *output* do processo.

Processos de Ponta a Ponta

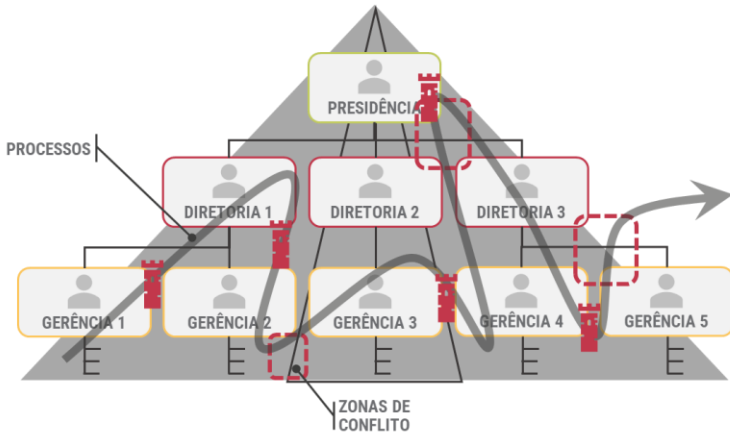
A abordagem de processos dentro de uma organização requer uma visão que vai além da simples análise das rotinas de trabalho restritas a um departamento ou uma área específica. Os processos devem ser entendidos de forma ampla e transversal, abarcando todo o seu fluxo de geração de valor (**ponta a ponta**).

Processos transversais, também vistos como processos interfuncionais, são aqueles que envolvem várias áreas funcionais de uma organização para alcançar um objetivo comum.

Uma visão de ponta-a-ponta



Por se tratarem de processos que frequentemente envolvem mais de uma unidade, iniciando ou terminando em áreas distintas, maiores são as chances de os executores dos processos não terem uma noção clara de seu papel na entrega final. Esse desafio fica mais evidente em organizações com visão excessivamente funcional, também denominados de “**Castelos Funcionais**”.



Cuidado com os “Castelos Funcionais”

Um exercício que pode auxiliar na delimitação de processos transversais consiste na identificação da principal entrega gerada pelo processo a seu cliente/beneficiário. Pergunte-se: “**Houve a entrega final para o cliente/beneficiário (término do processo) ou apenas uma passagem de responsabilidade para continuação do fluxo (handoff do processo)?**”



Tipos de Processos

Os processos podem ser entendidos e categorizados segundo sua finalidade e relação com o propósito da organização. De forma geral, eles podem ser classificados em três tipos e assumir as seguintes características:

PROCESSO PRIMÁRIO ou FINALÍSTICO

- Está relacionado com a atividade finalística da organização (propósito institucional);
- É transversal (ponta a ponta) e tipicamente interfuncional;
- Agrega valor diretamente ao beneficiário/cliente da organização;
- É especialmente relevante na construção da percepção de valor da organização pelo cliente.

PROCESSO DE SUPORTE:

- Está relacionado com as atividades não finalísticas;
- Provê suporte para que os demais processos aconteçam;
- Geralmente entrega valor para outros processos, não diretamente ao beneficiário/cliente da organização;
- Está normalmente associado às áreas funcionais e é frequentemente interfuncional.

PROCESSO DE GERENCIAMENTO:

- Está relacionado com as atividades gerenciais e de governança da organização;
- Tem o propósito de medir, monitorar e controlar as atividades;
- Administra o presente e o futuro do negócio da organização;
- Assegura que a organização opere de acordo com seus objetivos de metas de desempenho.



Nem tudo é processo!

É comum buscar interpretar as ações sob a ótica de processos. Porém, não é recomendado utilizar a abordagem de processos para gerenciar ações que não fazem parte de um rito determinado ou que constituem ações eventuais, com início e fim definidos. Estas ações não deixam de ser relevantes e podem ser trabalhadas por meio de outras abordagens como, por exemplo, pela gestão de projetos.



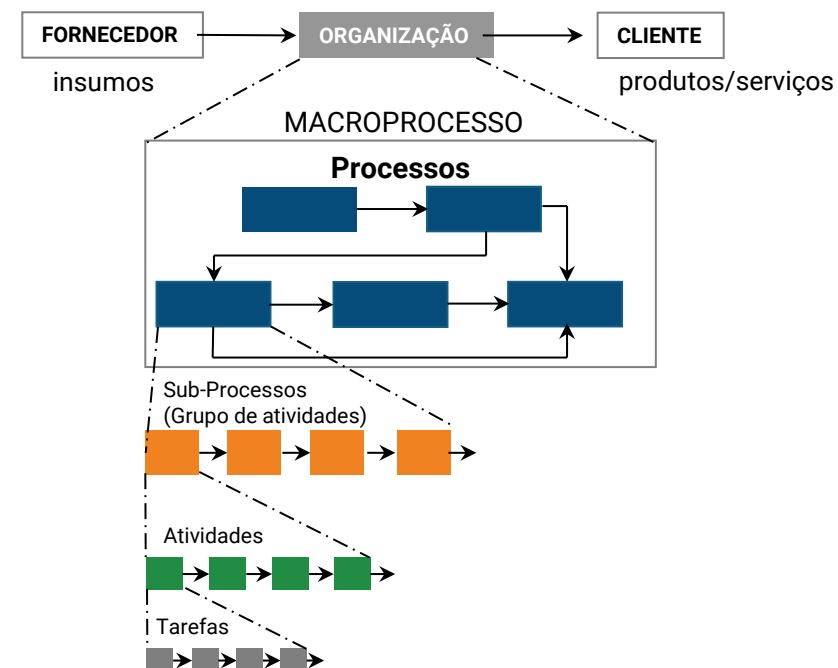
Níveis de Processos

A abordagem de processos permite que estes sejam identificados, descritos e analisados segundo diferentes níveis de detalhamento. À essa múltipla forma de se enxergar os processos, é dado o nome de **hierarquia de processos**. Os níveis de análise mais praticados são:

- **Macroprocesso** – É um grande conjunto de processos agrupados segundo uma lógica temática/funcional específica e complementar. Juntos atendem uma das funções que devem ser exercidas dentro da organização para que ela cumpra a sua missão, gerando valor de forma sustentável;
- **Processo** – Principal nível de análise trabalhado na Gestão de Processos. Corresponde a uma sequência de atividades que recebe entradas, agrega-lhes valor e as transforma em saídas ou entregas. Tem início e fim bem determinados numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes para geração de resultados;
- **Subprocesso** – Representa um conjunto específico de atividades dentro de outros processos, abordados em um nível maior de detalhamento. Esse conjunto produz entregas específicas, geralmente representando insumos intermediários para os processos principais;
- **Atividades** – Durante a execução de processos de trabalho, seus executores realizam ações específicas e com diferentes graus de padronização. Estas ações são tratadas, na Gestão de Processos, como atividades;

- **Tarefas** - Representam o detalhamento das atividades em ações menores chamadas, na Gestão de Processos, de tarefas.

Algumas ferramentas e alguns instrumentos gerenciais, como a Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos (apresentados em detalhe no Caderno 2 deste Guia), são comumente utilizados para visualização, organização e análise dos diferentes níveis da hierarquia de processos da organização, como no exemplo abaixo.



Gestão de Processos e o Guia Metodológico do MPO

Nesta seção serão abordados os seguintes assuntos:

- *Gestão de Processos*
- *A metodologia de Gestão de Processos*
- *Cadernos do Guia Metodológico do MPO*





Gestão de Processos

A **Gestão de Processos** está relacionada com a aplicação dos fundamentos, técnicas e ferramentas da abordagem de processos de negócio, com foco na melhoria contínua da organização por meio de seus processos de trabalho.

A abordagem da Gestão de Processos é amplamente conhecida pelo termo *Business Process Management* (BPM) ou Gerenciamento de Processos de Negócio, e tem como foco principal a implantação de um ciclo de gestão e melhoria contínua em cada processo da organização.

As principais diretrizes da Gestão de Processos são:

- Aprimoramento organizacional por meio da **melhoria contínua** de seus processos;
- Visão sistêmica e compreensão dos **processos de ponta a ponta**;
- Foco na **geração de valor para o cliente**;
- **Alinhamento com a estratégia** institucional.



Saiba mais!

Embora os termos sejam frequentemente utilizados como sinônimos, a **Gestão de Processos** e a **Gestão por Processos** possuem diferenças significativas em sua aplicação.

Além da aplicação dos principais fundamentos da abordagem de processos, como a transversalidade dos processos e o foco no beneficiário em todo o contexto institucional, existem outras abordagens que podem ser exploradas. Há a possibilidade dos processos pautarem a gestão organizacional em termos de sua organização, estratégia, governança e até mesmo sua estrutura. Nesta perspectiva, na qual a organização está orientada por meio de seus principais processos, pode-se utilizar o termo **Gestão por Processos**.

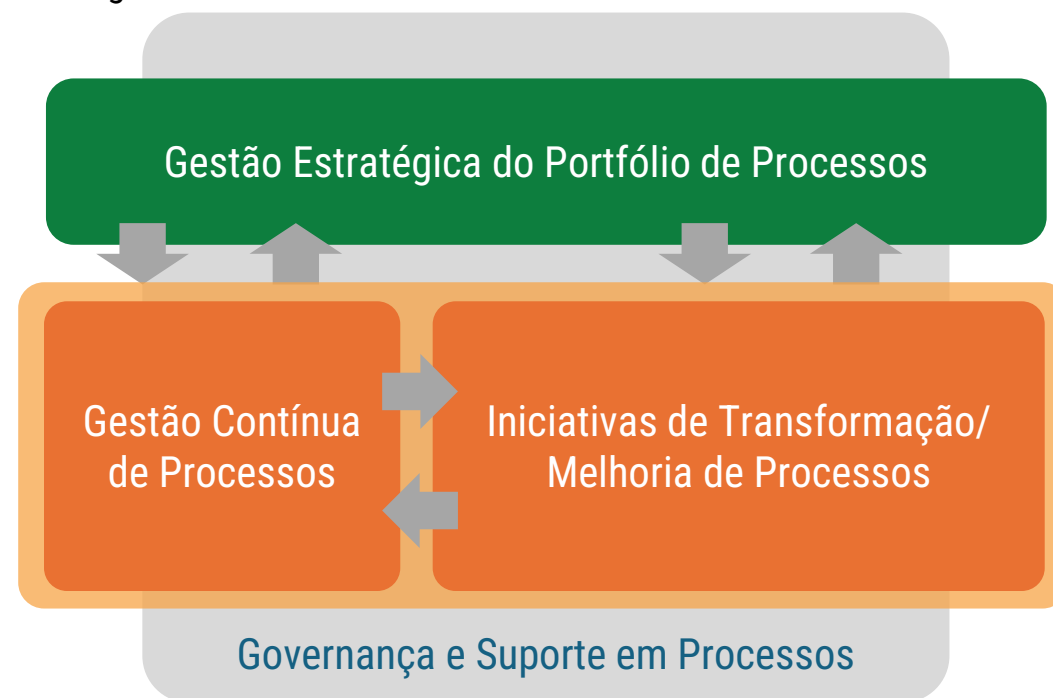
Neste Guia, são tratados os elementos da Gestão de Processos que introduzem o tema na organização. Em organizações com alto nível de maturidade e que já possuam práticas aplicadas de forma estruturante em diferentes escalas da organização, é possível identificar a aplicação da Gestão por Processos.

Metodologia da Gestão de Processos

Considerando as diferentes abordagens metodológicas que tratam da Gestão de Processos, é possível estabelecer um conjunto de etapas, técnicas e ferramentas que permitem o agrupamento dos seguintes blocos de atuação:

- **Gestão Estratégica do Portfólio de Processos:** envolve a tradução da lógica de geração de valor da organização por meio de seus processos, seus desdobramentos segundo a estratégia institucional e a gestão de performance segundo os objetivos estabelecidos.
- **Gestão Contínua de Processos:** envolve as ações de acompanhamento do desempenho e implantação de melhorias, incrementais e/ou estruturantes, dos processos.
- **Iniciativas de Transformação/Melhoria de Processos:** envolve os projetos, estratégicos ou táticos, voltados à implantação de melhorias em processos, visando alcançar novos patamares de desempenho e modernidade.
- **Governança e Suporte em Processos:** envolve todo o suporte técnico e metodológico para a disseminação da cultura de processos, além do estabelecimento de papéis e responsabilidades nesta abordagem.

Cada um destes blocos faz parte da Metodologia de Gestão de Processos do MPO e podem ser encontrados nos Cadernos que compõem este Guia Metodológico.

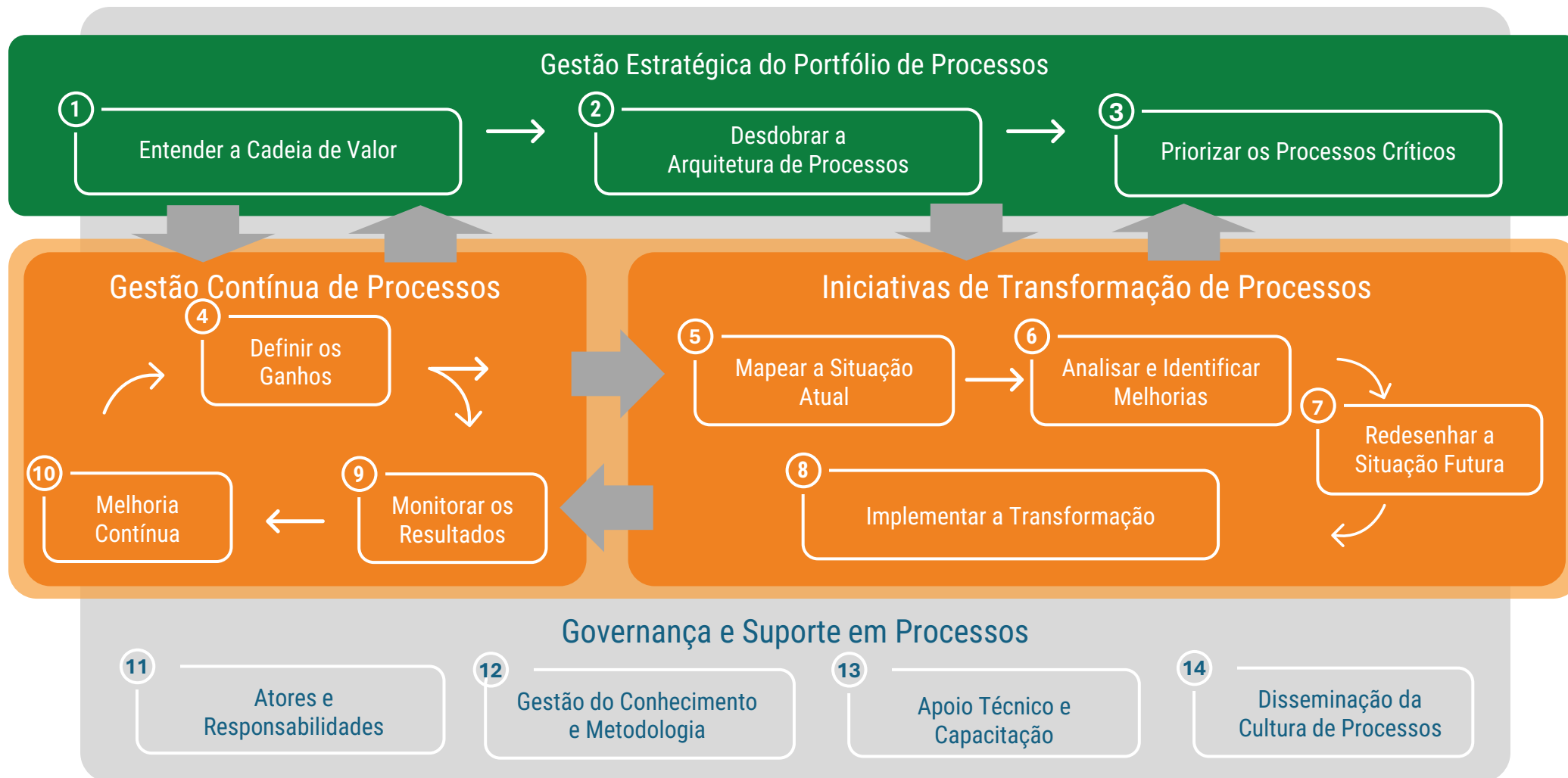


Framework da Metodologia de Gestão de Processos do MPO

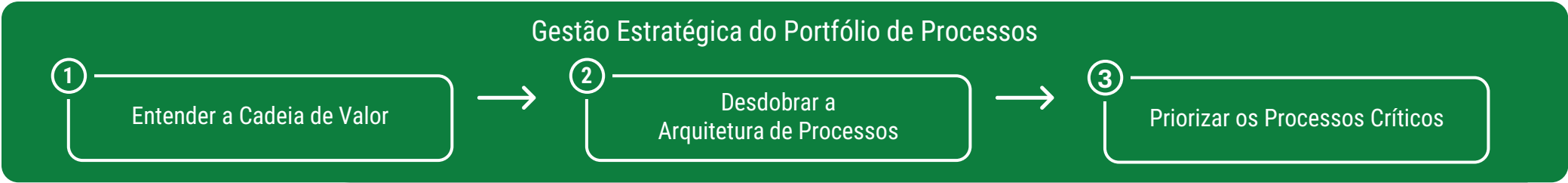
Framework da Metodologia de Gestão de Processos do MPO

(versão detalhada)

Essa Metodologia pode ser expandida em 14 etapas, que por sua vez estão contidas nos 3 grandes blocos apresentados anteriormente.

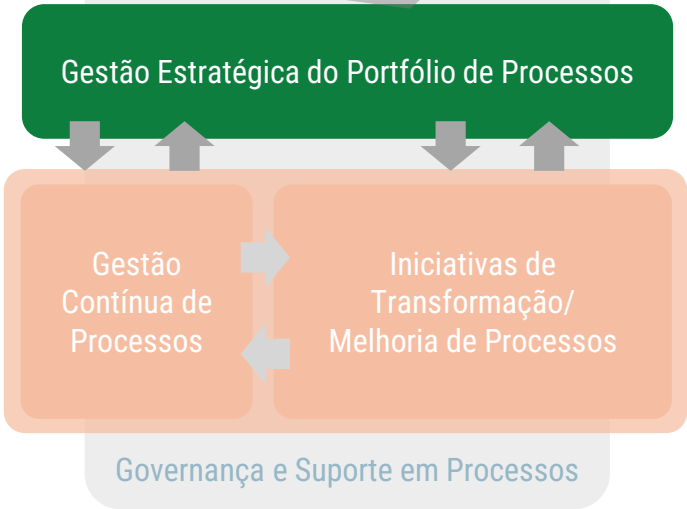


Caderno 2: Gestão Estratégica do Portfólio de Processos



No Caderno 2, você encontra os principais elementos estratégicos que estruturam, organizam e coordenam a visão macro de processos em uma organização. Esses elementos podem ser representados por meio de dois instrumentos gerenciais amplamente utilizados: a Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos. A seção aborda, de forma objetiva e customizável, práticas para identificar e priorizar os processos críticos da organização.

O conteúdo é destinado aos **profissionais que trabalham diretamente com a abordagem de processo** dentro do Ministério, principalmente técnicos, analistas e donos de processos, bem como demais atores que desejam compreender como a visão de processo pode estar integrada aos demais subsistemas gerenciais da organização.

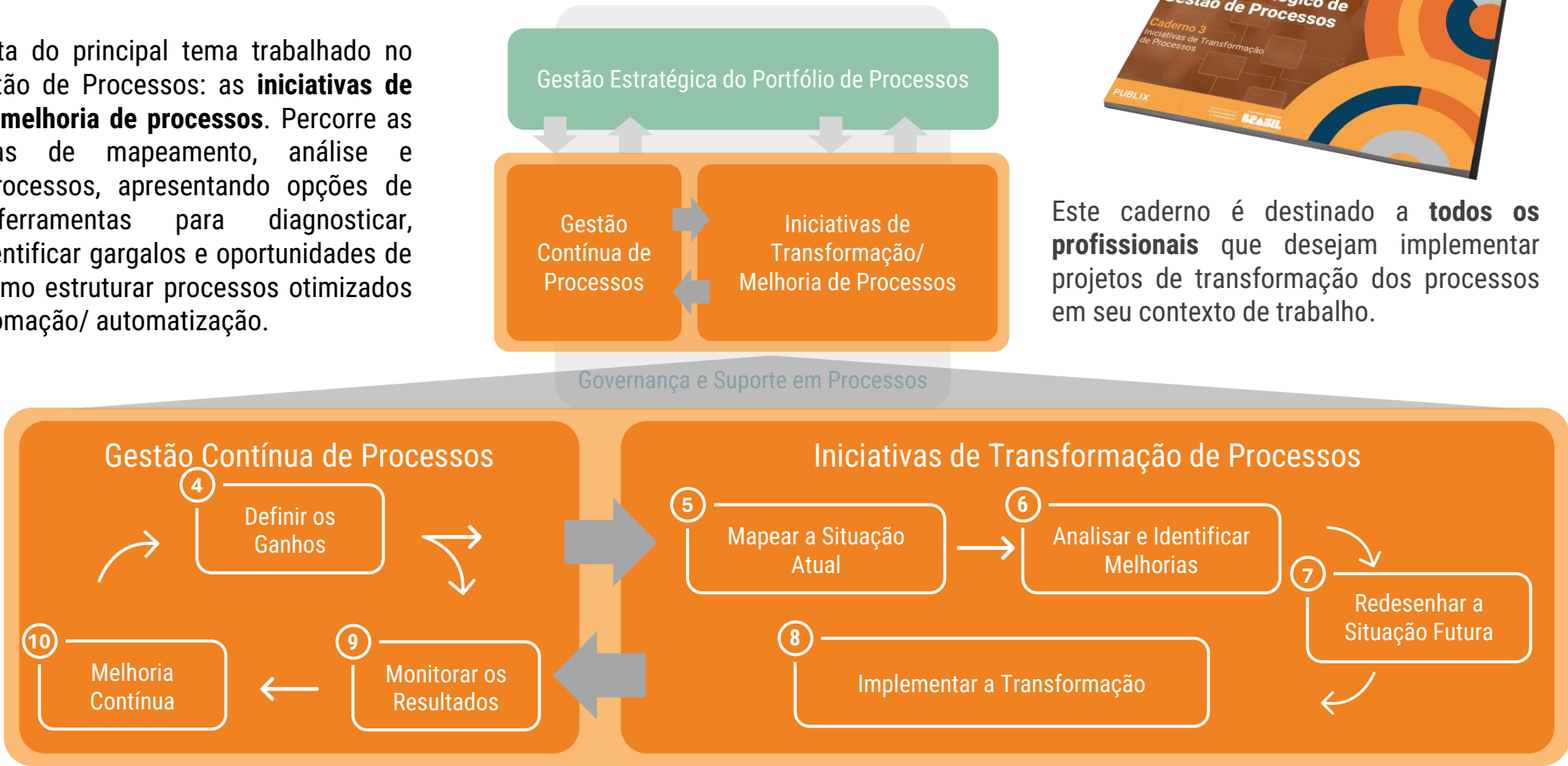


Caderno 3: Iniciativas de Transformação de Processos

O Caderno 3 trata do principal tema trabalhado no contexto da Gestão de Processos: as **iniciativas de transformação e melhoria de processos**. Percorre as principais etapas de mapeamento, análise e redesenho de processos, apresentando opções de técnicas e ferramentas para diagnosticar, "fluxogramar", identificar gargalos e oportunidades de melhoria, bem como estruturar processos otimizados e aptos para automação/ automatização.



Este caderno é destinado a **todos os profissionais** que desejam implementar projetos de transformação dos processos em seu contexto de trabalho.





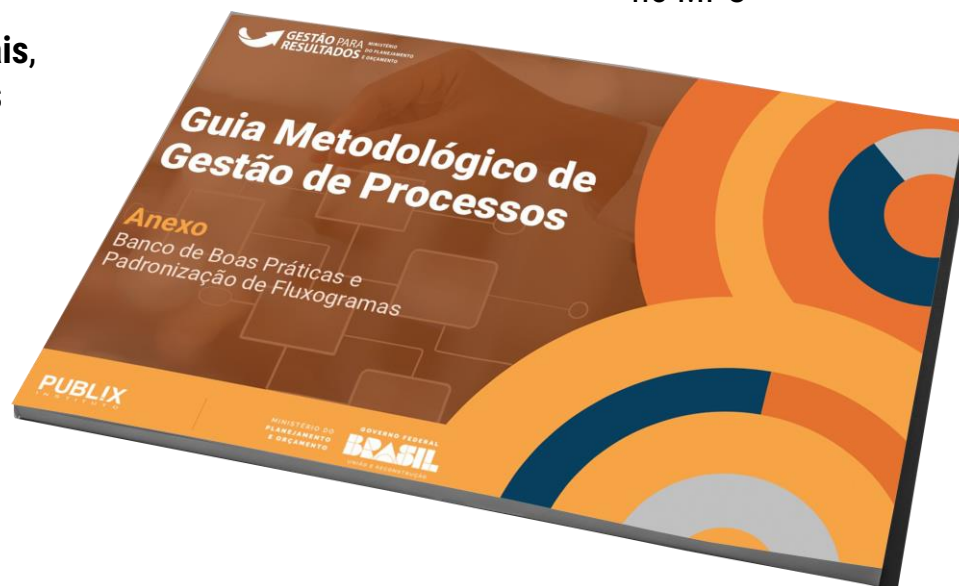
Anexo: Banco de Boas Práticas e Padronização de Fluxogramas

Aprofundando nas técnicas e ferramentas apresentadas no caderno 3, este Caderno-Anexo é dedicado a tratar com maior profundidade o trabalho de **modelagem de processos seguindo as diretrizes e boas práticas estabelecidas pelo MPO**. São encontrados os aspectos básicos e conceituais da modelagem de processos segundo a notação BPMN, bem como boas práticas e regras gerais de fluxogramas para garantir a padronização no desenho de processos.

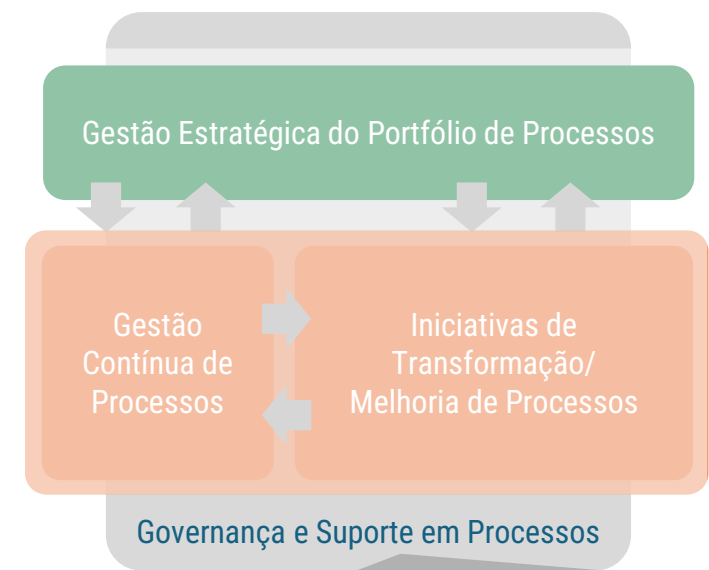
Este anexo destina-se a **todos os profissionais**, internos ou externos, que estejam envolvidos com o desenho de fluxogramas para o MPO como analistas de processos, consultorias externas, entre outros.

Neste anexo serão abordados tópicos sobre:

- Conceitos básicos sobre o **desenho de fluxogramas e a notação BPMN**
- Noções gerais sobre a **utilização de softwares de modelagem** de processos
- **Boas práticas gerais** para o desenho e manutenção de fluxogramas
- Regras **gerais e específicas de padronização** de fluxogramas aplicados no MPO

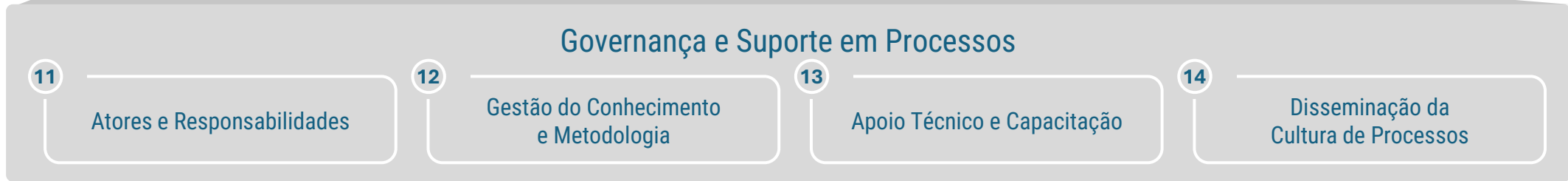


Caderno 4: Governança e Suporte em Processos



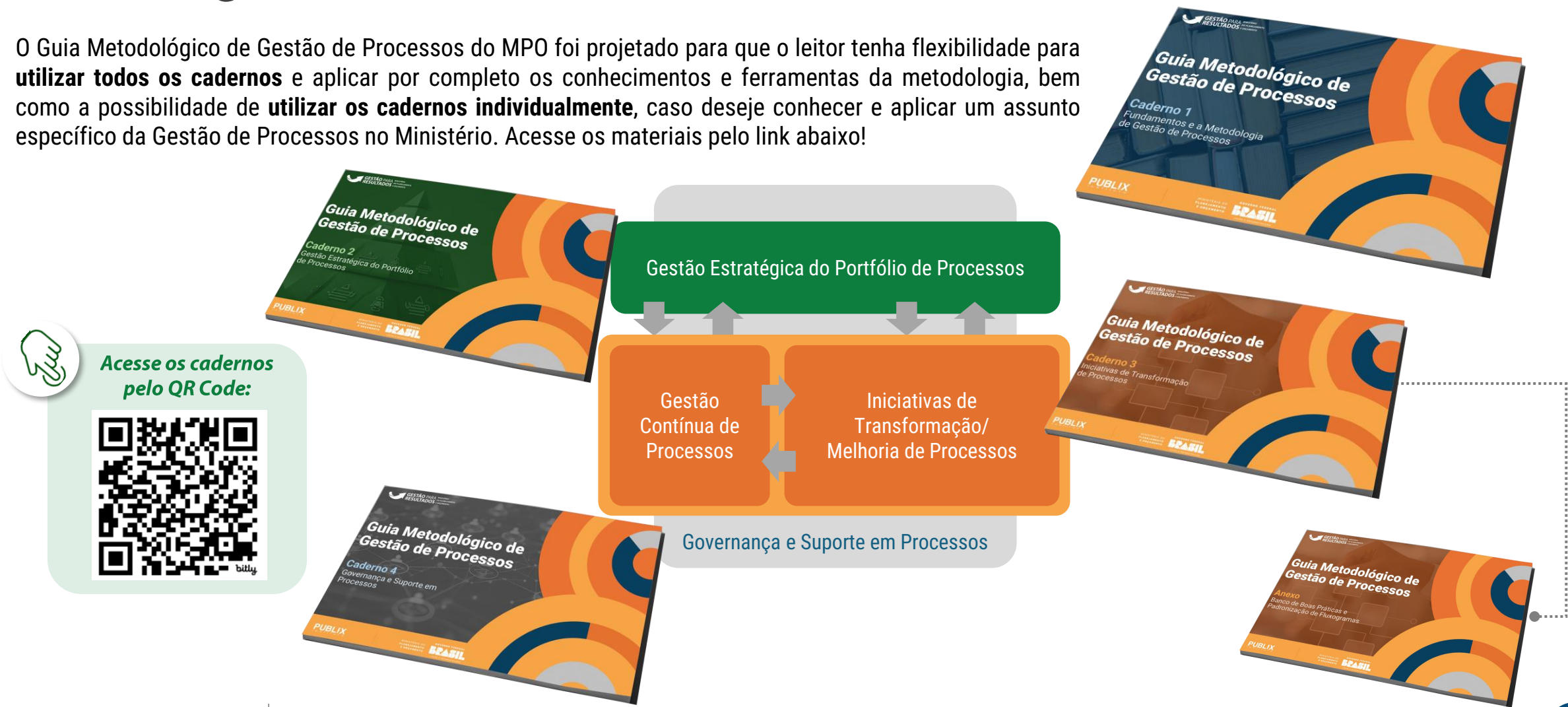
Por fim, o Caderno 4 finaliza o Guia Metodológico abordando os temas transversais que sistematizam a operação e controle da Gestão de Processos nas organizações. Nele, você encontra o detalhamento da estrutura de **Governança** necessária, destacando os principais atores, papéis e responsabilidades. Trata ainda da relevância e principais elementos que envolvem a governança de processos e são operacionalizados por seus atores, com destaque para o **Escritório de Processos**.

Assim como o segundo caderno, este conteúdo é destinado aos **profissionais que trabalham diretamente com a abordagem de processo** dentro do Ministério, assim como aos demais atores que desejam compreender a lógica de estruturação dessa abordagem na organização.



Metodologia da Gestão de Processos do MPO

O Guia Metodológico de Gestão de Processos do MPO foi projetado para que o leitor tenha flexibilidade para **utilizar todos os cadernos** e aplicar por completo os conhecimentos e ferramentas da metodologia, bem como a possibilidade de **utilizar os cadernos individualmente**, caso deseje conhecer e aplicar um assunto específico da Gestão de Processos no Ministério. Acesse os materiais pelo link abaixo!



Apresentação do Guia Metodológico de Gestão de Processos



Acesse o vídeo de apresentação dos cadernos pelo QR Code:





GESTÃO PARA RESULTADOS

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO
E ORÇAMENTO



PUBLIX
INSTITUTO