

Guia Metodológico de Gestão de Processos

Caderno 4

Governança e Suporte em
Processos

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

Acesso direto para o sumário.

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.

Clique aqui para começar



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

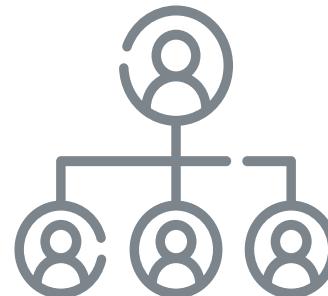
Pedro César Souza
Consultor

Lucas Lima Moreno
Consultor

Carolina Roberte de Oliveira
Consultora

Sobre o Caderno

Este último Caderno finaliza o Guia Metodológico de Gestão de Processos abordando os temas transversais que sistematizam a operação e controle da Gestão de Processos no contexto das organizações. Aqui é apresentada a estrutura de **Governança** necessária na abordagem de processos, 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**.



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

Governança de Processos07



Gestão do Conhecimento e Metodologia.....11

Apoio Técnico e Capacitação16

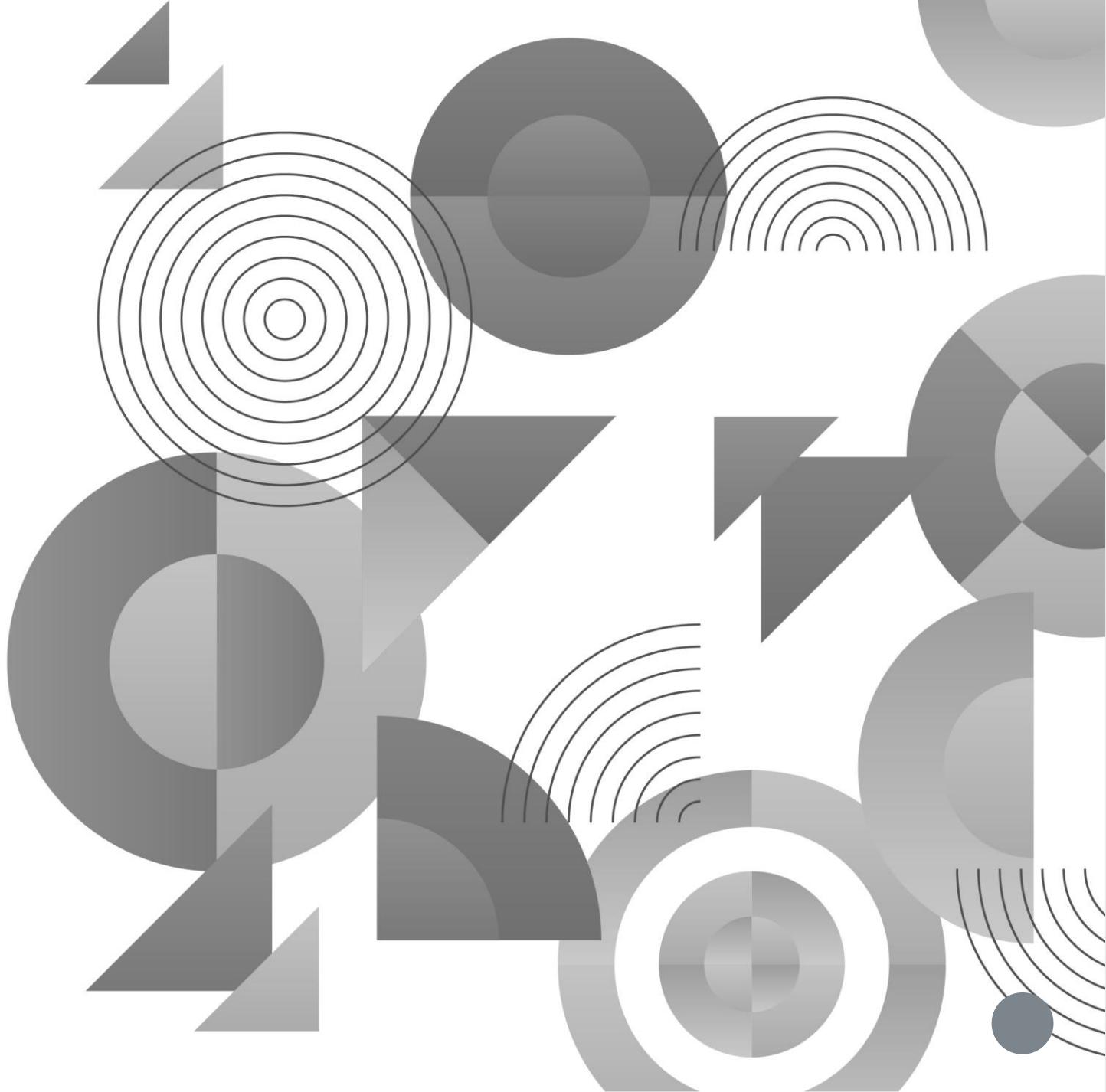
Disseminação da Cultura de Processos20

11

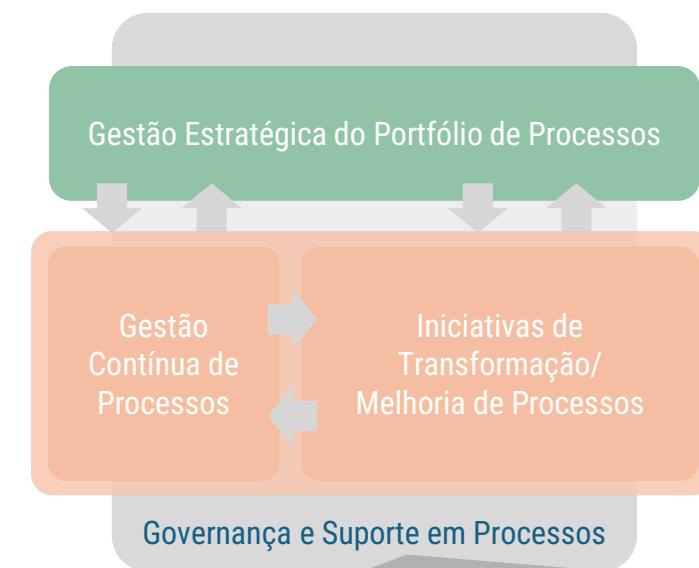
Governança de Processos

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- Governança e Suporte em Processos
- Atores e responsabilidades
- Instâncias da Governança de Processos

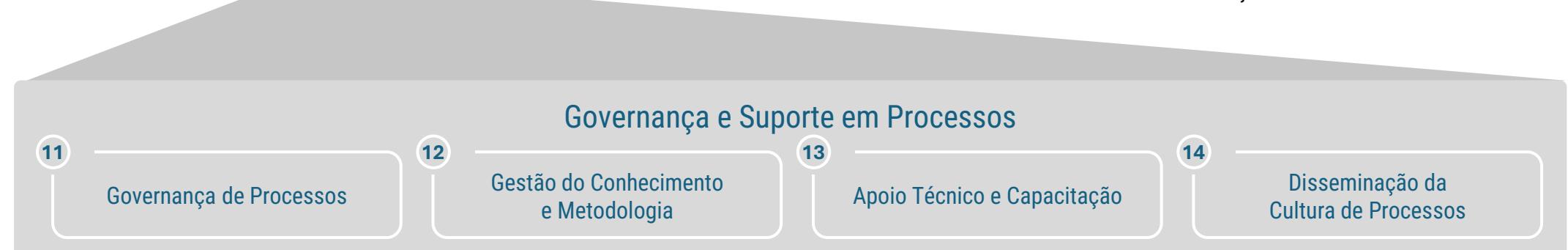


Governança e Suporte em Processos



O **Governança e Suporte em Processos** abrange as ações essenciais para garantir que a Gestão de Processos seja eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

Esse bloco se estrutura em quatro componentes principais: governança, gestão do conhecimento, capacitação e disseminação da cultura de processos. A governança coordena e monitora os processos críticos, alinhando-os à estratégia institucional. A gestão do conhecimento captura e dissemina boas práticas, tornando o conhecimento acessível em toda a organização. O apoio técnico e a capacitação garantem que os servidores tenham as habilidades e ferramentas necessárias para melhorar os processos. Por fim, a disseminação da cultura de processos promove a importância da Gestão de Processos, usando indicadores para acompanhar resultados e incentivando a colaboração e melhoria contínua.





Atores e Responsabilidades

Ao tratarmos dos **atores** e das **responsabilidades** na Gestão de Processos, nos referimos às pessoas e equipes que desempenham papéis-chave para garantir que cada etapa do processo ocorra de maneira eficaz, eficiente e alinhada aos objetivos da instituição. Principais Atores na Gestão de Processos:



Agente da Transformação: identifica oportunidades de melhoria, engaja os envolvidos e conduz transformações de forma estratégica e colaborativa, facilitando a adoção de novas práticas e a modernização dos processos. Todos os demais papéis podem assumir o papel do Agente de Transformação.



Executor do Processo: os **servidores e colaboradores** compõem a equipe de executores dos processos, eles realizam as atividades conforme as diretrizes estabelecidas, garantindo que as tarefas sejam cumpridas de acordo com os prazos e orientações definidos pelo Gerente de Processos e o Dono do Processo.



Patrocinador: os **Secretários** atuam como patrocinadores, sendo responsável por fornecer suporte estratégico e remover obstáculos institucionais. Esses líderes direcionam a estratégia de processos e garantem o alinhamento das atividades com a visão de longo prazo e os objetivos institucionais do MPO.



Dono do Processo: os **Subsecretários** atuam como Donos do Processo. Eles são responsáveis pelo desempenho geral dos processos, tomando decisões sobre ajustes e melhorias e servindo como ponto de contato principal para questões técnicas e operacionais.



Gerente de Processos: os **Coordenadores** desempenham o papel do Gerente de Processos, garantindo a operação eficiente e monitoramento do processo no dia a dia. Eles são responsáveis por assegurar que os requisitos dos processos sejam seguidos, alocando recursos e atuando como intermediários entre o Dono do Processo e os Executores.



Analista de Processos: o Escritório de Projetos é formado por **Servidores** que atuam como Analistas de Processos. Esses analistas apoiam a identificação de gargalos, sugerem melhorias e facilitam a comunicação entre as áreas. Eles também definem padrões de BPM e incentivam a cultura de inovação e transformação nos processos ministeriais.



Instâncias da Governança de Processos

As instâncias de governança são estruturas que ajudam a coordenar e tomar decisões sobre os processos. Elas servem para garantir que as responsabilidades estejam claras e que as mudanças nos processos sejam feitas de forma organizada.

Equipe do Processo

Execução Operacional: foco na execução e operação dos processos no dia a dia, garantindo que as atividades sejam realizadas conforme os padrões estabelecidos.

Decisões sobre Ajustes Pontuais: responsável por pequenas adaptações operacionais necessárias para o bom funcionamento do processo.

Monitoramento de Indicadores: supervisiona o cumprimento das metas operacionais e indicadores de desempenho do processo.

Escritório de Processos

Padrões e Metodologias: delibera e define as metodologias a serem utilizadas para a Gestão de Processos, além de garantir que os padrões estabelecidos sejam seguidos em toda a organização.

Treinamento e Capacitação: toma decisões sobre o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação para equipes, promovendo a difusão da cultura de Gestão de Processos.

Supporte aos projetos de iniciativas de transformação: orienta e apoia na utilização de ferramentas e métodos que suportam a execução e o monitoramento dos processos.

Comitê de Processos*

Decisões Operacionais e Táticas: foco em processos específicos que perpassam várias áreas. Delibera sobre melhorias operacionais e resolve impasses de integração entre unidades.

Resolução de Conflitos Operacionais: resolve problemas relacionados à propriedade de processos e ajustes entre diferentes unidades.

Alocação de Recursos: delibera sobre a distribuição de recursos necessários para a implementação de melhorias e ajustes nos processos mais críticos.

Agente da Transformação
Dono do Processo
Gerente de Processos

Executor do Processo
Patrocinador
Analista de Processos

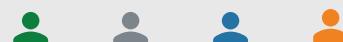
Comitê Ministerial de Governança

Decisões Estratégicas: foco em decisões que afetam a organização como um todo e estão diretamente ligadas aos objetivos estratégicos.

Deliberação sobre Integração Interfuncional: resolve conflitos entre unidades, especialmente em processos transversais a diversas unidades.

Deliberação e Gestão de Processos Críticos: prioriza e monitora processos fundamentais para o cumprimento dos objetivos estratégicos, garantindo recursos adequados e a execução eficiente desses processos.

Operacional



Estratégico



12

Gestão do Conhecimento e Metodologia

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- *Captura e Armazenamento de Conhecimento*
- *Compartilhamento de Boas Práticas*
- *Gestão da rede de Gestão de Processos*
- *Avaliação do modelo de Gestão de Processos*





Captura e Armazenamento de Conhecimento

Durante a execução e transformação dos processos, muitas informações são geradas, como lições aprendidas, boas práticas, desafios superados e erros a serem evitados. No entanto, com diferentes iniciativas acontecendo simultaneamente, há o risco de perder esse conhecimento se ele não for devidamente capturado e compartilhado. A **governança de processos** proporciona a estrutura necessária para capturar essas informações. Isso garante que o conhecimento acumulado seja compartilhado, evitando a repetição de erros, facilitando o aprendizado contínuo e promovendo a eficiência e a melhoria dos processos ao longo do tempo.

As informações relevantes sobre processos podem ser registradas em um **repositório de processos (Arquitetura de Processos)**. Esse repositório permite que os membros da instituição acessem rapidamente informações detalhadas sobre qualquer processo, desde descrições de tarefas e fluxos de trabalho até documentos de políticas e procedimentos padrão.



Registro Sistemático de Informações

Garantir que os processos contemplam a coleta de dados e informações desde sua execução. Para processos realizados em sistemas, configure o sistema para capturar automaticamente as informações necessárias. Já para processos manuais, inclua atividades específicas de coleta no próprio fluxo do processo, assegurando que os dados não se percam e gerando uma reflexão contínua sobre possíveis melhorias e ajustes necessários.



Compartilhamento de Boas Práticas

Durante a execução e melhoria dos processos, surgem lições valiosas, como soluções eficazes e erros a serem evitados, que precisam ser disseminadas de forma ampla. Essa iniciativa de compartilhamento deve ser liderada pelo Escritório de Processos, que tem a função de centralizar, estruturar e promover a troca de boas práticas entre as unidades.

Por que compartilhar boas práticas?

- Ajuda a evitar que os mesmos erros ocorram em diferentes processos.
- Práticas que geraram bons resultados podem ser aplicadas em outras áreas da organização.
- Estimula a troca de ideias entre equipes, incentivando um ambiente de cooperação.
- Contribui para tornar os métodos de trabalho mais eficientes e uniformes.
- Incentiva a criação de novas soluções com base em experiências positivas.
- Reforça a colaboração e cria um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria.

Como compartilhar boas práticas de processos?

Existem várias maneiras de promover o compartilhamento:

- Criar um **Banco de Boas Práticas**, onde as soluções bem-sucedidas são catalogadas e organizadas por tipo de processo ou desafio superado. Esse banco deve ser uma referência central para toda a instituição, permitindo consultas rápidas e servindo de inspiração para novas iniciativas.
- Realizar **encontros** regulares para discutir e apresentar boas práticas aplicadas a processos específicos, criando um espaço para troca de experiências entre áreas.
- Estabelecer **programas de mentoria** onde colaboradores experientes em Gestão de Processos possam transmitir suas práticas bem-sucedidas a novos membros ou equipes, acelerando a adoção de melhorias.



Gestão da Rede de Gestão de Processos

A **rede de Gestão de Processos** surge a partir da interação ativa do **Escritório de Processos** com atores internos e externos, criando conexões estratégicas que promovem o intercâmbio de conhecimento. Essas interações ajudam a organização a se adaptar rapidamente às mudanças e a integrar novas soluções.

Como funciona essa rede?

A rede de Gestão de Processos é composta por **atores internos e externos** que colaboram para garantir que os processos estejam sempre alinhados com as necessidades e metas organizacionais. Ela facilita a troca de experiências e promove a colaboração entre diferentes áreas e especialistas.

Quem são os atores internos?

Os **atores internos** incluem áreas de apoio às unidades como tecnologia, finanças, compras e comunicação. A interação dessas unidades contribui para a implementação de melhorias de maneira integrada.

Como os atores externos contribuem?

Os **atores externos** trazem uma visão de fora para dentro, trazendo inovações e novas práticas. Isso inclui fornecedores de tecnologia, consultorias especializadas, e *experts* que oferecem metodologias avançadas para melhorar o desempenho dos processos. Participar de **fóruns e congressos** de Gestão de Processos também é uma excelente forma de aprender com outras organizações e estar atualizado com as melhores práticas de Gestão de Processos.

Quais os benefícios dessa rede?

Manter uma rede de Gestão de Processos robusta permite que a organização:

- **Troque experiências** e aprenda com as práticas bem-sucedidas de outras organizações.
- **Acesse novas ferramentas** e tecnologias que possam ser aplicadas para otimizar os processos.
- **Implemente melhorias com mais agilidade**, ao colaborar de forma integrada com diferentes áreas e especialistas.



Avaliação do modelo de Gestão de Processos

A **avaliação do modelo de Gestão de Processos** permite que a organização identifique o que está funcionando bem, quais áreas precisam de melhorias e como os processos podem ser ajustados para alcançar melhores resultados.

Por que avaliar o modelo de Gestão de Processos?

Com o passar do tempo, as exigências internas e externas da organização mudam. Novas tecnologias, mudanças nas políticas públicas e até as expectativas dos cidadãos fazem com que os processos precisem ser revistos e aprimorados.

Avaliar o modelo de Gestão de Processos é garantir que a organização continue responsiva e alinhada com suas prioridades, evitando que problemas identificados durante a execução dos processos, como gargalos, ineficiências ou falta de integração entre unidades voltem a acontecer.

Quando revisar a metodologia?

A metodologia de Gestão de Processos pode ser revisada quando houver **mudanças estratégicas**, **feedbacks de gestores** apontando falhas ou **avaliações de maturidade** que indiquem baixa eficiência ou integração.

O que essa avaliação envolve?

A avaliação do modelo de Gestão de Processos deve ser feita de forma sistemática e contínua. Ela envolve:

■ Revisão de Metodologias

Verificar se a metodologia adotada para gerenciar processos ainda é adequada e eficaz. A organização está utilizando as ferramentas corretas? O ciclo de vida dos processos está sendo seguido conforme o planejado?

■ Análise de Resultados

Medir os resultados dos processos que fazem parte do ciclo de processo. Isso pode incluir a análise de indicadores-chave de desempenho (KPIs), o cumprimento de prazos e a eficiência operacional.

■ Feedback dos Envolvidos

Ouvir as pessoas que estão diretamente envolvidas na execução e supervisão dos processos, possibilitando entender onde estão os gargalos e onde há oportunidades de melhoria no modelo.

■ Comparação com Melhores Práticas

Analizar como o modelo de Gestão de Processos se compara com outras práticas adotadas em instituições semelhantes. Esse processo de *benchmarking* ajuda a identificar inovações que podem ser adaptadas e implementadas.

13

Apoio Técnico e Capacitação

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- Apoio à Melhoria de Processos
- Ações de capacitação em Gestão de Processos





Apoio às Iniciativas de Transformação

A realização das etapas de transformação começa com a identificação de oportunidades de ajuste, seja por meio de análises de desempenho, *feedback* dos colaboradores ou identificação de gargalos que prejudicam a eficiência. A partir dessa identificação, as instâncias de governança envolvidas desempenham suas funções:

	Identificação/priorização	Preparação para a transformação	Durante a transformação	Implementação e acompanhamento
Equipe do Processo	Fornece informações operacionais que ajudam a identificar problemas e oportunidades de melhoria (contexto geral do processo)	Define os ganhos e indicadores de desempenho necessários para acompanhar a evolução do processo. Prioriza melhorias. Projeta o estado futuro do processo.	Executa as ações de curto e médio prazo previstas no plano de implementação de melhorias visando alcançar os ganhos previstos.	Executa as ações de longo prazo do plano de implementação de melhorias.
Escritório de Processos	Articula a interação entre as unidades e oferta suporte à unidade para identificação gargalos e oportunidades de melhoria, com base no desempenho do processo.	Garante que a documentação e as metodologias estejam padronizadas e que todas as ferramentas necessárias estejam disponíveis para a análise e otimização.	Fornece suporte contínuo, metodologias e ferramentas necessárias para a execução e monitoramento.	Realiza o acompanhamento das melhorias implementadas. Centraliza os dados de desempenho, documenta as lições aprendidas e facilita a disseminação de boas práticas.
Comitê de Processos	Seleciona os processos que devem passar pelas iniciativas de transformação.	Coordena as unidades envolvidas para alinhar os trâmites para a transformação.	Coordena a execução das melhorias, promovendo a integração entre as unidades e garantindo que os objetivos sejam atingidos.	Garante que os resultados sejam mensurados e que as melhorias implementadas atendam às expectativas de desempenho.
Comitê Ministerial de Governança	Define as prioridades para os processos com base nos objetivos estratégicos.	Não atua nessa etapa.	Supervisiona o andamento das iniciativas para garantir alinhamento estratégico e resolver conflitos.	Monitora o desempenho do processo após a realização da iniciativa de transformação.

Papel do Escritório de Processos nas Iniciativas de Transformação

O Escritório de processos, no papel de dono do processo de Gestão de Processos de negócio, oferece suporte, orientação e acompanhamento de projetos de melhoria de processos (novos e existentes) para outras áreas da organização. Ele tem responsabilidade de:

- Definir princípios, práticas e padrões de BPM;
- Proporcionar ferramentas e métodos comuns;
- Formar e educar sobre práticas e princípios de gerenciamento de processos de negócio;
- Difundir a cultura BPM;
- Fornecer orientação, mentoria e treinamento em melhores práticas e padrões, reforçando a conformidade;
- Identificar, monitorar, apoiar, consolidar e relatar a situação em diversos projetos de transformação de processos pela organização;
- Proporcionar governança no desenho global de processos;
- Integrar os processos de negócio em nível corporativo;
- Criar e manter um repositório de processos;
- Fomentar a inovação e mudanças de paradigmas.

O Escritório de Processos pode assumir três papéis diferentes, conforme a maturidade da organização em Gestão de Processos:

- **Papel direcionador:** tem alto poder de intervenção nos processos das unidades, indicado para organizações com forte cultura de gestão por processos.
- **Papel de servidor:** atua como influenciador, incentivando a adoção de boas práticas. Esse tipo de papel é mais indicado para organizações que não possuem forte cultura de gestão por processos.
- **Papel de facilitador:** tem poder parcial de intervenção e também atua como influenciador, recomendado para organizações que já iniciaram práticas de Gestão de Processos, mas ainda estão em desenvolvimento de maturidade nessa temática.





Ações de Capacitação em Gestão de Processos

É natural que os servidores possuam níveis distintos de conhecimento sobre os conceitos de Gestão de Processos e a capacitação oferece uma oportunidade valiosa para o entendimento nessa temática. As ações de capacitação em Gestão de Processos podem ser uma forma de adquirir as habilidades necessárias para executar, monitorar e aprimorar os processos da organização.

Diversas formas de capacitação podem ser oferecidas pelo Escritório de Processos, adaptadas aos diferentes níveis de conhecimento e funções dentro da organização:

- **Treinamentos Formais**

Podem ser disponibilizados treinamentos periódicos abordando os conceitos fundamentais de Gestão de Processos, como mapeamento, análise e melhoria contínua. Capacitações também podem ser voltadas para tendências emergentes, como transformação digital, abordando temas como automação de processos, digitalização de fluxos de trabalho, inteligência artificial e gestão ágil de processos.

- **Mentoria Interna**

Um programa de mentoria interna pode ser implementado, onde servidores com maior experiência em Gestão de Processos orientam aqueles que estão aprendendo ou aperfeiçoando suas habilidades. Esse tipo de capacitação promove o aprendizado prático e a troca de conhecimentos entre os membros da equipe.

- **Cursos Assíncronos**

Cursos online, oferecidos em parceria com instituições externas e plataformas de ensino, podem ser recomendados para que os servidores se aprofundem no tema de forma flexível. Esses cursos podem ser acessados a qualquer momento, proporcionando uma capacitação contínua e adaptada à rotina dos participantes.

- **Guias e Materiais Didáticos**

Guias práticos, manuais e vídeos explicativos podem ser disponibilizados para garantir que os servidores tenham à disposição os conceitos básicos e boas práticas da Gestão de Processos. Esses materiais podem ser acessíveis por meio de plataformas como o SharePoint, permitindo a consulta conforme as necessidades de cada servidor.



Personalização dos materiais de capacitação

À medida que os projetos de transformação ocorram, uma boa prática seria produzir materiais de capacitação personalizados, ajustados à realidade específica da organização. Esses materiais podem trazer experiências internas vividas durante os projetos de melhoria, incorporando exemplos práticos e lições aprendidas que refletem o contexto da instituição.

Acesse a indicação de cursos de processos gratuitos, de instituições públicas, pelo QR Code



14

Disseminação da Cultura de Processos

Nesta seção são abordados os seguintes assuntos:

- Análise de Maturidade de Processos
- Desafios da Mudança para a Cultura de Processos
- Ferramentas e Instrumentos de Governança





Análise de maturidade de processos

A **avaliação de maturidade** fornece uma visão clara do estágio de desenvolvimento e eficiência dos processos e da capacidade da organização em gerenciá-los. A avaliação de maturidade apoia a governança ao identificar o nível de evolução de cada processo, permitindo que as instâncias de governança – como o Conselho de Gestão de Processos, o Comitê de Processos e o Escritório de Processos – tomem decisões embasadas sobre onde investir esforços de melhoria.

Grau de Maturidade dos Processos

Esse aspecto foca diretamente nos processos individuais da organização. A avaliação aqui visa entender o quanto estruturados e eficientes são os processos, levando em conta se eles estão documentados, se há medição de desempenho, e se são continuamente aprimorados. A maturidade de cada processo pode variar de níveis iniciais, onde tudo é feito de forma desorganizada e sem controle, até níveis mais avançados, onde o processo é automatizado e constantemente otimizado.

Grau de Maturidade Institucional

Neste caso, o foco é avaliar a **capacidade da organização** como um todo em gerenciar seus processos de maneira estruturada e eficiente. Isso envolve o compromisso da alta gestão com a melhoria de processos, a integração de boas práticas em toda a instituição, e o uso de metodologias e ferramentas consistentes para monitorar e melhorar os processos. A maturidade institucional mede o quanto a organização está preparada para gerenciar processos de forma estratégica e integrada, promovendo a melhoria contínua em todos os níveis.

Essa avaliação permite à organização identificar onde estão as **lacunas** e quais são as áreas que necessitam de **melhorias**, tanto nos processos operacionais quanto na capacidade da instituição de gerir esses processos de maneira eficiente. Isso fornece um panorama claro para o desenvolvimento de **planos de ação** direcionados, seja para otimizar processos específicos ou para fortalecer a governança e a cultura de Gestão de Processos.



Análise de maturidade de processos

Para elaborar um instrumento de avaliação de maturidade de processos, o primeiro passo é definir os critérios de avaliação. Alguns exemplos de critérios podem incluir: O processo está formalmente documentado e padronizado? Existem indicadores (KPIs) que monitoram o desempenho do processo? O processo passou por uma iniciativa de transformação? O processo está alinhado com os objetivos e metas da organização?

Depois de definir os critérios, é necessário criar uma escala de graduação que mostre diferentes níveis de atingimento desses critérios.

A **curva de maturidade de processos** mostra como um processo vai melhorando e se desenvolvendo ao longo do tempo. Ela demonstra a evolução de um processo que começa de forma desorganizada e ineficiente, até se tornar mais eficiente e confiável. Um exemplo de curva de maturidade é apresentada no CBOK 4.0, onde são dispostos diferentes níveis de maturidade, que vão de 1 (Inicial) a 6 (Integrado).

Avaliação	Abordagem de Processos	Meta
1. Inicial (Processos ad-hoc)	Redesenho Radical	Desconstruir e Inovar
2. Repetível (Processos Estáveis)	Redesenho de Processos	Alavancar o que Funciona
3. Definido (Processos Padronizados)	Six Sigma (ou RPA)	Processos Bem Controlados
4. Gerenciado (Processos medidos)	Melhoria de Processos (iBPMS)	Refinamento de Processos
5. Otimizado (Processos eficazes)	Modelagem de Sistemas Dinâmicos ou IA	Integração de Processos
6. Integrado (Processos coordenados)	Gestão de Relacionamento (Orquestração de IA)	Reforçar Relacionamentos Interfuncionais

(Fonte: Adaptado de CBOK 4.0. pg. 167)



Desafios da Mudança para a Cultura de Processos

A transição para uma **cultura de processos** é uma jornada desafiadora para muitas organizações, especialmente aquelas acostumadas a trabalhar de forma segmentada e com pouca integração entre as áreas. A seguir são tratados alguns dos principais desafios e caminhos que podem facilitar essa mudança:

Superar a Visão de Silos

Um dos maiores desafios é superar a **visão de silos**, em que cada unidade trabalha de forma isolada, sem considerar o impacto em outras partes da organização. Para promover uma verdadeira **cultura de processos**, é necessário adotar uma **visão holística**, onde os servidores compreendam o processo como um todo, do início ao fim, e o impacto que ele gera para o beneficiário final. Incentivar essa mudança de perspectiva pode melhorar a colaboração e a eficiência.

Superar a Resistência ao Uso de Dados

Outro desafio é incentivar o uso de dados no dia a dia. Muitas decisões ainda são tomadas com base na intuição ou em experiências passadas, sem o suporte de informações concretas. Promover o uso de indicadores de desempenho e dados para embasar as decisões ajuda a tornar os processos mais transparentes e eficazes. Quando os servidores conseguem ver os resultados de suas ações, as mudanças necessárias ficam mais claras.

Demonstrar os Benefícios da Gestão de Processos

A gestão de processos, por vezes, pode ser percebida como algo sobrecarregado de formalidades ou distante da realidade do trabalho diário. No entanto, ela oferece diversos **benefícios**, como simplificar o trabalho, reduzir retrabalhos e aumentar a clareza das responsabilidades. Disponibilizar **ferramentas e metodologias** que facilitem essa gestão pode ser um incentivo importante para que os servidores adotem a nova abordagem. Mostrar como essas ferramentas podem agilizar as tarefas e promover a inovação facilita a aceitação da mudança.

Lidar com a Resistência e Engajar os Servidores

Toda mudança tende a encontrar alguma resistência. Servidores podem hesitar em adotar novas formas de trabalhar, especialmente se estiverem habituados aos métodos antigos. Por isso, é importante ter um plano de transição que inclua comunicação clara, capacitação contínua e envolvimento ativo dos servidores desde o início. Quando os benefícios são demonstrados e os servidores se sentem parte do processo, a resistência diminui e a cultura de processos se consolida de forma gradual.

Ferramentas e Instrumentos de Governança

No MPO, a gestão de processos é apoiada por um conjunto de ferramentas e instrumentos que garantem a governança e a melhoria contínua dos processos. Esses instrumentos são parte integrante do **Plano de Evolução de Processos (PEP)** para o período de 2024-2025, que visa alinhar as operações do Ministério aos seus objetivos estratégicos e institucionais, promovendo uma cultura de aperfeiçoamento contínuo.

O PEP está estruturado em três elementos principais:

- Objetivos Estratégicos (O):** focados em melhorar as operações, gerar capacidade institucional para a evolução dos processos e promover a melhoria contínua dos processos.
- Resultados-chave (KR):** Medidas concretas que permitem avaliar o progresso do PEP-MPO, como o mapeamento e modelagem de processos críticos, a realização de eventos de capacitação em gestão de processos, a criação de um repositório de processos e a disponibilização de ferramentas para modelagem de processos.
- Guia Metodológico de Gestão de Processos:** o guia combina a apresentação de conceitos básicos como destaque para boas práticas que favoreçam o entendimento e aplicação da abordagem de processos por gestores, analistas, executores e todos os demais envolvidos na realização e melhoria contínua de processos organizacionais.

A execução e monitoramento das melhorias nos processos serão coordenados pela Subsecretaria de Administração e Gestão Estratégica (SAGE), com acompanhamento mensal dos indicadores de desempenho.

Além disso, o gestor responsável por cada processo será incumbido de implementar as melhorias necessárias, com ampla divulgação e transparência das ações e evoluções.

Esse plano estabelece uma base sólida para aprimorar a eficiência dos processos e garantir que o Ministério esteja preparado para atender às suas demandas e metas estratégicas nos próximos anos.



Ferramentas e Instrumentos de Governança

Para apoiar a execução desse plano, algumas ferramentas e instrumentos se destacam.

- **Repositório da Arquitetura de Processos:** centralizado no SharePoint do MPO, esse repositório reúne todos os processos mapeados, organizados em uma estrutura clara e acessível. Ele facilita a consulta e a atualização contínua da **Arquitetura de Processos**, permitindo que gestores, analistas e equipes envolvidas tenham uma visão integrada das operações e possam identificar pontos de melhoria com facilidade. Esse repositório também serve de base para o mapeamento e modelagem de processos críticos, que são componentes importantes do PEP.

Acesse ao SharePoint da Gestão de Processos



- **Cadeia de Valor:** a Cadeia de Valor fornece uma visão sistêmica da interação entre os processos do MPO, mostrando como eles se conectam para gerar valor e atingir os objetivos estratégicos. Ela é fundamental para identificar quais processos são prioritários e críticos para o sucesso das operações, orientando iniciativas de transformação e ajudando na priorização das ações do PEP. A Cadeia de Valor também facilita a compreensão do impacto de cada processo na entrega de valor ao beneficiário final.



GESTÃO PARA RESULTADOS

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO
E ORÇAMENTO



PUBLIX
INSTITUTO