

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO DA CGU

Controladoria-Geral da União - CGU

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

SAS, Quadra 01, Bloco A, Edifício Darcy Ribeiro
70070-905 - Brasília-DF
cgu@cgu.gov.br

Wagner de Campos Rosário
Ministro da Controladoria-Geral da União

José Marcelo Castro de Carvalho
Secretário-Executivo

Walter Luis Araújo da Cunha
Diretor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Gustavo Rezende Soares
Coordenador-Geral de Integração e Desenvolvimento Institucional

Equipe Técnica

Elga Pedreira Mendes
Maria Eduarda Olcha

Versão 1.0

Brasília, janeiro de 2020.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	7
2.1. GOVERNANÇA DE PROCESSOS	7
2.2. <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i> (BPM).....	7
2.2.1. Elementos centrais de BPM	7
2.3. REGRAS DE NEGÓCIO	8
2.4. MACROPROCESSO	8
2.5. PROCESSO.....	8
2.5.1. Tipos de processos	8
2.6. SUBPROCESSO	9
2.7. ATIVIDADES	9
2.8. TAREFAS.....	9
2.9. PORTFÓLIO DE PROCESSOS	9
2.10. HIERARQUIA DE PROCESSOS.....	10
2.11. CADEIA DE VALOR.....	10
2.12. CICLO PDCA	11
2.13. INDICADORES	11
2.13.1. Tipos de indicadores.....	12
2.14. REPOSITÓRIO DE PROCESSOS	12
2.15. MAPEAMENTO OU MODELAGEM DE PROCESSOS.....	12
2.16. <i>BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION</i> (BPMN).....	14
2.17. GERENCIAR PROCESSO.....	14
2.18. PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSO (PGP)	14
2.19. PATROCINADOR	14
2.20. ATOR DE PROCESSO	14
2.21. UNIDADE ORGANIZACIONAL.....	15
2.22. UNIDADES	15
2.23. MANUAL DO PROCESSO	15
3. PRINCÍPIOS PARA GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	15

4. PAPÉIS E ATRIBUIÇÕES PARA GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	16
4.1. COMITÊ DE GOVERNANÇA INTERNA	16
4.2. COMITÊ GERENCIAL PARA O TEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS	16
4.3. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CODIN/DIPLAD).....	17
4.4. DIRIGENTES	17
4.5. RESPONSÁVEL PELO PROCESSO.....	18
4.6. LÍDER DE PROCESSO	18
4.7. GRUPO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSO (GGP)	18
5. METODOLOGIA	19
5.1. PRIORIZAR PROCESSO PARA GERENCIAMENTO	20
5.1.1. Sensibilizar unidades	20
5.1.2. Selecionar processo para gerenciamento	20
5.2. PLANEJAR GERENCIAMENTO DO PROCESSO	21
5.3. CONHECER PROCESSO	22
5.3.1. Levantar informações sobre o processo	22
5.3.2. Desenho do processo (mapear o processo atual “as is”)	23
5.3.2.1. Detalhar as atividades em tarefas.....	24
5.3.3. Elaborar manual do processo “as is”	26
5.4. ANALISAR PROCESSO.....	26
5.4.1. Identificar os problemas	27
5.4.2. Identificar as causas e consequências dos problemas	28
5.4.3. Elaborar proposta de melhorias	28
5.4.3.1. Avaliar estrutura organizacional	29
5.4.3.2. Avaliar competências	29
5.4.3.3. Envolvimento da unidade de TI no gerenciamento dos processos passíveis de automação	29
5.4.4. Elaborar plano de ação	30
5.5. TRANSFORMAR PROCESSO	31
5.5.1. Redesenhar processo	31
5.5.2. Detalhar as atividades em tarefas.....	32
5.5.3. Executar Plano de Ação	32
5.5.3.1. Gerenciamento de mudança	32
5.5.3.2. Implementar melhorias	33
5.5.3.3. Simulação do processo futuro (“to be”)	33
5.6. GERENCIAR DESEMPENHO.....	34
5.6.1. Definir indicadores	34
5.6.2. Elaborar o Manual do Processo (to be)	35
5.6.2.1. Classificar o processo conforme a Cadeia de Valor Integrada da CGU.....	36

5.7. MONITORAR PROCESSO	36
5.8. REAVALIAR PROCESSO	37
6. SUPERVISIONAR OS PROCESSOS DA CGU	37
REFERÊNCIAS.....	38

SIGLAS

SIGLA	DESCRIÇÃO
BPM	Business Process Management (Gerenciamento de Processos de Negócio)
BPMN	Business Process Model and Notation (Notação e Modelo de Processos de Negócio)
CBOK	BPM Body of Knowledge (Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio)
DIPLAD	Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
CODIN	Coordenação-Geral de Integração e Desenvolvimento Institucional
GGP	Grupo de Gerenciamento de Processo
PGP	Plano de Gerenciamento do Processo

1. INTRODUÇÃO

Os deveres legais atribuídos à CGU definem os tipos de atividades executadas e contribuem para formação do arranjo organizacional capaz de suportar o desempenho das funções do órgão. A constante inovação tecnológica e o compromisso com o melhor aproveitamento dos recursos requerem análise frequente da relação entre atividades, estrutura organizacional, competências e outros aspectos, como as melhores condições para realizar essas atividades.

As atividades estão agrupadas em processos, constituindo-se em ativos a serem gerenciados, pois são os meios que asseguram o cumprimento da missão institucional, sustentam a entrega dos valores públicos à sociedade e dão sentido à existência da Controladoria-Geral da União.

O gerenciamento dos processos tende a propiciar uma visão sistêmica da organização, abrindo espaços para integração de fluxos de trabalho, resultando em ganhos de produtividade, maior segurança para a execução do processo, visibilidade e reconhecimento do trabalho realizado, uso de ferramentas apropriadas e maior contribuição para o alcance dos resultados da instituição.

A presente metodologia apresenta um modelo de trabalho elaborado com base no *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento CBOK*¹, com a finalidade de padronizar, orientar e aperfeiçoar a gestão de processos na CGU.

O documento define conceitos fundamentais de processos, trata dos papéis dos agentes institucionais necessários à governança dos processos na CGU e define as etapas de gerenciamento de processos.

A implementação da gestão de processos tende a viabilizar à instituição condições mais benéficas para:

- agregar maior valor ao cliente;
- documentar, perpetuar e difundir o conhecimento;
- padronizar a execução das atividades;
- reduzir defeitos e desperdícios;
- aumentar a produtividade e capacidade;
- melhorar qualidade;
- reduzir risco;
- aperfeiçoar a estrutura organizacional;
- automatizar os processos e melhorar os sistemas de informação (TI);
- identificar e gerir competências;
- inovar.

Espera-se que o gerenciamento de processos na CGU fortaleça a governança institucional na medida em que, para além da avaliação, do direcionamento e do controle da gestão - corrigindo-se desvios que impeçam o alcance das metas - garanta-se que a trajetória da execução da estratégia traçada seja realizada considerando o interesse da sociedade.

¹ O BPM CBOK é organizado pela ABPMP - Association of Business Process Professionals do Brasil. Ele foi preparado para o contexto e necessidades de aplicação de BPM no Brasil, ao nível crescente de interesse e maturidade em BPM no País e à necessidade de formação profissional em BPM para atender a este contexto.

2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Neste tópico, são apresentados conceitos fundamentais em torno dos quais giram esta metodologia de gerenciamento de processo.

2.1. GOVERNANÇA DE PROCESSOS

É o conjunto de regras, diretrizes e papéis (atribuições) que visam padronizar as iniciativas institucionais em gestão de processos e estabelecer responsabilidades por essas ações, a fim de garantir sua coerência com as estratégias e objetivos da organização, evitando multiplicidade de esforços com a mesma finalidade.

2.2. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

Conforme o CBOK, BPM:

“É uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer governança de processos.”²

2.2.1. ELEMENTOS CENTRAIS DE BPM³

- a) **Alinhamento estratégico:** medidas para o processo em função dos objetivos estratégicos, arquitetura de processos, vínculo entre capacidade e estratégia;
- b) **Governança:** tomada de decisões em gestão de processos, papéis e responsabilidades de processo;
- c) **Métodos e tecnologia da informação:** desenho dos processos (mapeamento ou modelagem), implementação e execução dos processos, monitoramento e controle dos processos e inovação e melhoria dos processos;
- d) **Pessoas:** conhecimento sobre gestão de processos, habilidades e especialidades do processo, líderes de processos;
- e) **Cultura:** atenção da liderança aos processos, receptividade a mudanças no processo, valores e crenças do processo, atitudes e comportamentos dos processos.

2 CBOK, p.40

3 BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael. Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio. 2013, p.112. (com adaptações).

2.3. REGRAS DE NEGÓCIO

As regras de negócio são premissas e restrições estabelecidas para uma organização funcionar de maneira adequada. Definem o que será feito, quando será feito, onde será feito, por que será feito, como será feito e como tudo será gerenciado.

2.4. MACROPROCESSO

É o maior nível de agregação de processos. Os macroprocessos tratam de grandes temas comuns afetos ao funcionamento da instituição. Eles se relacionam com a missão institucional, sendo fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos. Ex: Gestão do Combate à Corrupção.

2.5. PROCESSO

Um processo é o conjunto de subprocessos que, reunidos por afinidade, objetivo ou resultado comum, contribuem para o cumprimento de uma função organizacional definida. Ex: Gerenciar acordos de leniência.

Processo também pode ser definido como um trabalho iniciado a partir de entradas (inputs) que, consumindo recursos, lhe agregam valor para produzir um bem, informação ou serviço desejado.

2.5.1. TIPOS DE PROCESSOS⁴

- a) **finalísticos ou primários:** Estão voltados diretamente à geração de valor da organização e ao cumprimento da missão organizacional. Em uma instituição pública são os processos que os diferenciam das demais organizações públicas. Exemplo de processo finalístico da CGU: “**Gerenciar Auditorias Governamentais**”.
- b) **gerenciais:** são processos que embora não relacionados diretamente à geração de valor, zelam para que a organização cumpra com seus objetivos e metas de desempenho. Exemplo de processo gerencial: “**Monitorar o Planejamento Estratégico Operacional**”.
- c) **suporte:** são os processos voltados para suprir as necessidades operacionais da organização. Exemplo de processo de suporte: “**Desenvolver Sistemas**”.

“O fato de processos de suporte não gerarem diretamente valor para os clientes não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.”⁵

4 Conceitos adaptados para a realidade de uma organização pública.

5 BPM CBOK Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento V3.0 p.37

2.6. SUBPROCESSO

O conceito de subprocesso ora utilizado se adequa ao de processo de negócio⁶ adotado pelo CBOK:

“É uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” .⁷

Pode ser considerado uma subdivisão do processo por critério de afinidade objetivo ou resultado. Sinteticamente é uma etapa do processo que produz um resultado ou insumo para a continuidade do processo e geração do seu produto ou objetivo final.

2.7. ATIVIDADES⁸

São ações realizadas dentro de um subprocesso. Assim, o conjunto de atividades gera um subprocesso.

As atividades também podem ser definidas como “o conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço”⁹.

2.8. TAREFAS

As tarefas são a decomposição das atividades. Elas ainda poderiam ser divididas em passos, um menor nível e indivisível. A subdivisão de tarefas em nível de passos não é obrigatória, pode ser realizada em casos necessários para a evolução do gerenciamento do processo.

2.9. PORTFÓLIO DE PROCESSOS

É um conjunto de processos da organização, agrupado de acordo com critérios pré-estabelecidos.

⁶ Negócio para o CBOK “refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas. Negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de negócio.”

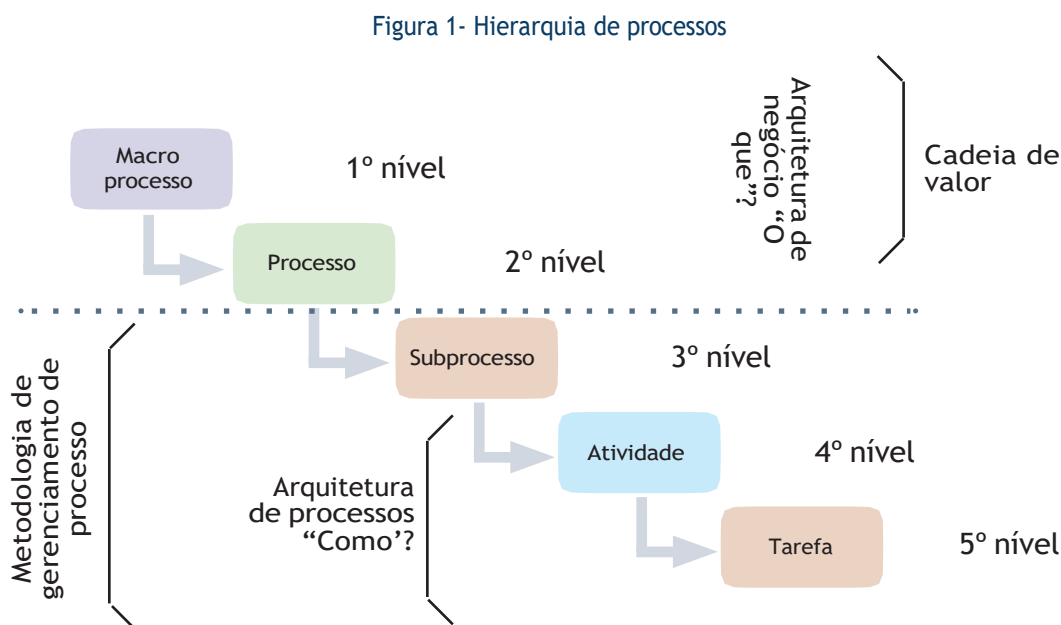
⁷ Idem p.35

⁸ Uma outra classificação coloca atividade como um gênero da qual subprocesso e tarefas são espécies.

⁹ BPM CBOK Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento V3.0, p.35

2.10. HIERARQUIA DE PROCESSOS

A hierarquia dos processos permite a construção da arquitetura dos processos da organização, transformando-se em um recurso que viabiliza o gerenciamento dos processos, além de possibilitar uma visualização gráfica.



2.11. CADEIA DE VALOR

É uma representação dos conceitos de tipos de processos e da hierarquia dos processos que propicia uma visão do mais alto nível das funções institucionais, normalmente refletindo os macroprocessos e os processos finalísticos, gerenciais e de suporte¹⁰.

A Cadeia de Valor apresenta quais são os valores públicos gerados pela organização para seus clientes e expõe o modelo de negócio da entidade ou de uma unidade organizacional por meio de processos, facilitando a compreensão de todo esforço para o cumprimento de suas finalidades, sem vinculação às estruturas organizacionais ou uma visão departamental. Presta-se ainda como referência à elaboração da estratégia institucional e possibilita o início da codificação dos processos e das atividades para estruturar dados sobre os processos que auxiliarão na melhor tomada de decisão na gestão dos recursos.

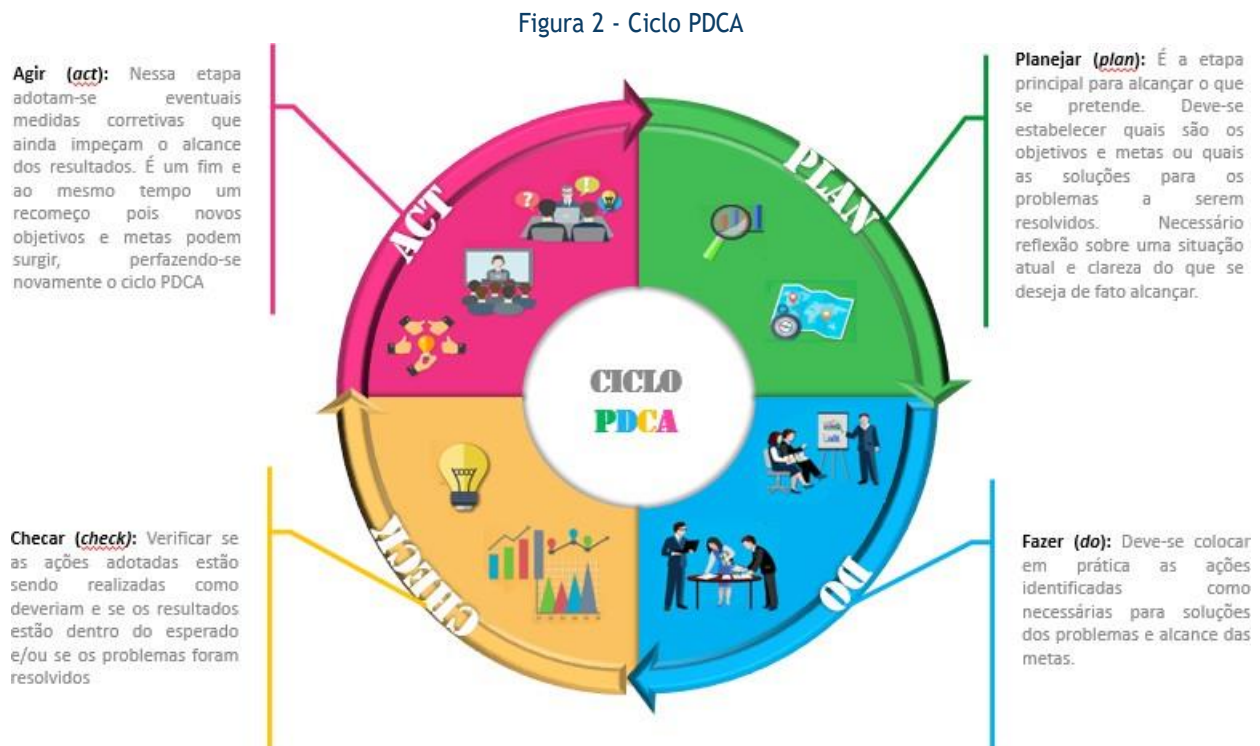
Na Cadeia de Valor da CGU, dentre os processos do macroprocesso "[Gestão do Desenvolvimento e Inovação Institucional](#)", destaca-se o processo "Gerenciar processos de negócio". A presente metodologia trata justamente de orientar a execução desse processo para que a CGU possa gerenciar seus demais processos, de forma a propiciar a geração de valor a ser entregue à sociedade.

¹⁰ No entanto, é possível encontrar cadeias de valor até o terceiro nível.

2.12. CICLO PDCA

Uma característica dos processos é a absorção da lógica do ciclo PDCA de Deming, uma vez que, assim como essa técnica, os processos buscam alcançar um resultado final ou “resolver um problema”.

O Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) é uma técnica aplicável a uma multiplicidade de iniciativas como melhoria de processos e desenvolvimento de projetos. Divide a atuação humana em quatro etapas:



2.13. INDICADORES

Os indicadores são instrumentos de gestão definidos para fornecerem informações quantitativas ou qualitativas sobre os resultados dos processos, utilizando como parâmetros os objetivos organizacionais.

Segundo Deming:

Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.

A frase acima resume a importância tanto da gestão dos processos, como do papel dos indicadores nessa gestão, ao permitir que:

- o nível gerencial perceba a tempo resultados que se afastam do alcance das metas;
- decisões sejam tomadas de forma transparente e racional;
- as causas de uma tendência ou comportamento sejam identificadas;
- as atividades de um trabalho sejam revisadas para transformar um processo, corrigindo eventuais desvios de desempenho;

- seja criada uma cultura de excelência organizacional.

2.13.1. TIPOS DE INDICADORES

- Indicadores de eficiência: traduzem a relação das entradas consumidas com as metas estabelecidas. Verificam se foi possível realizar as entregas com o melhor aproveitamento dos recursos.
- Indicadores de eficácia: traduzem a relação das saídas geradas com as metas previamente estabelecidas. Verificam se o produto foi entregue com as características definidas, independentemente dos recursos utilizados.
- Indicadores de efetividade: relacionam o grau de utilidade/impacto do produto. Estão relacionados aos benefícios gerados ao cliente final.

2.14. REPOSITÓRIO DE PROCESSOS

Um repositório de processos é o local onde são armazenadas as informações sobre os processos de uma organização. O objetivo principal do repositório é manter em um único local as informações detalhadas e atualizadas de todos os processos, a fim de assegurar uma comunicação consistente e facilitar a consulta por todos os interessados.

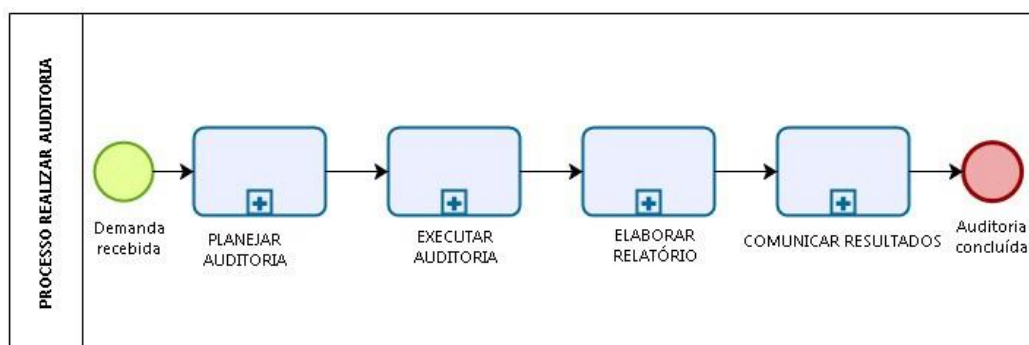
2.15. MAPEAMENTO OU MODELAGEM DE PROCESSOS

Significa construir a representação gráfica do trabalho, indicando os elementos do processo, a relação entre os mesmos com o ambiente, como se comportam e o que executam.

Para representações gráficas de um processo utilizam-se diagramas, mapas ou modelos, de acordo com o nível de detalhe que se deseja exprimir. Essas representações podem revelar tanto o estado atual do processo (*as is*), como projetar o seu estado futuro ou desejado (*to be*).

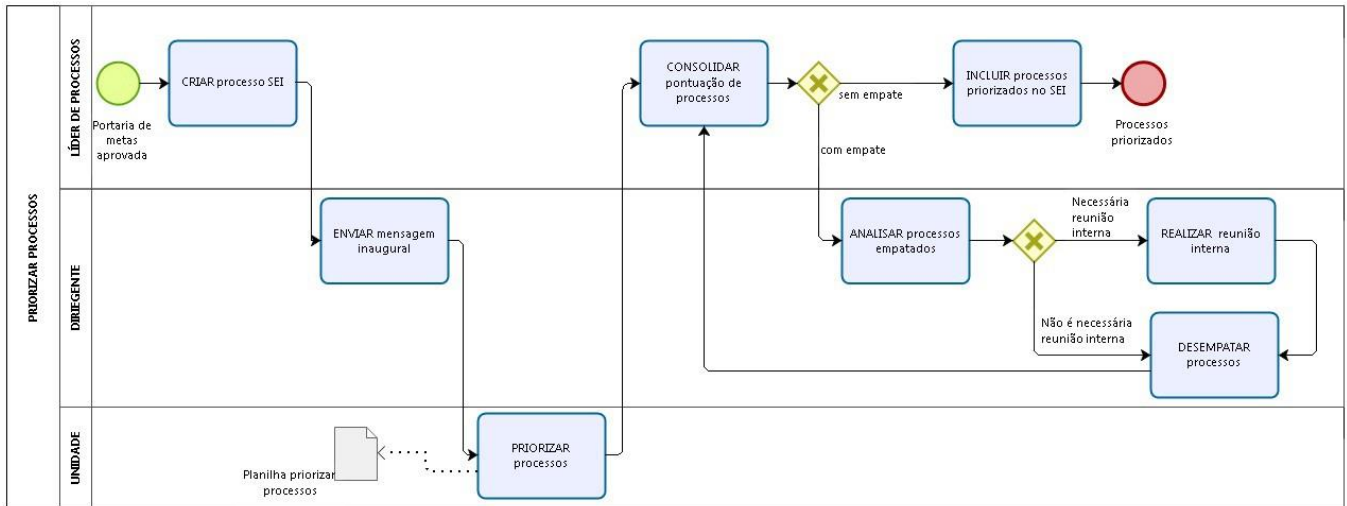
Pode-se criar um esboço inicial de uma representação de um processo por meio de um diagrama ou fluxo:

Figura 3 - Diagrama



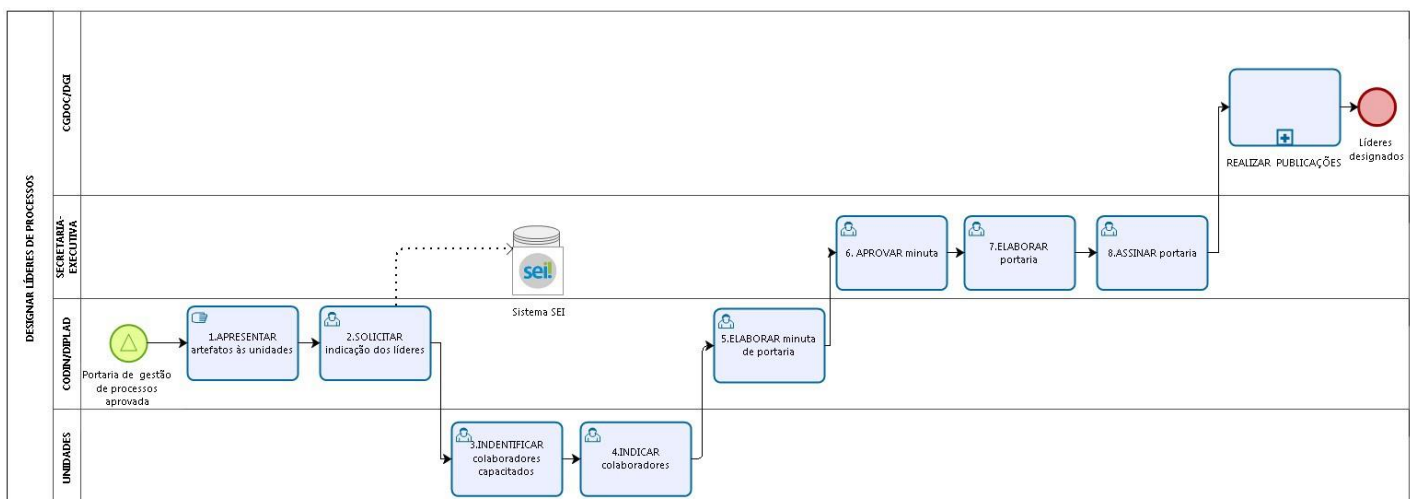
A medida em que outros elementos e informações, como condições para realização de atividades e os atores do processo são conhecidos, a representação exige elementos de indicação mais precisos, evoluindo-se de um diagrama para um mapa:

Figura 4 - Mapa



Os modelos podem ser considerados o último estágio de evolução para representação de um processo, ao se considerar o grau de precisão e detalhes das informações. A modelagem dos processos inclui a descrição de seus atributos, constituindo-se na base para elaboração dos manuais dos processos.

Figura 5 - Modelo



Para os fins da presente metodologia, modelar, desenhar ou redesenhar um processo significa representar o processo conforme modelos e notações pré-definidos. O nível de precisão do detalhamento e o estágio

do processo (atual ou futuro) dependerá da necessidade da organização para aquele momento. Utilizar-se-á a denominação fluxo ou modelagem de forma abrangente para se referir ao desenho do processo.

2.16. BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN)

Os elementos utilizados para representação gráfica de um processo compõem uma notação, que pode ser definida como “um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos.”¹¹.

Existem várias notações para representação de um fluxo de subprocesso. Interessa à CGU o BPMN, criado pelo *Business Process Management Initiative* (BPMI), por ser a forma mais difundida de notação que facilita a comunicação e a comparabilidade de fluxos interinstitucionais.

O Guia para Modelagem de Processos da CGU disciplinará e detalhará a forma de utilização da notação BPMN.

2.17. GERENCIAR PROCESSO

No âmbito da presente metodologia, gerenciar processo significa realizar o conjunto de procedimentos necessários para priorização, conhecimento, análise, transformação, gerenciamento de desempenho, monitoramento e reavaliação do processo. Gerenciar processo é efetuar o ciclo completo de gestão de processos de negócio.

2.18. PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSO (PGP)

Documento que concretiza o planejamento dos trabalhos de gerenciamento, reunindo informações de um processo alvo, identificando os responsáveis e a definição de um cronograma para execução do ciclo de gestão de processos. O PGP formaliza o compromisso em se alterar uma situação atual para outra mais benéfica.

2.19. PATROCINADOR

O patrocinador é a pessoa responsável pela resolução de conflitos, remoção de obstáculos que possam impedir o alcance dos objetivos estabelecidos e pela promoção do gerenciamento de processos na unidade organizacional

2.20. ATOR DE PROCESSO

O ator do processo é servidor, colaborador ou unidade organizacional que participe em algum momento da execução de um processo da CGU.

¹¹ CBOK BPM CBOK -Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio -3ª ed.-Versão 3.0: Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK, 2013.

2.21. UNIDADE ORGANIZACIONAL

A unidade organizacional será definida no nível de cada Secretaria da CGU.

2.22. UNIDADES

As unidades serão os gabinetes, as diretorias, coordenações-gerais ou as superintendências regionais da CGU.

2.23. MANUAL DO PROCESSO

Documento que reúne todas as informações sobre o processo. Contém os objetivos e a descrição do processo, suas coordenadas na cadeia de valor, os normativos relacionados, os fluxos, o detalhamento das atividades e tarefas, regras de negócio, indicadores do processo, assim como outras informações relevantes.

3. PRINCÍPIOS PARA GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

O gerenciamento de processos na CGU deve-se orientar pelos seguintes princípios:

- a) **Alinhamento à estratégia:** verificar a coerência do modelo de processo com a estratégia da organização.
- b) **Automação:** visar sempre que possível a automação dos processos;
- c) **Objetividade:** os processos devem ser simples e objetivos;
- d) **Aperfeiçoamento contínuo:** revisão periódica dos processos para sua melhoria contínua;
- e) **Eficiência:** os processos devem ser realizados com a máxima otimização dos recursos;
- f) **Flexibilidade metodológica:** importa que a metodologia para gerenciamento de processo da CGU oriente as unidades a alcançarem os marcos ou produtos de cada etapa da gestão de processos.

4. PAPÉIS E ATRIBUIÇÕES PARA GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

4.1. COMITÊ DE GOVERNANÇA INTERNA

São atribuições do Comitê de Governança Interna (CGI) quanto à gestão de processos da CGU:

- Garantir o apoio institucional para a gestão de processos;
- Definir diretrizes para a gestão de processos;
- Aprovar a metodologia de gestão de processos;
- Aprovar a priorização para a gestão de processos;
- Aprovar os indicadores e metas de desempenho dos processos;
- Avaliar a aferição dos indicadores dos processos.



4.2. COMITÊ GERENCIAL PARA O TEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS

São atribuições do Comitê Gerencial quanto à gestão de processos:



- Propor as diretrizes sobre a gestão de processos;
- Auxiliar no acompanhamento dos resultados dos processos e na proposição de correções e melhorias dos processos;
- Avaliar e propor melhorias na metodologia de gestão de processos;
- Avaliar e propor melhorias para elaboração de indicadores e metas de desempenho.
- Avaliar e propor melhorias nos artefatos e documentos relacionados à gestão de processos da CGU;
- Fomentar e promover a gestão de processos em suas unidades organizacionais;
- Propor a priorização para o gerenciamento de processos.

4.3. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CODIN/DIPLAD)

É a unidade responsável pela governança de processos na CGU. São atribuições do Escritório de Processos:

- Promover e supervisionar a gestão de processos da CGU;
- Sistematizar, padronizar e difundir princípios, práticas e padrões de gestão de processos na CGU;
- Elaborar e manter atualizada a metodologia de gestão de processos da CGU;
- Fornecer orientação e treinamento sobre o gerenciamento de processos no âmbito da CGU;
- Difundir a cultura de gestão de processos na CGU;
- Gerenciar a arquitetura e repositório de processos;
- Consolidar informações por meio de relatórios gerenciais;
- Promover a designação de líderes de processo.



4.4. DIRIGENTES

Os dirigentes (relacionados aos cargos do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de nível 5 ou superior e equivalentes, e os titulares das Superintendências nos estados) devem:

- Patrocinar e promover o gerenciamento de processos em sua unidade organizacional;
- Prover as condições para que a unidade organizacional gerencie os processos de acordo com as diretrizes definidas pelo Comitê de Governança Interna e conforme orientação do Escritório de Processos da CGU (CODIN/DIPLAD);
- Aprovar os manuais dos processos que estiverem sob a responsabilidade de suas unidades;
- Indicar o(s) líder(s) de processo da unidade organizacional.



4.5. RESPONSÁVEL PELO PROCESSO

O responsável pelo processo (servidor com cargo de gestão sob o processo, normalmente um Coordenador-Geral nível FCPE-4 ou superior) deve:



- Formar equipe de trabalho para gerenciamento do processo;
- Engajar os atores do processo nos trabalhos de gerenciamento do processo;
- Gerenciar e monitorar os processos sob sua responsabilidade;
- Reportar os resultados dos processos ao Escritório de Processos (CODIN/DIPLAD);
- Acompanhar os trabalhos de gerenciamento dos processos sob sua responsabilidade;
- Elaborar, monitorar e prestar informações sobre os indicadores de desempenho dos processos;
- Assegurar que o processo atenda às expectativas de desempenho estabelecidas;
- Promover as melhorias nos processos de sua responsabilidade.

4.6. LÍDER DE PROCESSO

O líder de processo é o colaborador responsável por conduzir e coordenar os trabalhos de gerenciamento de processos no âmbito de sua unidade organizacional. Ele será o agente multiplicador e facilitador do Escritório de Processos da CGU (CODIN/DIPLAD) e deverá:

- Ter perfil de liderança;
- Ter conhecimento em gestão de processos.

Os líderes de processo terão prioridade nas capacitações que se relacionarem com o tema para que possam contribuir em outras iniciativas em gestão de processos na CGU.



4.7. GRUPO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSO (GGP)



O grupo de gerenciamento de processo será formado pelo responsável pelo processo, pelo líder de processo da unidade organizacional e por atores do processo. O GGP será responsável por realizar o gerenciamento dos processos priorizados de sua competência.

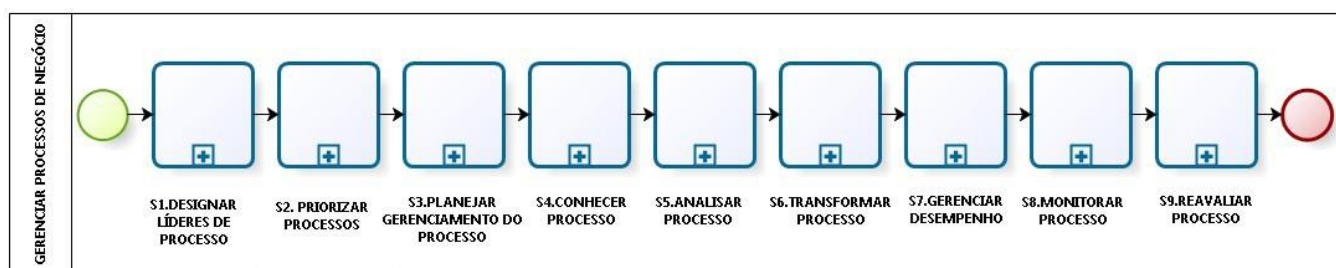
5. METODOLOGIA

O gerenciamento dos processos de negócio tem o propósito de melhorar continuamente a capacidade de gerar valor da CGU e, por essa razão, os processos de negócio passam a ser gerenciados de forma cíclica como parte de uma atividade contínua introjetada na cultura organizacional.

Um dos benefícios do gerenciamento de processos é a transparência do que se faz. Nessa perspectiva, a própria instituição pode se aproveitar de produtos e subprodutos dos processos aumentando a sinergia funcional do órgão ao eliminar retrabalho e maximizar a utilidade desses produtos ao servirem de insumos a outras unidades.

A metodologia para gerenciar processos de negócio da CGU segue um conjunto de etapas que estão substanciadas nos seguintes subprocessos que estruturam o processo “gerenciar processo de negócio”:

Figura 6 - Processo Gerenciar Processos de Negócio



A execução e o esforço para o gerenciamento de um ou mais subprocessos dependerá da necessidade e da maturidade das unidades organizacionais. Unidades com maior nível de maturidade e que já possuem informações mais estruturadas poderão realizar os subprocessos de gerenciamento de forma mais ágil, enquanto que unidades com menor nível de maturidade deverão percorrer o caminho mais extenso de trabalho. Alguns dos subprocessos do gerenciamento poderão ser realizados de forma independente, a depender da estratégia definida pela estrutura de governança da CGU.

O subprocesso “Designar Líderes de Processo” é subprocesso preliminar ao gerenciamento do processo propriamente dito que se inicia de fato no subprocesso “priorizar processos para gerenciamento”. A presente metodologia descreve em linhas gerais todos esses subprocessos cuja operacionalização constará no manual do processo e em instrumentos complementares.

Ao longo do desenvolvimento dos trabalhos várias técnicas de análise podem ser utilizadas, sendo preponderante a realização de sessões de trabalho (reuniões) pelo líder de processo visando alcançar uma visão consensual do Grupo de Gerenciamento de Processo (GGP) para o atingimento de cada objetivo das etapas do gerenciamento do processo.

O Comitê de Governança Interna (CGI), com apoio do Escritório de Processos (CODIN/DIPLAD) irá definir metas e periodicidade¹² para o gerenciamento dos processos pelas unidades organizacionais. O

12 Metas e prioridades serão definidas seguindo diretrizes traçadas pelas instâncias colegiadas de governança da CGU.

Escritório de Processos (CODIN/DIPLAD) prestará ainda o suporte para a aplicação da presente metodologia mediante requisição, podendo ainda atuar de ofício quando necessário.

5.1. PRIORIZAR PROCESSO PARA GERENCIAMENTO

Essa etapa marca o início dos trabalhos para o gerenciamento de processos e possui como objetivos:

- Sensibilizar a unidade organizacional quanto à importância do gerenciamento de processos para a instituição como um todo;
- Apresentar e envolver o líder de processo perante às unidades;
- Racionalizar a iniciativa de gerenciamento de processos, mediante a priorização e seleção de processos das unidades organizacionais por critérios previamente estabelecidos.

5.1.1. SENSIBILIZAR UNIDADES

A inauguração dos trabalhos requer o exercício da capacidade de liderança dos dirigentes da CGU no sentido de engajar suas equipes para reconhecerem o potencial da governança de processos como motriz transformadora da organização. Conforme o CBOK:

A experiência tem mostrado que o amadurecimento das práticas e dos benefícios de BPM são improváveis de ocorrer sem que exista comprometimento organizacional. Indivíduos podem possuir habilidades em BPM e as organizações podem possuir as tecnologias habilitadoras¹³. Ainda assim, sem suporte de valores, crenças, liderança e cultura é improvável que BPM tenha sucesso dentro da organização. Uma forte liderança talvez seja o mais fundamental, pois são os líderes da organização que mais influenciam a cultura, definem estruturas, objetivos, incentivos e possuem a autoridade necessária para fazer mudanças e criar um ambiente de sucesso¹⁴.

Inicialmente, deverá ser realizada uma reunião de sensibilização com a participação do dirigente, do Escritório de Processos (CODIN/DIPLAD), do líder de processo e responsáveis pelos processos da unidade organizacional para tratar em linhas gerais das etapas de funcionamento do gerenciamento de processos na CGU e sobre o início dos trabalhos de gerenciamento com a priorização dos processos da unidade.

5.1.2. SELECIONAR PROCESSO PARA GERENCIAMENTO

As necessidades para gerenciamento dos processos podem advir de nova atribuição legal à unidade, falta de clareza em como realizar atividades ou tarefas, falta de eficiência na execução do processo, dificuldades da equipe de trabalho em desempenhar as atividades que requeiram a racionalização dos trabalhos, necessidade de monitoramento das fases do processo (marcos e pontos críticos) ou ainda a simples necessidade de mapear o processo para difusão do seu conhecimento internamente.

¹³ Componentes habilitadores são grandes blocos temáticos de fatores que permitem a execução de um processo da melhor forma possível.

¹⁴ BPM CBOK Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento V3.0

Considerando a limitação de recursos face a uma diversidade de necessidades, deverá ser realizada uma priorização dos processos que serão gerenciados segundo impacto para a organização.

O produto do subprocesso “Priorizar processo para gerenciamento” é a seleção dos processos para gerenciamento. O Escritório de Processos (CODIN/DIPLAD) adotará providências para divulgação e conhecimento dos processos priorizados.

Cumprida a fase de priorização, o líder de processo contatará o responsável pelo processo selecionado, para realização do planejamento de gerenciamento do processo (PGP).

5.2. PLANEJAR GERENCIAMENTO DO PROCESSO

Os objetivos da etapa de planejamento são os seguintes:

- Formar o Grupo de Gerenciamento de Processo (GGP);
- Estabelecer o Plano de Gerenciamento do Processo (PGP), com a definição de escopo e cronograma para os trabalhos.

A partir da seleção do processo a ser gerenciado é necessário formular o Plano de Gerenciamento de Processo (PGP), contemplando um cronograma com as etapas de planejamento, conhecimento do processo, análise, transformação e gerenciamento de desempenho.

Nessa etapa, deve-se verificar a eventual existência de referenciais precedentes sobre o processo a ser gerenciado, tais como manuais sobre o processo, fluxos e mapeamentos prévios, a interferirem sensivelmente na estimativa do cronograma do projeto.

Os referenciais precedentes sobre o processo serão considerados como insumos para conhecimento, análise dos processos e para o levantamento das oportunidades de melhoria, e podem ainda impactar no limite do escopo do gerenciamento do processo, ou seja, pode ser necessário atuar-se apenas em parte do processo (determinados subprocessos) ou o contrário disso: pode-se estar diante de mais de um subprocesso que deva ser dividido.

O responsável pelo processo deve prover as informações gerais sobre o processo ao líder, em especial quanto aos atores do processo que integrarão o GGP.

A partir da formação do GGP, o líder de processos agendará a reunião inicial do GGP (*kick-off*) para elaboração do Plano de Gerenciamento do Processo (PGP).

É recomendado que o responsável pelo processo esteja presente em todas as reuniões do GGP, fornecendo relatos de sua experiência com o processo, em especial detalhando pessoalmente ao líder de processo quais objetivos ou metas que pretende alcançar com o processo.

O produto do subprocesso “Planejar Gerenciamento do Processo” é o Plano de Gerenciamento do Processo (PGP) com o cronograma dos trabalhos.

O Plano de Gerenciamento do Processo deverá ser apresentado para avaliação e aprovação pelo Escritório de Processos (CODIN/DIPLAD), para fins de acompanhamento. O cronograma de gerenciamento do processo deverá ser inserido no Plano Operacional da Unidade, conforme orientações e etapas definidas nesta metodologia.

5.3. CONHECER PROCESSO

Esta etapa é preparatória para a fase de análise do processo e ponto de partida para a proposição de melhorias. Visa conhecer como o processo está sendo realizado por meio dos seguintes pontos:

- Levantar informações sobre o processo;
- Desenhar o processo (mapear o processo no estágio atual “as is”);
- Elaborar manual do processo “as is”.

É provável que o GGP se depare com a necessidade de dividir o processo (2º nível) em etapas, identificando os subprocessos (3º nível) que o estruturam. O exercício de identificação dos subprocessos pode perdurar durante toda análise do processo, até que se encontre uma divisão balanceada e coerente das atividades entre os subprocessos. Para tanto, o GGP deve observar os produtos gerados durante a execução do processo e pautar-se ainda no ciclo PDCA para estabelecer as etapas do processo (subprocessos), examinando se o processo que ora se gerencia possui etapas que possam ser enquadradas como etapas de planejamento, execução, monitoramento e correção.

Cumpra esclarecer que não há um número ótimo de atividades a serem agrupadas em cada subprocesso devendo prevalecer a razoabilidade.

5.3.1. LEVANTAR INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO

A obtenção de informações visa conhecer os elementos cruciais para o andamento do processo como:

- Entender o ambiente e o contexto do processo;
- Identificar os normativos que referendam sua execução;
- Compreender a relação do processo com os objetivos da organização;
- Identificar as entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) do processo;
- Identificar os papéis de cada unidade no processo;
- Identificar os prazos para cumprimento;
- Identificar os sistemas utilizados;
- Identificar quem são os clientes do processo.

Prezando-se pela objetividade dos trabalhos indica-se como técnica a ser aplicada para o levantamento das informações a entrevista com a aplicação de um questionário¹⁵, no entanto, considerando-se o princípio da flexibilidade metodológica, outras técnicas podem ser empregadas pelo GGP para o conhecimento dos processos, como a aplicação do *Canvas Process Model*, a análise de documentos, workshop para aplicação de Brainstorming, Balanced Scorecard, ou mesmo Design Thinking.

Na etapa de priorização, os processos foram nomeados e listados pelos respectivos responsáveis. No entanto, o GGP, durante as atividades para levantamento das informações iniciais sobre o processo, deve rever se o nome atual do processo e subprocessos estão adequados aos seus objetivos. É uma ação im-

15 Fornecido pelo Sistema de Gerenciamento de Processo (SGP), na etapa “conhecer processo”.

portante pois definirá um dos atributos do processo responsável pela sua identificação a constar no catálogo de processos institucionais e na arquitetura de processos.

O nome do processo e dos subprocessos devem iniciar com um verbo no infinitivo e transmitir o seu objetivo principal de forma que seja possível deduzir, na medida do possível, quais atividades são realizadas.

A reflexão em relação à adequação do nome do processo e subprocessos pode ser programada para o final da etapa de análise, quando haverá maior clareza de todos os aspectos do processo.

5.3.2. DESENHO DO PROCESSO (MAPEAR O PROCESSO ATUAL “AS IS”)

A etapa de desenho do processo abarca o detalhamento das atividades em tarefas e a utilização do sistema Bizagi para elaborar o fluxo do processo ou dos subprocessos do processo. Nesse momento é natural deparar-se com incertezas sobre qual ação se enquadra como uma atividade ou uma tarefa.

Uma forma de iniciar o esboço do desenho do processo é reunir toda documentação até então produzida pelo GGP e a partir dela estruturar etapas que traduzam o que de fato é realizado pelos atores no processo. À cada uma dessas etapas identificadas, verifique o que foi produzido ou transformado pelos atores do processo, relacionando então, cada etapa, a uma finalidade. Essas etapas tendem a se transformar nos subprocessos do processo cujos limites poderão ser definidos pelos subprodutos gerados ao longo de todas atividades.

Tomemos, por exemplo, a seguinte sequência de atividades pertencentes ao processo de Gerenciamento de processos de negócio, objeto da presente metodologia:

- A1. Preparar reunião para constituir GGP
- A2. Constituir GGP
- A3. Preparar reunião para planejamento do gerenciamento do processo
- A4. Elaborar Plano de Gerenciamento de Processo (PGP)
- A5. Solicitar aprovação do PGP
- A6. Aprovar PGP
- A7. Realizar preparativos para mapeamento do processo no estado atual
- A8. Levantar informações sobre o processo
- A9. Desenhar processo
- A10. Validar Desenho
- A11. Elaborar manual do processo (as is).

Para iniciar os trabalhos de gerenciamento de processo realiza-se previamente o planejamento para estimar um cronograma de trabalho e organizar os encontros dos envolvidos no gerenciamento do processo elaborando um plano, no caso, o Plano de Gerenciamento do Processo (PGP). Depois abre-se os trabalhos de gerenciamento com a etapa de levantamento de informações sobre o processo para compreendê-lo integralmente, registrando todo o conhecimento sobre o processo ao elaborar o manual que contém o mapa do processo possibilitando a criação de uma visão comum sobre o processo que viabilizará uma análise mais adequada do processo.

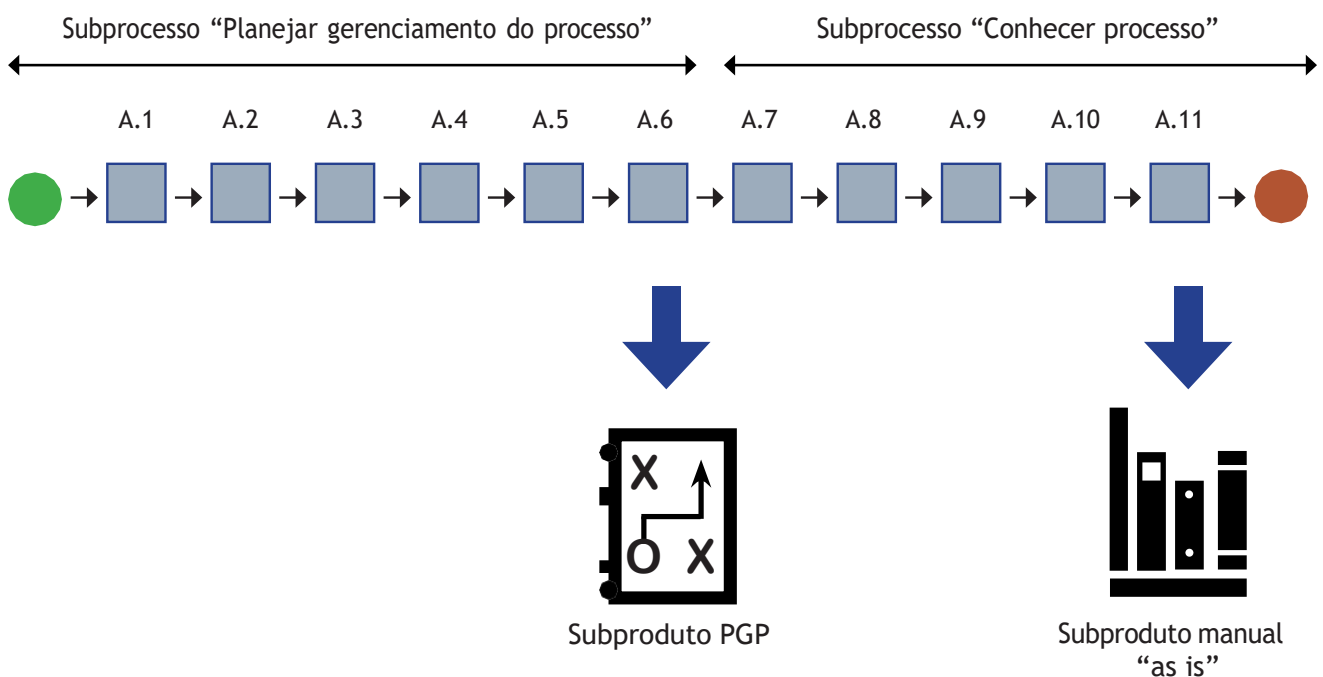
Repare que tais atividades realizadas resultaram em dois subprodutos importantes do Processo Gerenciar Processo de Negócio: o primeiro é o Plano de Gerenciamento de Processo (PGP) e, o segundo, o manual “as is” do processo que está sendo gerenciado.

As atividades que geram esses subprodutos podem ser consideradas como balizas delimitadoras de dois subprocessos do processo gerenciar processo de negócio. Estabelece-se então o subprocesso “Planejar gerenciamento do processo” que começa na atividade “A1. Preparar reunião para constituir GGP” e se encerra na atividade “A6. Aprovar PGP” ou em alguma atividade complementar a essa, que produziu o subproduto PGP.

Na sequência, o conjunto de atividades que se inicia na atividade “A7. Realizar preparativos para mapeamento do processo no estado atual (as is)” até a atividade “A.11. Elaborar manual do processo “as is”” coordenam-se para elaborar o manual do processo “as is”, insumo para a etapa de análise do processo. Esse conjunto de atividades permite delinear o subprocesso “Conhecer processo” que tem como subproduto o manual “as is” do processo em gerenciamento.

Os subprodutos do processo são então marcos que podem ser utilizados para definir as etapas do processo (subprocesso).

Figura 7 - Processo Gerenciar Processos de Negócio



5.3.2.1. DETALHAR AS ATIVIDADES EM TAREFAS

Com o desenho do processo ou apenas com o diagrama o GGP detalha para cada atividade (4º nível) do fluxo as respectivas tarefas (5º nível) que a compõem.

Nessa fase, devem ser associados ao fluxo do processo todos os seus insumos¹⁶, tais como os modelos de documentos, formulários relacionados às atividades do processo, referenciando-se ainda aos sistemas utilizados, à legislação relacionada ao processo (leis, portarias, decretos etc...), às competências, aos co-

¹⁶ Pode ser compreendido como sistemas, manuais, normativos (portarias, instruções etc), formulários e planilhas que forem necessárias ou úteis para o desempenho das tarefas do processo.

nhecimentos necessários para realizar atividades e demais informações consideradas relevantes ao processo, como regras de negócio, anotações, observações e particularidades dos processos (dicas) para sua melhor execução.

O desenho do processo visa especialmente apoiar a análise do processo na etapa seguinte do projeto. É realizado por meio de técnicas que possibilitam compreender, formalizar e comunicar o processo.

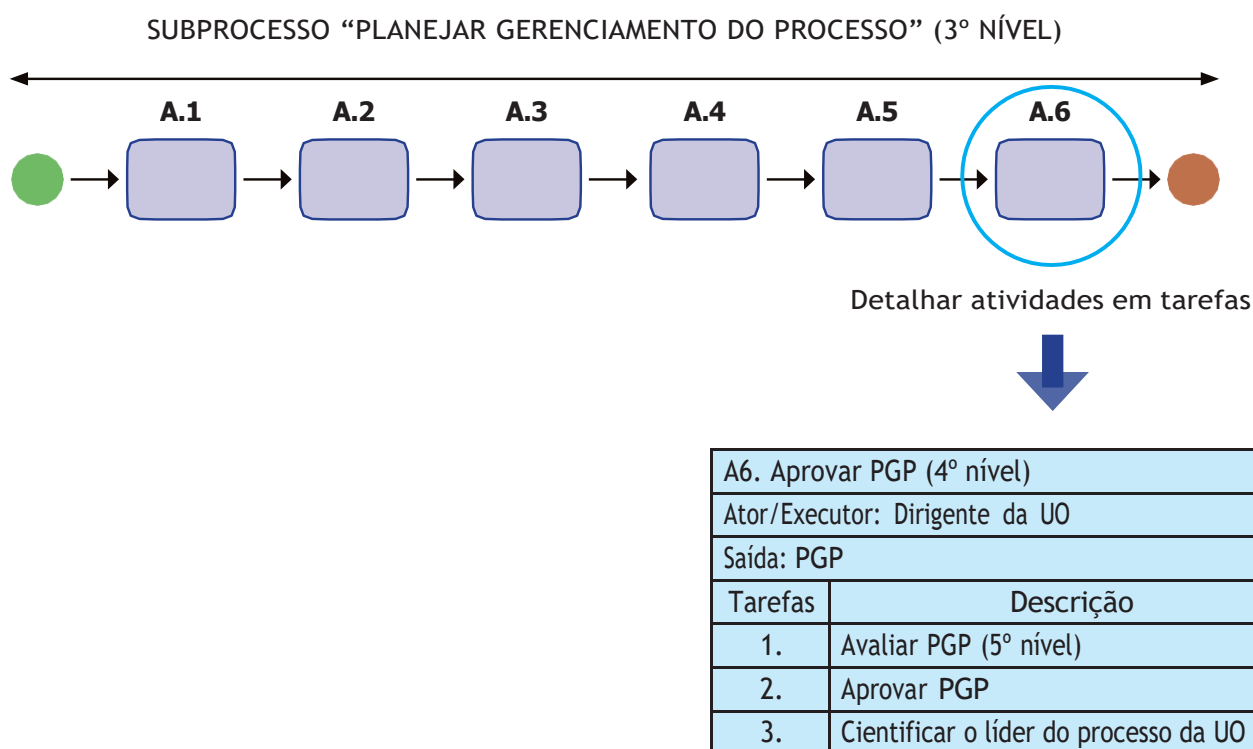
Para representação gráfica do processo atual é satisfatório o desenho do mapa do processo. Desenhar um modelo (maior nível de precisão) é opcional. Um mapa pode ser suficiente em alguns casos, enquanto que um modelo mais completo e detalhado pode ser necessário em outros.

O Guia de Modelagem de Processos da CGU contém os elementos de notação BPMN adotados pela CGU e a indicação do Bizagi como ferramenta eletrônica a ser utilizada no mapeamento dos processos.

O desenho do processo (mapeamento do estágio atual do processo) pode ser iniciado pelo líder de processo, a partir das informações produzidas na etapa de planejamento para atuação no processo, e concluído, a partir das informações obtidas nas reuniões com o GGP.

Neste momento, o desenho do processo deverá ter os níveis de subprocessos, atividades e tarefas, podendo conter, opcionalmente, o desdobramento até passos.

Figura 8 - Exemplo de detalhamento de atividade



O líder de processo deve apresentar o desenho do processo (mapa “as is”) ao GGP (responsável e atores do processo indicados) para validação final.

As ações descritas no item 5.3.2 (desenho do processo) e 5.3.2.1 (detalhar atividades em tarefas) podem ser realizadas concomitantemente, inclusive de forma complementar uma a outra.

5.3.3. ELABORAR MANUAL DO PROCESSO “AS IS”

Validado o desenho do processo “as is”, deverá ser elaborado o manual do processo que se estrutura com os seguintes tópicos:

- Objetivos geral e específicos;
- Diagramas e fluxos;
- Referências legais;
- Classificação na Cadeia de Valor;
- Responsável pelo processo;
- Sistemas e ferramentas utilizadas;
- Tempo estimado para a execução;
- Produtos gerados;
- Atores e executores do processo;
- Competências necessárias para execução;
- Detalhamento das tarefas;
- Regras de negócio;
- Cronograma previsto para execução;
- Indicadores de desempenho, se porventura já existirem.

O manual do processo “Gerenciar Processos de Negócio”, além da descrição para operacionalização dessa metodologia, será um exemplo de manual de processo da CGU, e ficará disponível para avaliação e consulta pelas áreas.

Os produtos do subprocesso “Conhecer processo” são o desenho do processo (diagramas e fluxos) e o manual do processo “as is”.

5.4. ANALISAR PROCESSO

A análise de processo é baseada na ideia de que o estado atual deve ser desafiado e que o processo precisa ser melhorado. Tudo deve ser analisado e revisto como oportunidade para reduzir esforço, aumentar produtividade, eliminar desperdícios e inovar. Essa etapa envolve o aprofundamento da compreensão do processo, incluindo uma avaliação sobre sua eficiência, eficácia e efetividade.

Os objetivos dessa etapa são os seguintes:

- Identificar no processo os problemas e as suas causas;
- Encontrar soluções para os problemas;
- Avaliar a utilização e qualificação dos recursos;
- Elaborar as propostas de melhorias para o processo;
- Elaborar o plano de ação para a implementação das melhorias.

A análise pode ser interpretada pelos atores do processo como uma crítica sobre a forma como o processo é executado. Para evitar essas situações é fundamental o esclarecimento dos objetivos da análise. A análise deve se ater aos fatos, evitando-se quaisquer acusações individuais de problemas do processo.

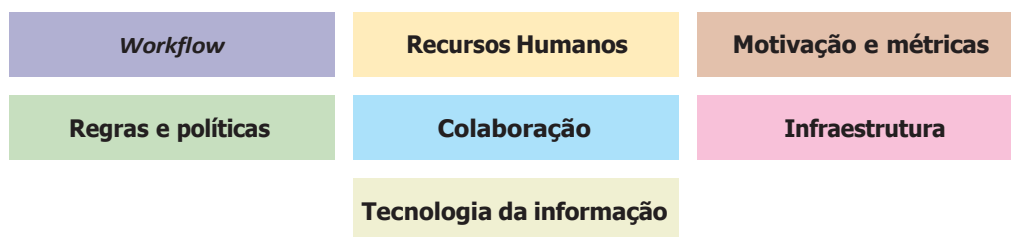
Durante essa etapa, sugestões de mudanças devem ser listadas, ponderadas e priorizadas. Neste momento, não é recomendado realizar o redesenho do processo (mapeamento futuro), a fim de não perder o foco na análise do processo.

5.4.1. IDENTIFICAR OS PROBLEMAS

De posse do desenho atual do processo (mapa “*as is*”) e das demais informações levantadas na etapa anterior (conhecer processo), devem ser investigados os problemas, gargalos¹⁷ ou *hand offs*¹⁸ que impeçam o alcance das metas ou objetivos, buscando meios para solucioná-los.

Essa investigação pode ser orientada pela checagem ou conferência de aspectos relacionados a cada componente habilitador dos processos que são:

Figura 9 - Componentes habilitadores do processo



Por meio desses grandes blocos direcionadores, a análise do processo deve ser um momento de questionamentos sobre:

- a) atividades que possam ser redundantes;
- b) desempenho do processo;
- c) atividades que não atendam requisitos legais;
- d) produtos que não possuam qualidade;
- e) atividades ou regras que estejam fora de controle;
- f) atividades ou produtos que não façam sentido;
- g) atividades que não proporcionem valor real ao próprio processo ou seu beneficiário;
- h) sistemas da informação utilizados.

A análise também é o momento de avaliar a alocação de recursos, ou seja, de verificar se os recursos disponíveis são suficientes e se possuem capacidade para o desempenho das atividades.

Outro componente importante nesta etapa é a análise de motivação e recompensa, sejam elas relacionadas à estrutura de trabalho, oportunidades de desenvolvimento de habilidades e competências, gratificações e

17 Conforme o CBOK gargalo “é uma restrição de capacidade que cria uma fila”.

18 Conforme o CBOK handoff é “qualquer ponto do processo onde o trabalho ou a informação passa de uma função para outra.” Check lists, automações são estratégias para lidar com os handoffs.

satisfação emocional. Entender essas motivações e recompensas pode ajudar a descobrir desconexões e gargalos no processo.

As reflexões podem ser induzidas por meio de entrevista com a aplicação de um questionário estruturador¹⁹ baseado nas diretivas acima cujas respostas devem ser debatidas pelos executores do processo para subsidiar a elaboração de uma lista dos problemas do processo a serem solucionados.

Segundo o CBOK:

Nesta abordagem adotada para desenho de processos, deve-se estar aberto a ideias criativas e ser visionário na forma de pensar sobre como o negócio pode operar. Cada atividade executada deve ter uma razão específica de negócio para existir e deve contribuir diretamente com a entrega de um resultado de valor. Se isso não acontece, sua razão para existir deve ser questionada.

Nessa etapa podem ainda ser realizadas pesquisas em documentações existentes sobre o processo ou entrevistas, workshops estruturados, assim como reuniões e dinâmicas de grupo.

É fundamental que a equipe de análise (GGP) organize e armazene a informação para que possa ser facilmente localizada e compreendida pelos demais participantes do gerenciamento do processo.

5.4.2. IDENTIFICAR AS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DOS PROBLEMAS

Devem ser investigadas as razões de ocorrência de cada problema identificado, estabelecendo relações de causa e efeito para determinar o conjunto de fatores relacionados ao problema.

Técnicas como a da árvore de problemas²⁰, brainstorming²¹ e diagrama de Ishikawa²² podem ser empregadas nesse exercício de identificação.

5.4.3. ELABORAR PROPOSTA DE MELHORIAS

Após a identificação e entendimento dos problemas, suas causas e consequências, deve ser elaborada uma proposta de melhorias para o processo. O conjunto de fatores que causam os problemas poderá ser atacado com uma série de medidas (treinamentos, mudança de normas, documentos de suporte) ou apenas uma, como, por exemplo, a identificação de um ponto de automação que elimina o problema.

À medida que as informações são avaliadas, surgem as oportunidades de melhorias, que deverão ser implementadas em momento futuro. O GGP deve se concentrar primeiramente nas melhorias mais simples e significativas.

As propostas de melhorias devem ter como principais objetivos:

- agregar valor ao cliente;

19 Fornecido pelo Sistema de Gerenciamento de Processo (SGP), na etapa “analisar processo”.

20 Árvore de problemas é uma técnica para análise das causas e efeitos de um problema baseado na teoria de Pareto, ou princípio do 20-80: 20% das causas são responsáveis por 80% dos efeitos.

21 Brainstorming é uma técnica propositiva para que um grupo de pessoas se reúna e produza ideias para solução de um problema.

22 Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta que torna possível a rápida identificação de todas as causas relacionadas a um determinado problema (efeito) e sua imediata correlação com um aspecto geral do processo.

- aumentar a produtividade;
- reduzir defeitos;
- reduzir desperdícios;
- aumentar a sustentabilidade;
- melhorar qualidade;
- aumentar capacidade;
- reduzir risco;
- inovar.

Fazer pequenas mudanças frequentes pode ter um efeito igualmente significativo no desempenho do processo, assim como grandes mudanças eventuais.

Na formulação das propostas de melhorias, é importante considerar a realidade atual da organização (tais como restrições legais, orçamentárias e de tecnologia da informação), a fim de avaliar a viabilidade da implementação das mudanças desejadas.

5.4.3.1. AVALIAR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Após a análise do processo e a elaboração das propostas de melhorias pode-se chegar à conclusão de que mudanças na estrutura organizacional podem trazer melhor desempenho ao processo. É importante que conclusões dessa natureza sejam registradas juntamente com os impactos positivos que podem provocar à organização, com o propósito de que sejam oportunamente avaliadas.

5.4.3.2. AVALIAR COMPETÊNCIAS

O gerenciamento do processo é uma oportunidade de mudar a realidade e de criar um ambiente de aprendizagem. Dessa forma, uma vez estabelecida as competências necessárias para a execução do processo, pode ser criada uma estratégia de capacitação. Os treinamentos poderão gerar maior autoconfiança na equipe e reduzir as incertezas sobre as transformações que serão realizadas.

Treinamentos bem estruturados abordando as novas atividades, tarefas, papéis e regras ajudarão a reduzir o impacto da mudança.

As informações levantadas neste momento servirão de subsídio para o setor de recursos humanos da CGU planejar e executar a política institucional de capacitação.

5.4.3.3. ENVOLVIMENTO DA UNIDADE DE TI NO GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS PASSÍVEIS DE AUTOMAÇÃO

Mudanças nos processos poderão causar necessidades de ajustes em sistemas e movimentação de dados com impactos na estratégia e a infraestrutura de tecnologia da informação.

Nesse contexto as seguintes questões devem ser consideradas:

- Qual sistema tem melhor aderência às necessidades do processo?
- Há limitações na atual infraestrutura que restringem a implementação de melhorias?
- As melhorias relacionadas à TI podem ser implementadas rapidamente?
- Quais serão os custos da implementação?

Durante a análise do processo, caso tenham sido identificados focos de automação, ou seja, em que a realização do processo ou de atividades possa ser realizada por sistemas de tecnologia da informação, tais demandas deverão ser solicitadas à unidade de TI da CGU, observando-se os trâmites atualmente existentes.

5.4.4. ELABORAR PLANO DE AÇÃO

O GGP deve estabelecer um plano de ação para a implementação da proposta de melhorias, avaliando ainda, com outras unidades de suporte ou gerenciais da CGU, no caso de mudanças significativas, o prazo de implementação, para então fixar um cronograma realista.

O plano de ação deverá possuir escopo e objetivos bem definidos, a fim de haver uma delimitação das mudanças que serão implementadas.

Para elaboração do plano de ação indica-se a técnica 5W2H²³ baseado nas respostas às seguintes perguntas:

- a) O que fazer?
- b) Por-que fazer?
- c) Quem será o responsável por fazer?
- c) Qual será a extensão ou abrangência?
- d) Quando?
- e) Como será feito?
- f) Qual o custo?

O GGP deve prever as situações de maior impacto na rotina da equipe de atores de processo durante a efetivação das mudanças e gerenciar os recursos disponíveis de maneira a contornar imprevistos, devendo considerá-los na elaboração do plano de ação.

Concluído o Plano de Ação, deve-se submetê-lo ao dirigente da unidade organizacional para aprovação e posterior encaminhamento ao Escritório de Processos (CODIN/DIPLAD) para fins de acompanhamento. A unidade organizacional deve lançar e manter atualizadas no seu Plano Operacional as ações estabelecidas.

As melhorias resultantes da análise do processo podem dizer respeito à:

- atualização de normativo;
- atualização de documentação operacional;
- atualização ou desenvolvimento de sistemas;
- atualização de organograma;

23 5W2H emana das perguntas em inglês What, Why, Who, Where, When, How, How much

- alterações de layout físico;
- construção de painel para o indicador de desempenho;
- revisão do quantitativo de recursos;
- treinamentos e capacitações;
- Entre outras.

O dirigente deve avaliar cuidadosamente o plano de ação para aprová-lo, pois do seu aval às melhorias propostas depende a legitimidade do responsável pelo processo juntamente com o GGP, para a implementação das melhorias.

O planejamento é etapa fundamental para o sucesso do gerenciamento do processo, mas também é importante iniciar a execução assim que possível.

O produto do subprocesso “Analisar Processo” é o Plano de Ação com a respectiva proposta de melhorias a ser implementada.

5.5. TRANSFORMAR PROCESSO

Nesta etapa, o processo deverá ser redesenhado já considerando as melhorias que serão implementadas. É o momento também de ser colocado em prática o Plano de Ação, a fim de que os ajustes sejam realizados e o processo aperfeiçoado.

Os principais objetivos dessa etapa são:

- Redesenhar o processo (mapeamento futuro);
- Detalhar as atividades em tarefas;
- Executar o Plano de Ação.

5.5.1. REDESENHAR PROCESSO

O redesenho do processo envolve a criação de um modelo futuro, consistindo em conceber como o novo processo funcionará e será gerenciado, a partir das melhorias que serão implementadas.

O desenho futuro (“*to be*”) deve considerar as regras de negócio, requisitos de tempo, necessidade de distribuição equilibrada da carga de trabalho entre as equipes, as realidades políticas, requisitos de auditoria, entre outros.

O redesenho vai além da resolução de problemas de curto prazo, pois abarca a mudança no processo que irá impactar no alcance dos objetivos e na melhor entrega de produtos para o cliente. O novo desenho deve resolver os problemas existentes ou aproveitar oportunidades, possibilitando que a organização evolua.

O GGP deve partir do desenho do processo atual (mapa “*as is*”) valendo-se do plano de ação elaborado na etapa anterior para o redesenho do processo. A técnica indicada é a realização das sessões de trabalho pelo líder de processo para o alcance de uma visão consensual do GGP que leve à construção do novo mapa do processo.

Para o redesenho do processo, deverão ser consideradas as regras de negócio e definidos:

- o nível de detalhe apropriado;
- os fluxos de trabalho e suas dependências;
- as regras que controlam as atividades;
- os *handoffs* de processos entre as unidades;
- o valor gerado para o cliente a partir da mudança realizada;
- a realização da simulação do modelo, com teste e aceitação.

Para o redesenho do processo deve-se seguir o Guia de Modelagem de Processos de Negócio da CGU.

5.5.2. DETALHAR AS ATIVIDADES EM TAREFAS

Com o redesenho do processo o GGP detalha para cada atividade (4º nível) do fluxo as respectivas tarefas (5º nível) que a compõem.

Neste momento, devem ser associados ao fluxo do processo todos os seus insumos²⁴, tais como os modelos de documentos, formulários relacionados às atividades do processo, referenciando-se ainda aos sistemas utilizados, a legislação relacionada ao processo (leis, portarias, decretos etc...), as competências e conhecimentos necessários para realizar atividades e demais informações consideradas relevantes ao processo como regras de negócio, anotações, observações e particularidades dos processos (dicas) para sua melhor execução.

5.5.3. EXECUTAR PLANO DE AÇÃO

A implementação de melhorias consiste em colocar em prática as medidas previstas no plano de ação aprovado estando previstas medidas prévias à execução do plano de ação e posteriores fundamentais para a recepção do novo processo e a sua continuidade após a implementação das mudanças.

5.5.3.1. GERENCIAMENTO DE MUDANÇA

O gerenciamento de mudanças visa promover o alinhamento na organização, prover condições e motivar os colaboradores para alcançar os resultados esperados. Comunicar as partes envolvidas²⁵ e determinar os meios adequados para implementar as melhorias são fatores fundamentais para que o processo de mudança seja bem-sucedido.

24 Pode ser compreendido como sistemas, manuais, normativos (portarias, instruções etc), formulários e planilhas que forem necessárias ou úteis para o desempenho das tarefas do processo.

25 Partes envolvidas seria qualquer pessoa ou grupo impactado pela iniciativa.

Conforme CBOK:

“Pessoas odeiam e amam mudanças. Odeiam porque as obrigam a aprender, amam porque as permitem aprender. O ponto central está nas crenças das pessoas. Significa que as pessoas primeiramente têm de mudar suas crenças para destrancar a porta e avançar para o futuro. E não se muda de crença instantaneamente, principalmente quando se manteve apoiado nelas ao longo de toda a vida. Quando crenças são mudadas, cria-se um conjunto de valores, que levará a novas atitudes, permitindo a incorporação de novas habilidades e, finalmente, a formação de um novo arcabouço de conhecimentos”

A alta administração possui papel fundamental neste momento. O dirigente deverá patrocinar, remover obstáculos e tomar decisões rápidas para que essa etapa tenha sucesso. É fundamental que a equipe que irá implementar melhorias tenha legitimidade e tempo disponível para que as melhorias sejam adequadamente realizadas.

A execução do novo processo pode encontrar dificuldades porque a equipe não teve atenção suficiente quanto ao gerenciamento de mudança e aceitação pelas partes envolvidas. Para garantir a adesão e o engajamento das partes interessadas, o responsável pelo processo deve reunir a equipe de atores do processo para informar sobre os benefícios que serão alcançados com as mudanças e a importância da cooperação de cada um, tanto ao longo do período de transição para o novo fluxo, como quanto após a efetivação de todas as mudanças propostas, até a estabilização do processo.

5.5.3.2. IMPLEMENTAR MELHORIAS

Durante a implantação das melhorias os atores do processo devem reportar os problemas e as suas causas para que o responsável pelo processo adote as providências necessárias para a correção do processo. De sua parte, o responsável pelo processo deve supervisionar a execução das atividades para verificar se são executadas como da forma proposta.

A colocação em prática de cada melhoria pode confirmar a sua adequabilidade ou, ao contrário, ensejar o aperfeiçoamento da ideia ou solução inicial com uma medida complementar, ou ainda demonstrar-se incompatível com as demais tarefas, resultando no desenvolvimento de uma nova melhoria e o consequente ajuste no plano de ação.

As melhorias que dependam da capacidade de atendimento das áreas gerenciais e de suporte da CGU podem resultar em uma nova frente de trabalho ou um novo projeto cujo resultado seja extemporâneo ao gerenciamento de processo em curso, tornando-se uma melhoria pendente.

Nesse caso, no momento da efetiva implementação da melhoria pendente, deve-se retomar o ciclo BPM na etapa “Analisar Processo”, para elaboração de um plano de ação específico.

5.5.3.3. SIMULAÇÃO DO PROCESSO FUTURO (“TO BE”)

A simulação é uma forma de testar e validar se o processo futuro irá ocorrer conforme o modelo proposto. A simulação também permite verificar volumes, tempos e quantas atividades e tarefas uma pessoa consegue processar em determinado período. Esses testes possibilitarão que a equipe identifique problemas e realize os ajustes necessários.

A simulação do processo futuro é opcional, uma vez que sua execução pode ser inviável dependendo do processo gerenciado.

Os produtos do subprocesso Transformar Processo são o redesenho do processo (mapa “to be”), o detalhamento das atividades em tarefas e o Plano de Ação executado.

5.6. GERENCIAR DESEMPENHO

Essa etapa tem como objetivo a elaboração de indicadores para realizar o gerenciamento do desempenho dos processos. O desempenho pode ser medido em termos de tempo, custo, capacidade e qualidade. Ele pode ser afetado por fatores como pessoas, treinamento, procedimentos, ferramentas, tempo, objetivos, restrições e normativos.

Há uma resistência natural dos gestores em medir seus processos, não sendo difícil encontrar objeções ou justificativas de falta de tempo. Por esse motivo, o patrocínio dos dirigentes, com participação nas reuniões e comunicação constante é fundamental.

O gerenciamento do desempenho do processo inicia-se pela avaliação da eficácia do processo. Se coisas erradas estão sendo feitas a eficiência não importa, não há benefício em entregar produtos que não agreguem valor, de maneira mais rápida e eficiente.

Algumas questões importantes sobre o desempenho de processos:

- Qual tipo de desempenho iremos avaliar? Tempo, custo, capacidade, qualidade?
- Será avaliado desempenho de custos? Em comparação com qual variável?
- Será avaliada a qualidade? Quais critérios serão considerados para definir o que é qualidade?
- Será avaliada rapidez? Mas será rapidez com qualidade?

5.6.1. DEFINIR INDICADORES

O gerenciamento do desempenho requer a disponibilização de indicadores elaborados para produção de dados sobre a performance do processo. Esses dados, se consistentes, propiciam a avaliação do resultado do processo, a partir da comparação com as metas estabelecidas, e permitem identificar atrasos e deslocar ou redistribuir trabalho, além de identificar problemas de qualidade.

A capacidade da organização de medir o desempenho de seus processos está diretamente relacionada ao seu nível de maturidade em gestão de processos. O mesmo se aplica aos dados: se a organização não tem capacidade de acessar facilmente os dados existentes em seus sistemas, não poderá realizar determinadas avaliações ou reportes de *Business Intelligence*.

A elaboração de indicadores e a consequente medição é a base para a detecção de desvios no desempenho do processo e em seus resultados. A medição deve ser tratada em um contexto, do contrário não passará de uma sequência de números.

Para elaboração dos indicadores para o processo, o GGP deve realizar sessões de trabalho em que o líder de processo visa alcançar uma visão consensual do GGP, conforme as instruções complementares

do Guia para Elaboração de Indicadores da CGU. A participação de todos os representantes do GGP é fundamental para que não haja questionamentos e para que os resultados sejam aceitos.

Os indicadores do processo devem ser aprovados pelo responsável do processo e ainda pelo dirigente da unidade. Os atributos dos indicadores como fórmula, periodicidade de cálculo, dentre outros, serão indicados em ficha padrão fornecida em instrumentos complementares a esta metodologia.

Os indicadores podem ser aplicados antes da implementação e após a implementação das melhorias para comparar-se de forma mais visível os ganhos no processo com o gerenciamento.

O produto do subprocesso Gerenciar Desempenho são os indicadores, seus atributos e instruções de aplicação.

5.6.2. ELABORAR O MANUAL DO PROCESSO (TO BE)

À medida em que as melhorias são implementadas, ajustes e mudanças no fluxo ocorrem até a estabilidade do processo. Essas alterações devem ser registradas atualizando-se o redesenho do processo e o detalhamento das atividades em tarefas.

Com a estabilização do processo, o GGP deve preparar o manual do processo. O manual do processo “to be” (processo recém gerenciado) deve conter em detalhes todas as informações do processo levantadas durante o gerenciamento, podendo-se, inclusive, aproveitar a estrutura do manual do processo “as is”, para gerar o manual do processo gerenciado, realizando as correções necessárias de maneira a refletir as melhorias alcançadas com o novo fluxo do processo.

Entre as principais informações do processo que devem constar no manual, destacam-se:

- Objetivos principal e específicos;
- Diagramas e fluxos;
- Referências legais;
- Classificação na Cadeia de Valor;
- Responsável pelo processo;
- Sistemas e ferramentas utilizadas;
- Tempo estimado para a execução;
- Produtos gerados;
- Atores e executores do processo;
- Competências necessárias para execução;
- Detalhamento das tarefas;
- Regras de negócio;
- Cronograma previsto para execução;
- Indicadores de desempenho.

O manual do processo permitirá a perpetuação do conhecimento das atividades da CGU e iniciará a formação de uma sequência histórica da evolução dos processos, facilitando ainda a ambientação de novos servidores ou colaboradores nas unidades.

5.6.2.1. CLASSIFICAR O PROCESSO CONFORME A CADEIA DE VALOR INTEGRADA DA CGU

Durante a elaboração do manual do processo, o GGP deve classificar o processo conforme o seu tipo (finalístico, gerencial ou suporte), encaixando-o no macroprocesso adequado da [Cadeia de Valor Integrada da CGU](#), sendo possível, então, no caso dos processos finalísticos, estabelecer a relação da sua contribuição com os valores gerados pela CGU.

Após a finalização do manual do processo o líder deve encaminhá-lo ao Dirigente para aprovação e posteriormente ao Escritório de Processos da CGU (CODIN/DIPLAD) para validação e publicação na Base de Conhecimento da CGU.

Os produtos do subprocesso “Gerenciar desempenho” são a definição dos indicadores e a elaboração do manual do processo, contemplando o redesenho do processo (*to be*) e o detalhamento das atividades em tarefas atualizados.

5.7. MONITORAR PROCESSO

Essa etapa caracteriza-se pelo monitoramento da execução e acompanhamento do processo. A partir do momento em que o processo é transformado, o desafio é mantê-lo com desempenho elevado. O objetivo dessa etapa é auferir o rendimento do processo mediante aferição dos indicadores e dos parâmetros das metas.

Nessa fase, algumas perguntas devem ser respondidas como:

- a) Qual tem sido o desempenho do processo? Ainda existem gargalos?
- b) O desempenho dos processos está dentro do programado? Como se pode melhorar?
- c) Os processos estão sendo executados do modo como foram modelados/desenhados? Onde existem diferenças e por que os processos estão sendo executados diferentemente?
- d) Os papéis e responsabilidades definidos estão funcionando como previsto?

O desempenho aquém do esperado pode estar relacionado a falhas no desenho do processo, falta de capacidade de equipe, sistemas ineficientes, comunicação interna inadequada, falhas na liderança, procedimentos ultrapassados, entre outros.

O monitoramento permite respostas mais rápidas frente aos desvios detectados. Sem medição a organização não consegue manter um ótimo desempenho. Em complemento, o monitoramento permite a mitigação ou eliminação de riscos de conformidade.

Os indicadores desenvolvidos devem ser informados e acompanhados pelo responsável do processo, de acordo com as periodicidades estabelecidas, para verificar se os resultados estão dentro das metas esperadas.

O líder de processo, juntamente com o responsável pelo processo devem apresentar, periodicamente, as informações relacionadas ao monitoramento para o Escritório de Processos (CODIN/DIPLAD), a fim de que os resultados sejam consolidados e apresentados ao Comitê Gerencial e Comitê de Governança Interna (CGI) para avaliação e tomada de decisões.

Os indicadores, se corretamente aferidos e avaliados, poderão indicar que o processo apresenta problemas em sua execução. A depender da natureza dos problemas esses poderão ser resolvidos por meio de soluções pontuais, ou se mais complexos, demandarem uma reavaliação do processo.

O produto do subprocesso Monitorar Processo é a avaliação do rendimento do processo em relação às metas estabelecidas.

5.8. REAVALIAR PROCESSO

A partir das informações obtidas na etapa anterior (monitoramento), o processo pode ter que passar novamente por uma reavaliação. Isso significa que terá de ser realizada uma ou mais etapas do gerenciamento definido nesta metodologia, a fim de que o processo possa apresentar melhores resultados.

6. SUPERVISIONAR OS PROCESSOS DA CGU

O Escritório de Processos (CODIN/DIPLAD) supervisionará as etapas de gerenciamento de processos das unidades organizacionais para assegurar os resultados e alertar as instâncias de governança sobre situações críticas.

Em complemento, a partir da supervisão do gerenciamento de processos, será mantido atualizado o repositório de processos por meio da Base de Conhecimento, a fim de facilitar a consulta por todos os interessados e fomentar a transparência da gestão de processos da CGU.

REFERÊNCIAS

ABPMP Brazil, Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio. BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio -3ª ed.-Versão 3.0: Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK, 2013.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael. Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio, 2013.

Guia da Política de Governança Pública / Casa Civil da Presidência da República - Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

Brasil. Controladoria-Geral da União (CGU). Secretaria-Executiva (SE). Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DIPLAD). Coordenação-Geral de Integração e Desenvolvimento Institucional (CODIN)

ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO - CNMP. Metodologia de Gestão por Processos. -1ª Edição -Versão Original -Brasília: 2016

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE -FNQ. E-book #6. Excelência em Gestão - Gestão por Processos. Disponível para consulta em: <http://www.fnq.org.br>

Crédito de figuras:

Figura 2: <https://www.venki.com.br/blog/ciclo-pdca-conceito/>

Figura 6: https://www.researchgate.net/figure/FIGURA-4-Modelo-do-Processo-em-BPMN-Fonte-O-Autor-A-modelagem-do-SGA-realizada_fig3_272086766

