

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO DA CGU

Revisão 2026



CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

SAUS, Quadra 5, Bloco A, Edifício Multibrasil
70070-050 - Brasília-DF
cgu@cgu.gov.br

Vinícius Marques de Carvalho
Ministro da Controladoria-Geral da União

Eveline Brito
Secretária-Executiva

Tiago Chaves Oliveira
Diretor de Planejamento, Inovação e Sustentabilidade

Raniere Araujo de Campos
Coordenador-Geral de Gestão Estratégica

Equipe Técnica
Katia Fiorin

Versão 1.1
Brasília, abril de 2026.

SUMÁRIO

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
2. METODOLOGIA	7
2.1. NÍVEL BÁSICO	7
<u>2.1.1. PRIORIZAR PROCESSO PARA GERENCIAMENTO</u>	7
<u>2.1.2. PLANEJAR GERENCIAMENTO DO PROCESSO</u>	8
<u>2.1.3. CONHECER PROCESSO</u>	8
2.2. NÍVEL INTERMEDIÁRIO	11
<u>2.2.1. ANALISAR PROCESSO</u>	11
<u>2.2.2. TRANSFORMAR PROCESSO</u>	15
2.3. NÍVEL AVANÇADO	18
<u>2.3.1. GERENCIAR DESEMPENHO</u>	18
<u>2.3.2. REAVALIAR PROCESSO</u>	19
GLOSSÁRIO	20
REFERÊNCIAS	20

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento dos processos tende a propiciar uma visão sistêmica da organização, abrindo espaços para a 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 CBOK¹, com a finalidade de orientar e aperfeiçoar a gestão de processos na Controladoria Geral da União (CGU), estando estruturada em níveis de complexidade – básico, intermediário e avançado – permitindo que unidades organizacionais com diferentes graus de maturidade possam aplicar o gerenciamento de processos de forma progressiva: desde o entendimento e mapeamento inicial, passando pela análise e transformação, até o monitoramento contínuo e reavaliação estratégica dos processos.

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 - garantindo 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. METODOLOGIA

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

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

A execução e o esforço para o gerenciamento de um ou mais subprocessos dependerá da necessidade e nível de prontidão e capacidade das unidades organizacionais. Unidades com maior nível de prontidão e capacidade e que já possuem informações mais estruturadas poderão realizar os subprocessos de gerenciamento de forma mais ágil, enquanto unidades que possuem um menor nível poderão 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 Comitê de Governança Interna (CGI), com apoio da Coordenação-Geral de Gestão Estratégica (CGGE/DPIS/SE) poderá definir metas e periodicidade para o gerenciamento dos processos pelas unidades organizacionais, caso entenda necessário.

A Coordenação-Geral de Gestão Estratégia (CGGE) estará disponível para prestar suporte na aplicação da presente metodologia, quando demandada.

2.1. NÍVEL BÁSICO

O nível básico de gerenciamento de processos tem como foco o entendimento inicial do funcionamento dos processos, por meio do mapeamento do estado atual, levantamento de informações essenciais e documentação estruturada, permitindo às unidades organizacionais iniciarem sua jornada de melhoria com segurança e clareza.

2.1.1. 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.

2.1.1.1. 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.

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

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

O produto do subprocesso “Priorizar processo para gerenciamento” é a seleção dos processos para gerenciamento.

PLANEJAR GERENCIAMENTO DO PROCESSO

O objetivo da etapa de planejamento: é estabelecer o Plano de Gerenciamento do Processo (PGP), com a definição de escopo e o 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 apenas em parte do processo (determinados subprocessos) ou o contrário disso: pode-se estar diante de mais de um subprocesso que deva ser dividido.

É recomendado que o responsável pelo processo participe ativamente desta fase, fornecendo relatos de sua experiência com o processo, em especial detalhando pessoalmente ao líder de processo quais objetivos ou metas que pretende alcançar.

O cronograma de gerenciamento do processo poderá ser inserido no Plano de Entregas da Unidade, para acompanhamento. O produto do subprocesso “Planejar Gerenciamento do Processo” é o Plano de Gerenciamento do Processo (PGP) com o cronograma dos trabalhos.

2.1.2. 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, principalmente, 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”.

Pode existir a necessidade de dividir o processo (2º nível) em etapas, identificado os subprocessos (3º nível) que o estruturam. O exercício de identificação dos subprocessos pode perdurar durante toda a análise do processo, até que se encontre uma divisão balanceada e coerente das atividades entre os subprocessos.

Cumpra esclarecer que não há um número ótimo de atividades a serem agrupadas em cada subprocesso devendo prevalecer a razoabilidade, a necessidade e recursos disponíveis na unidade.

2.1.2.1.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 questionário. No entanto, considerando-se o princípio da flexibilidade metodológica, outras técnicas podem ser empregadas 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, durante as atividades para levantamento das informações iniciais sobre o processo, pode ser necessário rever se o nome atual do processo e subprocessos estão adequados aos seus objetivos. É uma ação importante pois definirá um dos atributos do processo responsável pela sua identificação a constar no catálogo de processos institucionais e na arquitetura de processos.

Como orientação, o nome do processo e dos subprocessos, preferencialmente, devem iniciar com um verbo no infinitivo e transmitir o seu objetivo principal da 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.

2.1.2.2.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 (ou outro sistema com atributos semelhantes) 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 e a partir dela estruturar etapas que traduzam o que de fato é realizado pelos atores no processo. À cada uma dessas etapas identificadas, verifica-se 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.

2.1.2.3. DETALHAR AS ATIVIDADES EM TAREFAS

Nessa fase, podem ser associados ao fluxo do processo todos os seus insumos, 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 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.

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 já 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 um modelo mais completo e detalhado pode ser necessário em outros.

2.1.2.4. ELABORAR MANUAL DO PROCESSO “AS IS”

Após a validação da própria unidade do desenho do processo "as is", será possível, caso a unidade entenda necessário, elaborar o manual do processo. Sugere-se que este manual seja estruturado 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 existirem.

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

2.2. NÍVEL INTERMEDIÁRIO

O nível intermediário aprofunda a análise dos processos, identificando problemas, causas e oportunidades de melhoria, além de planejar e executar ações corretivas e transformadoras, promovendo maior eficiência, alinhamento e valor agregado às entregas institucionais.

2.2.1. ANALISAR PROCESSO

A análise de processo é baseada na idéia de que o estado atual deve ser desafiado e que o processo precisa ser melhorado.

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.

2.2.1.1. 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, gargalos ou *hand offs* que impeçam o alcance das metas ou objetivos, buscando meios para solucioná-los.

Essa investigação pode ser direcionada pela verificação ou conferência de aspectos relacionados a cada um dos componentes habilitadores dos processos, que são os seguintes:

- Workflow;
- Recursos Humanos;
- Regras e políticas;
- Colaboração;
- Infraestrutura;
- Tecnologia da Informação e
- Motivação e métrica.

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 há 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 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 estruturado 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 informação seja organizada e armazenada (sharepoint/teams) para que possa ser facilmente localizada e compreendida pelos demais participantes do gerenciamento do processo.

2.2.1.2. 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 problemas, brainstorming e diagrama de Ishikawa podem ser empregadas nesse exercício de identificação.

2.2.1.3. ELABORAR PROPOSTA DE MELHORIAS

Após a identificação e entendimento dos problemas, suas causas e consequências, pode 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, para serem implementadas em momento futuro sempre que possível.

As propostas de melhorias devem ter como principais objetivos:

- Agregar valor ao cliente;
- 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.

2.2.1.4. AVALIAR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Após a análise do processo e a elaboração das propostas de melhorias pode-se, ainda, 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.

2.2.1.5. 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.

As informações levantadas neste momento servirão de subsídio para o Setor de Recursos Humanos da CGU planejar e executar a política institucional de capacitação.

2.2.1.6. ENVOLVIMENTO DA UNIDADE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (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 na 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 (DTI), observando-se os trâmites atualmente existentes.

2.2.1.7. ELABORAR PLANO DE AÇÃO

A partir da proposta de melhorias, pode se perceber a necessidade de estabelecer um plano de ação para a sua implementação, 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 a elaboração do plano de ação indica-se a técnica 5W2H baseada nas respostas às seguintes perguntas:

- a) O que fazer?
- b) Porque 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?

Importante 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, a unidade organizacional pode lançar no seu Plano de Entregas as ações estabelecidas para acompanhamento.

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;
- Alterações de layout físico;

- Construção de painel para o indicador de desempenho;
- Revisão do quantitativo de recursos;
- Treinamentos e capacitações;
- Entre outras.

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 serem implementadas.

2.2.2. 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.

2.2.2.1. 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.

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 orientamos verificar o Guia de Modelagem de Processos de Negócio da CGU ([Guia de Modelagem de Processos](#)).

2.2.2.2.DETALHAR AS ATIVIDADES EM TAREFAS

Neste momento, podem ser associados ao fluxo do processo todos os seus insumos, 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.

2.2.2.3.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 sua execução e posteriores, fundamentais para a recepção do novo processo e a sua continuidade após a implementação das mudanças.

2.2.2.4. GERENCIAMENTO DE MUDANÇA

O gerenciamento de mudanças visa promover o alinhamento na organização, prover condições e motivar os colaboradores a alcançarem 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.

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 a 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 pode 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 após a efetivação de todas as mudanças propostas, até à estabilização do processo.

2.2.2.5. 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 da forma proposta.

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

Caso a unidade decida por gerenciar o desempenho dos processos por indicadores, estes devem ser aprovados pelo responsável do processo e ainda pelo dirigente da unidade.

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

2.2.3. ELABORAR O MANUAL DO PROCESSO (TO BE)

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

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 podem 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.

A capacidade da organização de medir o desempenho de seus processos está diretamente relacionada ao seu nível de maturidade em gestão de processos. Isto 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, pode-se seguir as instruções complementares do Guia para Elaboração de Indicadores da CGU ([Guia para Elaboração de Indicadores de Processos](#)).

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.

2.2.3.1. 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.

2.3. NÍVEL AVANÇADO

O nível avançado representa a maturidade na gestão de processos, com foco na mensuração de desempenho, uso de indicadores, reavaliação contínua e integração estratégica, permitindo à organização evoluir de forma sustentável e orientada por dados.

2.3.1. 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?

2.3.1.1.DEFINIR INDICADORES

O gerenciamento do desempenho requer a disponibilização de indicadores elaborados para produção de dados sobre a performance do processo, com critérios mais macros (tempo, custo, capacidade e qualidade) em relação ao nível intermediário que faz menção aos indicadores de desempenho. 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.

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.

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

Durante a elaboração do manual do processo, o líder deve classificar o processo conforme o seu tipo (finalístico, gerencial ou suporte), encaixando-o no macroprocesso adequado da [Cadeia de Valor 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.

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*).

2.3.2. REAVALIAR PROCESSO

A partir da necessidade do gestor ou participantes, 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.

GLOSSÁRIO

Líder do processo: colaborador responsável por conduzir e coordenar os trabalhos de gerenciamento de processos no âmbito de sua unidade organizacional.

Responsável pelo processo: servidor com cargo de gestão sob o processo, normalmente um Coordenador-Geral.

Partes envolvidas: qualquer pessoa ou grupo impactado pela iniciativa.

Gargalos: conforme o CBOK, gargalo “é uma restrição de capacidade que cria uma fila”.

Handoffs: conforme o CBOK, handoff é “qualquer ponto do processo onde o trabalho ou a informação passa de uma função para outra”.

Árvore de problemas: 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.

Brainstorm: técnica propositiva para que um grupo de pessoas se reúna e produza idéias para solução de um problema.

Diagrama de Ishikawa: 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.

5W2H: perguntas em inglês What, Why, Who, Where, When, How, How much.

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>