



METODOLOGIA DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS DE TRABALHO

DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Jair Messias Bolsonaro

VICE-PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Antonio Hamilton Martins Mourão

CASA CIVIL

Ciro Nogueira

SECRETARIA DE GOVERNO

Célio Faria Júnior

SECRETARIA-GERAL

Luiz Eduardo Ramos Baptista Pereira

GABINETE DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL

Augusto Heleno Ribeiro Pereira

GABINETE PESSOAL

Pedro Cesar Nunes Ferreira Marques de Sousa

ASSESSORIA ESPECIAL DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA

João Henrique Nascimento de Freitas

SECRETARIA ESPECIAL DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS

Flávio Augusto Viana Rocha

SUMÁRIO

I. APRESENTAÇÃO.....	4
II. FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS	6
Referenciais normativos.....	6
Arquitetura de processos e Hierarquia de Processos.....	7
Ciclo BPM	11
Papéis e Atribuições	15
III. ADEQUAÇÃO DO USO DA NOTAÇÃO BPMN.....	18
Elementos da notação BPMN 1.2	21
Orientações adaptativas.....	23
IV. MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TRABALHO	35
V. DISPOSIÇÕES GERAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	41
Anexo.....	42

I. APRESENTAÇÃO

Um **processo de trabalho** é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado predefinido (inciso IX do art. 2º da Política de Governança de Processos da Presidência da República). Toda empresa ou organização pública é uma coleção de processos de trabalho (Gonçalves, 2000; Porter, 1990). Gerenciar tais processos é uma das ações mais fundamentais de gestão realizada por uma organização.

Coordenar processos de trabalho para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público é uma das diretrizes da governança pública, estabelecida pelo Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Diante dessa determinação, a Presidência da República, por meio do Comitê Integrado de Governança da Presidência da República (Cigov/PR), instituiu a **Política de Governança de Processos da Presidência da República - PGP/PR** (Resolução nº 4, de 09 de junho de 2022), que estabelece os princípios, as diretrizes e os mecanismos relativos à Governança de Processos no âmbito dos órgãos da Presidência da República e, supletivamente, da Vice-Presidência da República.

A PGP/PR é o resultado da união dos esforços das casas palacianas, no sentido de desenvolver uma cultura de governança de processos, definindo, para tal, os objetivos de: (I) transformar o conhecimento tácito de processos de trabalho em conhecimento explícito, contribuindo para a gestão de conhecimento da organização; (II) apoiar o controle interno e a gestão de riscos; (III) prezar pelas conformidades legal e normativa dos processos de trabalho; (IV) estabelecer uma linguagem comum de representação dos modelos de processos de trabalho; (V) aprimorar a eficácia e a eficiência operacional; (VI) reduzir a taxa de erros e os

desperdícios; (VII) facilitar as mudanças e sua gestão; (VIII) facilitar a capacitação e aprendizagem organizacional, reduzindo a curva de aprendizado; (IX) promover a melhoria contínua dos processos de trabalho; (X) garantir a integração entre os processos de trabalho da organização; (XI) facilitar a automação dos processos de trabalho; (XII) estabelecer a análise crítica do desempenho dos processos de trabalho; (XIII) disponibilizar informações para identificação de forças e fraquezas organizacionais que subsidiam a elaboração do planejamento estratégico; e (XIV) estabelecer uma cultura organizacional onde os processos de trabalho sejam conhecidos, acordados e comunicados.

A Governança de Processos é a abordagem estruturada para tomada de decisão, controle e implementação de mudanças de modo que os processos trabalhem para entregar valor (ABPMP,2013). O inciso IV do art. 2º da PGP/PR complementa este conceito com mais detalhes:

IV - governança de processos: 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;

Este documento, portanto, apresenta a Metodologia de Governança de Processos da PR, um trabalho conjunto entre os órgãos da Presidência e Vice-Presidência da República, elaborado com o objetivo de direcionar, de forma coordenada, a governança de processos em suas unidades, a partir de procedimentos ordenados e integrados, visando aprimorar os processos com vistas a gerar, preservar e entregar valor público.

II. FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS

Referenciais normativos

O conteúdo deste documento é destinado ao contexto da governança de processos e observa um conjunto de normas e regulamentações, dos quais destacam-se:

- Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal;
- Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico - ePING; e
- Política de Governança de Processos de Trabalho da Presidência da República

E também os frameworks e referências internacionais relacionadas à temática:

- Metodologia de mapeamento de processos de trabalho do Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho do TCU;
- Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOOK Versões 2.0 e 3.0;
- *Business Process Model and Notation (BPMN) Versão 1.2* do OMG (*Open Management Group*);
- *Business Process Maturity Model (BPMM)* do OMG (*Open Management Group*).

A partir dos referenciais supracitados foram extraídos alguns conceitos essenciais para o entendimento do tema e do processo de governança de processos de trabalho, alguns já mencionados anteriormente e também na PGP/PR e outros apresentados nos capítulos a seguir.

Arquitetura de processos e Hierarquia de Processos

A arquitetura de processos apresenta um modelo hierárquico dos processos que parte do alto nível, a cadeia de valor, para níveis menores, como macroprocessos, processos e subprocessos, mostrando como a organização funciona.

Observa-se, assim, que a classificação dos modelos de processo quanto a sua **hierarquia** são: (i) Cadeia de Valor; (ii) Macroprocesso; (iii) Processo e (iv) Subprocesso

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 suporte** (BRASIL, CGU, 2020), classificação esta adotada nesta metodologia.

Finalísticos: representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo Estado e pela Sociedade por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço fornecido pela organização.

Suporte: existem para prover suporte a processos finalísticos, mas também podem prover suporte a outros processos de suporte ou processos de gerenciamento. A diferença principal entre os processos finalísticos e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes.

Gerenciais: tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

De acordo com o Guia Técnico de Gestão Estratégica do ME, a cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos).

A Cadeia de Valor integrada da PR, ilustrada no Plano Estratégico Integrado da Presidência da República 2021 – 2023 (BRASIL, PR, 2022), apresenta “os principais macroprocessos de negócio da Presidência da República”, que refletem as Cadeias de Valor de cada órgão da PR.

As ações de governança de processos devem considerar a Cadeia de Valor integrada bem como a Cadeia de Valor específica de cada órgão da PR. Essas ilustrações dos principais processos institucionais, seja da PR como um todo, seja de um órgão em particular, devem ser atualizadas e melhoradas, conforme ocorram mudanças nos contextos e nos direcionadores estratégicos das instituições.



Figura 1: Cadeia de Valor da Presidência da República (O Plano Estratégico Integrado da Presidência da República 2021-2023)

Macroprocessos: conjunto de processos fundamentais ou críticos para o cumprimento da missão organizacional e geração de valor.

Subprocessos: conjunto de atividades embutidas dentro de um processo, podendo ser um diagrama expandido, conforme mostra a figura ou contraído, que abre um outro diagrama.

Atividades: são ações realizadas dentro de um processo. Os tipos de atividades que fazem parte de um Diagrama de Processo de Trabalho são: Processo, Subprocesso e Tarefa (OMG, 2009). A figura 2 a seguir representa tais atividades modeláveis com a notação BPMN:

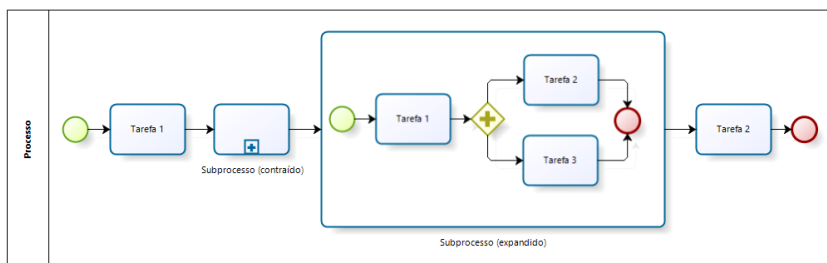


Figura 2: Atividades em um diagrama de processo

Fonte: elaborada pelo autor

Uma **Tarefa** é uma atividade atômica que está incluída em um Processo. Esta é considerada atômica porque não possui desdobramentos de elementos, sendo representada por um único elemento no modelo do processo, diferentemente do processo e do subprocesso. O subprocesso contraído tem o seu detalhamento representado em um diagrama à parte e pode ser tão ou mais complexo em volume e relacionamento de elementos quanto o processo ao qual está relacionado.

Hierarquia de processos: O gerenciamento de processos de trabalho (BPM) é praticado por meio de um conjunto de abordagens interconectadas que, juntas, criam uma sólida arquitetura de processos de trabalho, a começar pelo agrupamento das atividades representadas a partir da cadeia de valor e seus desdobramentos, de uma forma hierarquizada, passando por macroprocessos, processos específicos, subprocessos, alcançando até uma tarefa atômica. A figura 3 a seguir demonstra, ilustrativamente, essa arquitetura.

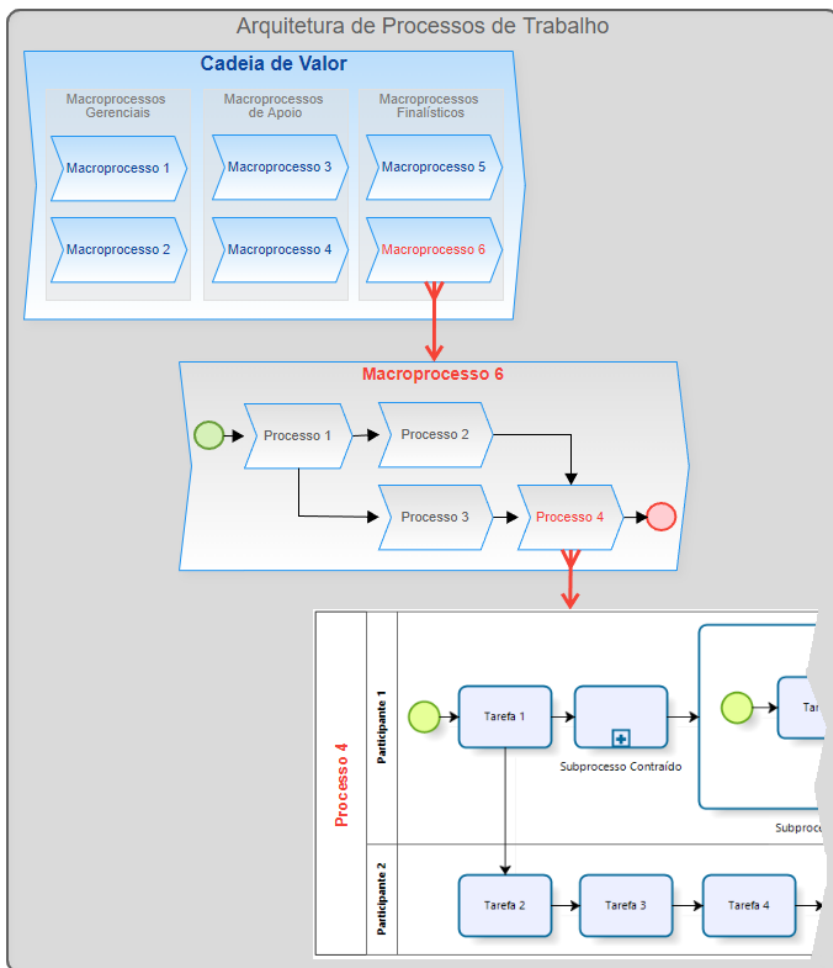


Figura 3: Arquitetura de processos de trabalho
 Fonte: elaborada pelo autor

Numa abordagem *top down*, a composição da arquitetura de processos inicia-se pela elaboração da cadeia de valor, tomando como base as atribuições e competências temáticas da organização. Tais atribuições e competências constam em normativos legais, principalmente nos que definem a estrutura regimental de cada órgão da PR e podem envolver

uma ou mais áreas e subáreas funcionais para sua execução e entrega do produto ou serviço final, caracterizando, assim, a natureza transversal de alguns processos.

Uma vez que a cadeia de valor esteja elaborada, os macroprocessos são desdobrados em processos que contém subtemas, ou etapas da mesma temática do macroprocesso do qual fazem parte.

Os modelos de processos, por sua vez, detalham o passo a passo da execução da atividade que irá entregar o produto ou serviço. Além do passo a passo representado pela conexão das tarefas, os modelos de processo representam decisões que podem direcionar caminhos distintos no fluxo do processo, identificam participantes envolvidos na execução e também demonstram os artefatos de entrada, saída ou que apoiam a execução do processo, tais como manuais, *softwares* e outros.

A arquitetura de processos de trabalho é realizada na Fase de Análise do Ciclo BPM, que será descrita a seguir.

Ciclo BPM

Gerenciamento de Processos de Trabalho (BPM - *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos, por meio do foco em processos ponta a ponta. O BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013).

A execução operacional do gerenciamento de processos é orientada pelo Ciclo BPM, descrito a seguir.

Ciclo BPM: inspirado no PDCA (*plan - do - check - act* - também conhecido como ciclo de Deming) tem por objetivo a aplicação do ciclo de melhoria contínua de um processo. Pode ser representado pela imagem a seguir, acompanhada das descrições (ABPMP, 2009) das suas fases:



Figura 4: Ciclo BPM – Adaptação ABPMP, 2009;2013

19. **planejamento:** focado em assegurar um alinhamento do contexto de processos de trabalho e do desenho de processos com os objetivos estratégicos da organização. Como esta fase estabelece a estratégia e o direcionamento do BPM na organização, esta engloba a própria elaboração e publicação da política e da metodologia de governança de processos com todas as suas definições de princípios, diretrizes, instrumentos, responsabilidades e demais orientações.
20. **análise:** objetiva criar um entendimento comum do estado desejado do novo processo ou o estado atual do processo que já existe e precisa ser melhorado, avaliando como esse está operando. O estado desejado de um processo deve considerar os normativos que determinam o seu objetivo, tais como as descrições de atribuições e competências da organização ou de uma determinada área ou mais de uma área que esteja envolvida com o processo e demais informações pertinentes ao processo. Para este levantamento sugere-se aplicar a técnica SIPOC (*Supplier, Input, Process, Outputs e Customer*) (TCU, 2013) que

inclui as seguintes orientações de levantamento de informações, incidentes sobre o processo, para a fase de análise: (i) nome do processo; (ii) gestor do processo; (iii) localização na cadeia de valor e posição na arquitetura de processos; (iv) finalidade do processo; (v) normas, leis, políticas, estratégia, manuais e outros documentos vinculados; (vi) participantes do processo; (vii) entradas e disparo do processo; (viii) saídas do processo; (ix) “clientes” do processo; (x) sistemas, máquinas e instrumentos utilizadas no processo; (xi) principais atividades do processo; (xii) indicadores existentes e desejados para o processo. Como esta fase dedica-se também a “entender completamente os processos de trabalho no escopo da organização como um todo” (ABPMP, 2009), este entendimento considera a disponibilidade da cadeia de valor integrada e específica de cada órgão da PR, representando os macroprocessos que as compõem, para assim, se desdobrar os processos de trabalho organizacionais.

39. **desenho (modelagem):** atividade de criação de uma representação (modelo) do processo de trabalho que o descreva de forma necessária e suficiente para o entendimento e realização do trabalho pretendido, incluindo, também, a representação de suas integrações com outros processos de trabalho, conforme linguagem e forma de notação predefinidas. No governo federal, de acordo com o ePING (BRASIL, 2018), a notação adotada é a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), versão 1.2. (OMG 2009). Embora seja um padrão, a BPMN permite uma certa liberdade e subjetividade no uso das suas recomendações, o que pode gerar uma desarmonia nas representações de modelos de processos em uma mesma organização. Sendo assim, esta metodologia traz, adiante, um capítulo dedicado a adaptar o uso da BPMN na modelagem dos processos da Presidência da República. Importante destacar que a etapa de modelagem do processo não se restringe apenas à diagramação do processo, mas também a documentação

descritiva do diagrama e a definição dos indicadores de desempenho do processo, contudo estes dois últimos produtos podem ser elaborados em uma segunda rodada do ciclo BPM.

- 4º. **implementação:** realização do desenho aprovado de processo de trabalho em procedimentos e fluxo de trabalho documentados, testados e operacionais. A implementação pode incluir capacitação sobre modelo do processo, até a sistematização parcial ou total do processo por meio de máquinas e *softwares*. Esta fase contempla, também, a implementação dos indicadores de desempenho do processo. A implementação de versões mais sofisticadas e sistematizadas do modelo do processo, bem como a implementação de indicadores, podem ser realizadas de forma gradativa, em melhoria contínua, conforme giros do Ciclo BPM.
- 5º. **gerenciamento do desempenho:** compreende o monitoramento formal e planejado da execução do processo de trabalho visando o acompanhamento do seu desempenho, com o objetivo de apurar a sua eficiência, eficácia e efetividade. Nesse contexto, orienta-se o monitoramento dos processos em pelo menos seis dimensões:
 - a. **eficiência:** custo, prazo e capacidade. Os processos devem ser executados sempre com o menor custo viável, cumprindo os prazos estabelecidos e sem desperdícios ou sobrecarga da sua capacidade de produção;
 - b. **eficácia:** conformidade e qualidade. Os processos devem cumprir todas as determinações normativas e gerenciais, e entregar o produto ou serviço de acordo com as expectativas de qualidade dos seus beneficiários;
 - c. **efetividade:** fator de sucesso. Os processos devem apontar se o objetivo que justifica a sua razão de existência é de fato resolvido com a sua execução.

O monitoramento de cada indicador de desempenho dos processos deve ser acompanhado de uma Análise Crítica do Desempenho que deve responder a pelo menos cinco questões:

Situação: a situação do resultado apontado pelo indicador é boa ou ruim?

Comparação: a situação do resultado ficou igual ao resultado anterior ou alterou?

Explicação: por que a situação do resultado melhorou, piorou ou ficou igual ao resultado anterior?

Ações: em caso de piora, quais ações serão implementadas para melhorar o resultado?

Expectativas: qual a expectativa para os resultados na próxima medição?

- 6º. **refinamento:** fase destinada ao objetivo de identificar melhores maneiras de o processo realizar seu trabalho, propondo a eliminação de deficiências identificadas na fase de gerenciamento do desempenho e aprimoramento do seu potencial.

Papéis e Atribuições

A PGP/PR descreve os diversos papéis envolvidos na Governança de Processos. Destaca-se aqui o papel dos gestores de processo de trabalho, dada a significância e abrangência das ações que executam.

Gestores de processos de trabalho: essencialmente responsáveis por aplicar o ciclo BPM nos processos de trabalho de forma a dar transparência aos processos e promover a sua melhoria contínua.

Segundo o inciso V do art. 7º da Política de Governança de Processos de Trabalho da PR cabe ao dirigente de cada unidade designar os gestores dos processos. A mesma política ainda define:

Art. 12 Compete aos Gestores de Processos de Trabalho da organização:

I - elaborar o modelo do processo de trabalho sob sua gestão, em conformidade ao que define esta Política de Governança de Processos de Trabalho, bem como a Metodologia de Governança de Processos de Trabalho;

II - disponibilizar o modelo de processo de trabalho à unidade de governança de seu respectivo órgão;

III - gerenciar o desempenho do processo de trabalho sob sua gestão em conformidade com a política e metodologia de governança de processos da Presidência da República;

IV - promover o refinamento do processo para aprimoramento da maturidade e implementação de mudanças necessárias; e

V - responder e tratar as propostas de melhoria do processo de trabalho sob sua responsabilidade, recebidas das partes interessadas.

Parágrafo único. Os gestores de processos de trabalho devem considerar a eventual natureza transversal dos processos, que envolvem diversas unidades, avaliando toda a sua extensão.

Unidades de governança dos órgãos da Presidência da República: estas deverão coordenar a elaboração e a validação dos modelos de processos de trabalho elaborados por gestores de processos localizados em suas respectivas unidades, em relação à Metodologia de Governança de Processos da PR.

Diretoria de Governança da Secretaria-Executiva: Uma vez que as unidades de governança da PR tenham validado seus modelos de processos (inciso I do art. 11 da Política de Governança de Processos), estas poderão encaminhá-los à Diretoria de Governança da Secretaria-Executiva da Secretaria-Geral para uma análise de conformidade dos produtos gerados (diagramas e documentos), frente às orientações desta metodologia, antes de sua publicação no Repositório de Processos de Trabalho, visando garantir a uniformidade no padrão de modelagem, a integração adequada entre os processos e a sinergia da governança de processos, como um todo, na PR.

Ferramentas

Ferramenta de modelagem: tecnologia que viabiliza a modelagem de processos na notação BPMN, recomendada pela Diretoria de Governança da Secretaria-Executiva da Secretaria-Geral, ouvidas sugestões de todos os órgãos da PR.

Repositório de processos: instrumento definido no inciso X do art.2º da PGP/PR como a “localização central para armazenar informação sobre processos, responsabilidades, aplicações de suporte, atores envolvidos, entre outros”.

O repositório de processos fornece uma referência única para assegurar comunicação consistente sobre o que é o processo, como deve ser aplicado, quem é responsável por sua execução bem-sucedida, compreensão clara das entradas ou acionadores e resultados esperados para completá-lo. Mantém informações necessárias para definir adequadamente a medição, análise, melhoria e controle de processos do negócio, ajuda a promover e prover suporte à compreensão e aceitação da natureza interfuncional de negócio e facilita a colaboração ao longo de áreas funcionais ao permitir e reforçar o foco no processo ponta a ponta.

O gerenciamento do repositório de processos inclui atividades relacionadas à infraestrutura de armazenamento central, bem como ao gerenciamento e à alteração de conhecimento de processos disponibilizados (objetos, relacionamentos, habilitadores, atributos, regras de negócio, medições de desempenho e modelos).

Cada órgão da PR é responsável pelo conhecimento relacionado a seus processos de trabalho, bem como demais informações inseridas em seu repositório institucional.

Os modelos de processos de trabalho transversais que envolvam mais de um órgão da PR, serão armazenados em local comum, observados os aspectos de sigilo e sensibilidade da informação. Essa disponibilização dos modelos de processos transversais propiciará uma melhor comunicação entre as partes envolvidas, tanto no que diz respeito aos aspectos horizontais (entre processos), quanto aos aspectos verticais (entre os níveis hierárquicos dos processos) que formam a arquitetura de processos da PR.

III. ADEQUAÇÃO DO USO DA NOTAÇÃO BPMN

Alinhado às determinações do Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico (ePING) (BRASIL, ME, 2018), o padrão de notação para modelagem dos processos adotado pela governança de processos da PR é a BPMN (*Business Process Model and Notation*), versão 1.2 (OMG, 2009; art. 2º, inciso VIII da PGP/PR), sustentado pela OMG (*Object Management Group*). Embora seja um padrão, a BPMN permite certa flexibilidade estética, textual e até mesmo de posicionamento de elementos. Dada a possibilidade de tal flexibilidade poder causar uma certa falta de uniformização entre modelos elaborados por modeladores distintos numa mesma organização, esta metodologia traz uma subpadronização da BPMN para a PR, que será descrita neste capítulo, contemplando grande parte dos elementos BPMN. Para os elementos não citados nesta adequação, permanecem as orientações originais do documento da OMG.

Um resumo, com tradução livre da própria PR, sintetizando os principais tópicos da notação BPMN da OMG encontra-se anexado a esta metodologia.

A modelagem de um processo é feita após a fase de Análise do Ciclo BPM, quando foram levantadas o máximo de informações sobre o processo. Numa explicação resumida, o modelo em BPMN começa pela piscina com o nome do processo, depois a inserção da primeira raia do primeiro participante do processo nesta piscina e em seguida o evento que dispara o início do processo. Piscinas e raias são conceitos de divisões utilizados pela BPMN para particionar e organizar as atividades representadas pelos demais elementos BPMN. A partir desse ponto, lança-se as tarefas em um diagrama de precedência com os elementos do BPMN, considerando que nessa composição de fluxo pode ser necessário representar: artefatos de entrada ou saída associados às atividades, eventos intermediários que impactam na continuidade do fluxo e, também, pontos de decisão ilustrados por desvios que criam ramificações distintas nesse mesmo fluxo. O modelo pode exigir ainda o acréscimo de raias para representar outros participantes e suas respectivas tarefas e elementos no mesmo

fluxo contínuo. Havendo relacionamentos do modelo que está sendo elaborado com algum outro, tal relacionamento deverá ser representado com o uso de elementos de integração, como piscinas caixa preta e fluxos de mensagem. A piscina caixa preta é uma divisão que não apresenta elementos em seu interior. Ainda na modelagem, o diagrama elaborado deve receber informações descritivas, manuais, modelos de documentos, links e outros artefatos que complementam o esclarecimento das informações expostas no desenho e complementação das orientações para execução do trabalho do processo.

Os modelos de processo devem ter detalhamento suficiente para orientar a execução completa e passo a passo do trabalho representado. Este nível de detalhamento é conhecido como “**nível executável**”, pois viabilizaria a criação de um sistema informatizado diretamente a partir do desenho do processo de trabalho (BRASIL, TCU, 2013), tal como é feito em ferramentas de modelagem denominadas BPMS (*Business Process Management Suite*), logo, se o modelo vai se tornar um sistema, nenhuma ação pode ficar de fora do desenho, incluindo a forma de interação entre os participantes e integrações com sistemas e outros processos de trabalho. O modelo completo, incluindo as complementações descritivas e documentais, deve ser detalhado tanto quanto os conhecidos POP (Procedimento Operacional Padrão), utilizados em diversas organizações. Uma boa referência é imaginar que o modelo deve orientar completamente um novo servidor no trabalho do processo modelado. O Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013) declara que “um modelo de processos de negócio bem elaborado irá representar de forma clara ao menos”:

- As atividades que compõem o processo de negócio;
- Os entregáveis e artefatos que são produzidos durante a execução do processo e os estados através dos quais progridem;
- As organizações, funções e papéis que participam da execução do processo;
- Os sistemas de informação utilizados para apoiar a execução do processo;

- As localizações nas quais as atividades são executadas e onde os entregáveis e artefatos relacionados ao processo são armazenados;
- Os eventos específicos que levam à execução do processo;
- As regras de negócio que limitam a execução do processo;
- As métricas de desempenho de processos e pontos de medição;
- Que papéis são responsáveis pela execução de quais atividades;
- Que atividades produzem quais entregáveis;
- Que eventos disparam quais atividades;
- Que atividades são executadas em quais locais;
- Que entregáveis são armazenados em quais locais;
- Que sistemas de informação apoiam quais atividades.

O processo de trabalho deve ser desenhado ponta a ponta, do início ao fim da entrega do seu resultado, independente das áreas, departamentos ou unidades organizacionais que atravessa, pois, **processos são de natureza transversal** e corporativa em uma organização (ABPMP, 2013).

Embora raro, podem existir processos derivados de processos corporativos transversais, os quais distinguem um grande volume de atividades muito exclusivas e peculiares de um determinado setor da organização. Modelos específicos para tais desdobramentos verticais podem ser elaborados, contudo sua classificação será de um modelo setorial que desdobra um modelo corporativo e a ele deve estar alinhado.

Observa-se assim que a classificação dos modelos de processo quanto à sua **abrangência** é: (i) Corporativo; (ii) Setorial.

Macroprocessos também são modelados com BPMN, porém o seu conteúdo representará apenas os nomes dos processos que este agrega e sua relação de precedência. Trata-se de uma “**visão geral**” da relação dos processos, sem maiores detalhamentos.

Observa-se assim que a classificação dos modelos de processo quanto ao seu **detalhamento** é: (i) Visão Geral; (ii) Executável.

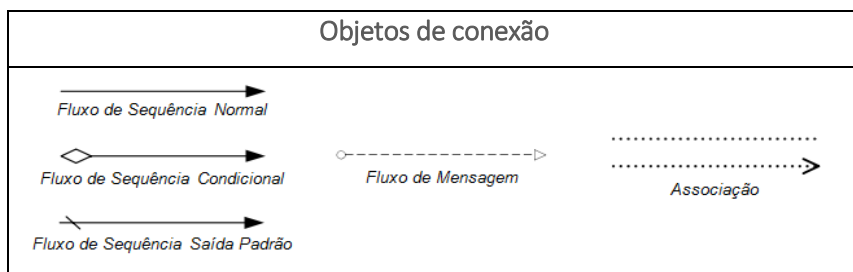


Figura 7: Objetos de Conexão (OMG, 2009)

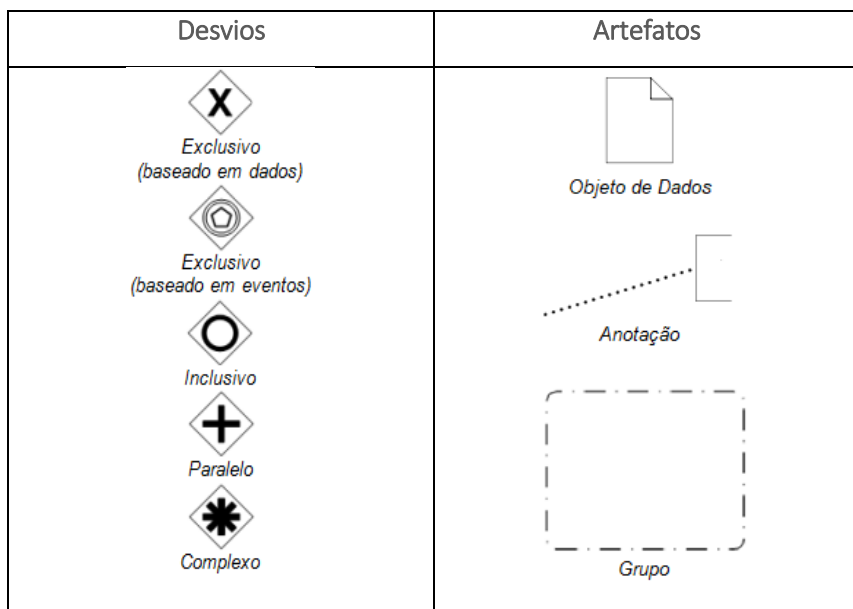


Figura 8: Desvios e Artefatos (OMG, 2009)

O uso desses elementos deve obedecer a todas as regras gerais aplicadas a cada elemento, conforme descritas no documento da notação BPMN 1.2 da OMG (OMG, 2009), disponíveis no endereço: <https://www.omg.org/spec/BPMN/1.2/PDF>, adicionado das orientações incrementais e adaptativas que serão descritas no capítulo a seguir.

Orientações adaptativas

1) Nome dos modelos de processo de trabalho

Os nomes dos macroprocessos devem ser precedidos do seu apelido, formado por um acrônimo, seguido de hífen e do nome do macroprocesso por extenso.

Exemplo: GEPE – Macroprocesso de Gestão de Pessoas.

Os nomes dos processos subordinados ao macroprocesso devem manter o acrônimo do macroprocesso, seguido de hífen e do nome do processo subordinado, por extenso.

Exemplo: GEPE – Processo de Recrutamento e Seleção.

Os nomes dos subprocessos subordinados ao processo devem manter, também, o acrônimo do macroprocesso ao qual o processo principal está relacionado, seguido de hífen e do nome do subprocesso subordinado, por extenso.

Exemplo: GEPE – Subprocesso de Supervisão de Estágio.

Subprocessos expandidos tem sua nomeação livre.

2) Textos e Cores (para os elementos BPMN)

O padrão textual para os diagramas deve observar os seguintes pontos:

- Letras maiúsculas só devem ser usadas no início de frases ou início de nomes próprios, de artefatos ou em siglas, evitando-se o uso desnecessário.
- Deve ser usado o tipo e tamanho e formatação da fonte padrão inicial da ferramenta de modelagem.
- Os textos usados junto aos elementos de notação devem ser objetivos e sucintos. Recomenda-se fortemente que informações adicionais constem na caixa de descrição do elemento oferecida pela ferramenta de modelagem.
- Sempre que uma sigla for utilizada, ela deve estar acompanhada da sua descrição por extenso, na sua primeira aparição, salvo no

caso de raias em que o nome seja tão longo que cause desnecessário aumento no tamanho da raia. Nesses casos, o nome pode ser abreviado, mas deve aparecer por extenso quando citado, uma próxima vez, em um próximo elemento dentro do diagrama e também na caixa de descrição.

- Para todos os textos, fundo e elementos dos diagramas de processos devem ser utilizadas as cores padrões iniciais e originais da ferramenta de modelagem de processos.

3) Descrição dos elementos

Além dos textos que acompanham os elementos na imagem do diagrama, textos descritivos complementares devem ser registrados nas caixas de descrição disponíveis para lançamento na ferramenta de modelagem (propriedades). Esses textos complementares têm o objetivo de auxiliar o entendimento, seja da tarefa, do participante, do artefato ou qualquer outro elemento representado no diagrama e permitir a exportação da documentação descritiva completa do processo.

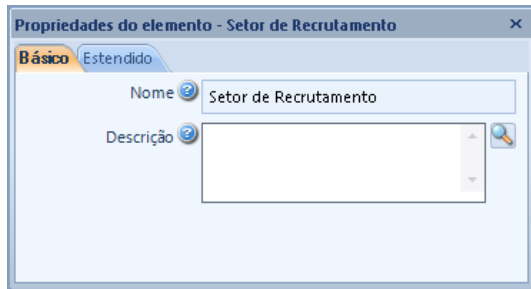


Figura 9: Propriedades do elemento (Ferramenta Bizagi)

Como a governança de processos é aplicada em ciclos de melhoria contínua, não é necessariamente exigido que a descrição que complementa informações dos elementos seja feita numa primeira rodada de modelagem. Vide capítulo IV sobre maturidade dos processos.

4) Piscinas e Raias

O desenho de piscinas e raias devem observar os seguintes aspectos:

- As piscinas devem ser sempre horizontais e serem nomeadas com o nome do processo de trabalho a que se referem.
- O tamanho das piscinas e raias deve ser adequado ao fluxograma dos elementos contidos, podendo ser aumentado até os limites do *software* de modelagem, mas mantendo espaçamentos razoáveis para se diminuir os tamanhos de impressão.
- Uma raia representa o campo de atuação de um participante do processo. A raia deve receber o nome desse participante de uma forma genérica, relacionado à sua função no processo.

Exemplos: “Requisitante”, “Aprovador”, “Supervisor de...”, “Departamento Financeiro”, “Setor de Recrutamento”, “Atendente”, “Ouvidor Geral”, etc.

Não se deve usar siglas de unidades, setores, lotações ou áreas da organização e nem nome de cargos profissionais (auxiliar, técnico, analista).

O nome dos participantes deve estar com iniciais em maiúscula em todos os elementos do diagrama em que o citarem, por se tratarem de “nome próprio” no diagrama.

- Para toda passagem do fluxo do processo de uma raia para outra, deve existir uma tarefa na raia de origem informando "o acionamento" e o meio de acionamento do próximo participante na raia ou processo integrado de destino.

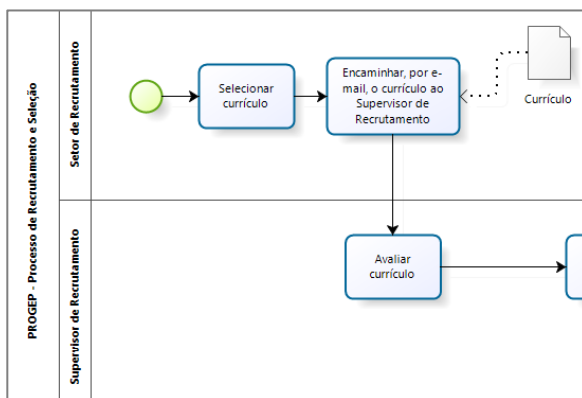


Figura 10: Acionamento entre raias

Fonte: elaborada pelo autor

5) Processos integrados e subprocessos

Subprocessos expandidos estarão, naturalmente, detalhados dentro da mesma piscina do processo principal.

Subprocessos contraídos são representados pelo seu respectivo elemento no diagrama principal, mas tem seu detalhamento em diagrama e arquivo próprios, apartados do processo principal. Dessa forma, considera-se que o subprocesso está contido e se integra com o processo principal, mas é visualizado fora dele.

Além do processo principal (caixa branca – contendo elementos BPMN e fluxos do processo), somente processos representados em caixa preta (piscina vazia contendo apenas o nome do processo) podem estar no mesmo diagrama do processo principal tendo sua integração com o processo principal representada por fluxos de mensagem. Deve-se evitar que os processos caixa preta sejam representados acima do processo principal no seu diagrama. Todo processo integrado citado em caixa preta deve ter seu nome idêntico ao que já consta no Portfólio de Processos de Trabalho, previamente elaborado e onde constam todos os processos publicados (os processos “caixa preta” devem estar detalhados em diagramas e arquivos distintos).

6) Eventos

O tamanho e cores dos elementos de evento não devem ser modificados.

Evento de Início

O uso desse elemento é obrigatório nos diagramas. Entretanto, não deve ser utilizado mais de um evento de início nos diagramas. Caso o processo possua mais de uma possibilidade de disparo, representar com o auxílio de desvios, seguidos de eventos intermediários conforme demonstra a figura 11. Sempre que o evento de início não for o simples, este deve ser acompanhado de um texto com verbo no particípio (ou definição de tempo para o caso de eventos de tempo). Os eventos de tempo devem ter tal informação representada junto a si, como na figura 12 adiante. Seu fluxo de sequência deve sair alinhado à sua direita até o próximo

elemento, sempre no sentido do fluxo do processo. No diagrama do processo, o elemento deve estar localizado na raia mais superior e sempre na parte mais superior à esquerda do diagrama, salvo quando é seguido de um desvio, quando a sua melhor posição é a central em relação à quantidade de saídas do desvio.

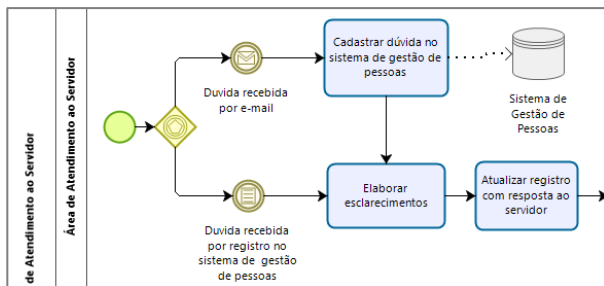


Figura 11: Único evento de início contemplando dois disparos para o processo
 Fonte: elaborada pelo autor

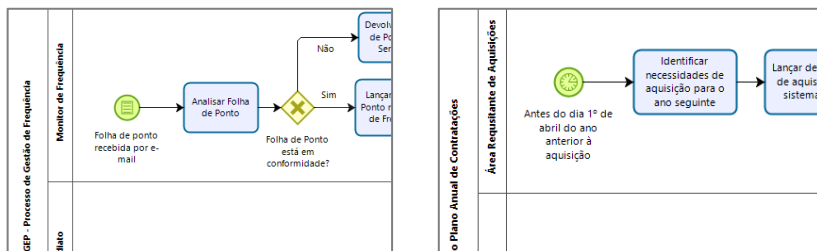


Figura 12: Posicionamento de desvio e evento de tempo
 Fonte: elaborada pelo autor

Eventos Intermediários

Tal como os eventos de início, os eventos intermediários devem ser acompanhados de texto com verbo no particípio, salvo os eventos de tempo e conectores.

Os eventos do tipo conector são utilizados para evitar o cruzamento de fluxo de sequência ou para conectar processos separados em mais de um

diagrama. Assim o desenho deve sempre ser ajustado para evitar o uso de conectores, mas se houver de fato uma necessidade, este deve ser identificado com um número que deve ser o mesmo, tanto no evento emissor quanto no receptor. No caso de uso de conectores entre dois diagramas, além do número, deve ser acrescentado entre parênteses a identificação do diagrama onde é feita a conexão, conforme demonstrado na figura a seguir:

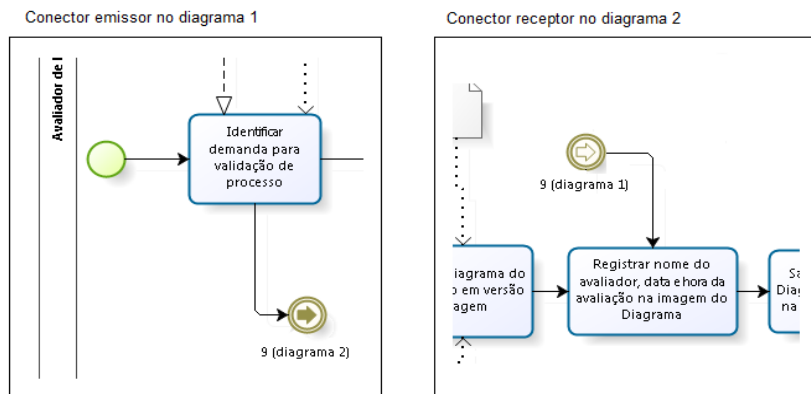


Figura 13: Eventos do tipo Conector
Fonte: elaborada pelo autor

Eventos de Fim

Eventos de fim devem ser utilizados nos diagramas. Pode existir um ou mais eventos de fim no mesmo diagrama, de acordo com a necessidade. Não devem ser usados textos para os eventos de fim simples e imediato. Para os demais tipos de eventos de fim, deve-se incluir o texto informativo sobre o evento, com verbo no particípio.

7) Tarefas

Os textos contidos nas tarefas devem ser simples, objetivos, claros, concisos e devem iniciar com um único verbo no infinitivo, o que representa apenas uma ação a ser tomada, seguido por um ou mais complementos que esclareçam a finalidade da tarefa.

O tamanho do elemento de tarefa poderá ser ajustado para que os textos fiquem visíveis. A fonte do texto e a cor do elemento devem obedecer ao padrão inicial da ferramenta de modelagem. O fluxo de sequência, sempre que possível, deverá chegar pela esquerda e sair pela direita, seguindo o fluxo natural do processo.

Textos com descrições complementares e mais explicativos sobre as tarefas são bem-vindos e devem ser adicionados no campo Descrição das propriedades da tarefa. Esses textos poderão ser visualizados junto aos seus respectivos elementos quando da emissão da documentação descritiva do processo pela ferramenta de modelagem.

Além da representação das ações no processo, é imprescindível utilizar, também, tarefas para representar o acionamento, a comunicação ou o envio de informação entre participantes do processo ou de processos integrados. Tarefas para representar recebimentos são dispensáveis. Recebimentos de mensagens de processos integrados devem ser retratados por eventos intermediários de mensagem.

8) Desvios

O tamanho e cor do símbolo de desvios não deve ser alterado, ou seja, o padrão estabelecido pelo programa de modelagem deve ser utilizado.

Desvio Exclusivo

Desvios exclusivos devem apresentar o sinal X no centro e serem acompanhados de texto com um questionamento posicionado abaixo do elemento. A pergunta deve ser a mais simples e clara possível e as bifurcações de saída devem respondê-la de forma direta, sendo "Sim" e "Não" ou outras respostas objetivas. Os desvios exclusivos devem ser antecedidos de uma tarefa que remeta à sua necessidade. Ex: "Avaliar documento". Assim, as perguntas do desvio devem ser as mais compatíveis possíveis com a tarefa que as antecede. Ex: "O documento foi aprovado?". As respostas devem estar registradas nos fluxos de sequência que saem do desvio exclusivo "Sim", "Não", "Em parte"...

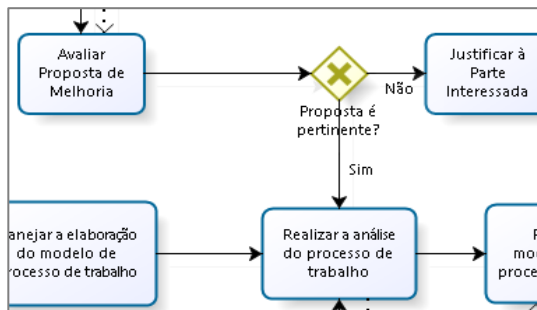


Figura 14: Questões do Desvio Exclusivo
 Fonte: elaborada pelo autor

Desvio Exclusivo Baseado em Eventos

Os Desvios Exclusivos Baseados em Eventos não devem apresentar perguntas associadas, pois os eventos (obrigatórios) em cada uma das suas saídas já oferecerão a informação necessária. Ou seja, o evento intermediário que ocorrer conduzirá o fluxo do processo na sua respectiva ramificação.

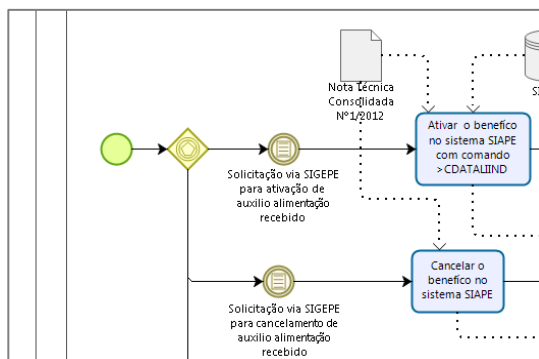


Figura 15: Desvio Exclusivo baseado em eventos
 Fonte: elaborada pelo autor

Desvio Inclusivo

Desvios inclusivos não precisam, necessariamente, estar acompanhados de perguntas, mas devem ter as suas opções de saída descritas de forma clara nos fluxos de sequência indicando os caminhos possíveis que podem ser um ou mais, conforme características deste tipo de desvio.

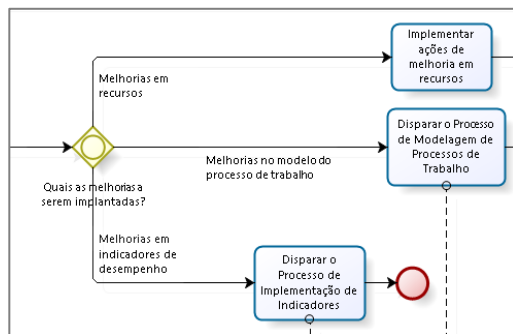


Figura 16: Desvio Inclusivo
Fonte: elaborada pelo autor

Desvio Paralelo

O Desvio Paralelo não deve ser acompanhado de texto. Importante destacar a necessidade de uso do desvio paralelo para sincronizar entradas que devem ter continuidade coincidente e interdependente.

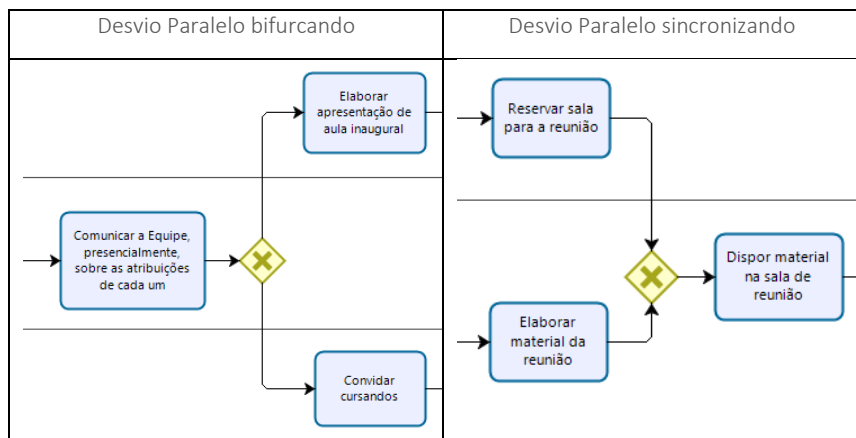


Figura 17: Desvio paralelo distribuindo e sincronizando
Fonte: elaborada pelo autor

Desvio Complexo

Um Desvio Complexo lida com situações que não são facilmente manipuladas com o uso de outros tipos de Desvios. Ele também pode ser usado para combinar um conjunto de outros Desvios em um único, representando um modo mais compacto. Dada a sua complexidade de definição de regra de negócio, o Desvio Complexo não é recomendado para uso nos diagramas dos modelos de processos de trabalho da Presidência da República.

9) Artefatos

Além dos três artefatos previstos na notação 1.2, será adicionado nesta metodologia o artefato “Depósito de Dados”. A forma de utilização dos artefatos será descrita a seguir.

Objeto de Dados

Objeto de Dados representam os artefatos de entrada ou de saída do processo de trabalho. Como entrada podem ser, por exemplo, um manual usado como orientação para execução de uma tarefa ou um formulário físico que coleta dados para tratamento em uma tarefa. Como saída podem ser um relatório impresso ou digital que deve ser entregue a um interessado, um documento assinado etc.

Os objetos de dados devem possuir o mesmo nome utilizado usualmente pela Presidência da República e com iniciais em maiúscula, por se tratar de nomes próprios. No caso de uso de siglas, estas devem vir acompanhadas por extenso na primeira aparição. O sentido do fluxo de associação deve ser orientado de acordo com a função do objeto. Caso o objeto esteja servindo de orientação ou entrada para a realização da tarefa, o fluxo de associação deve ter a seta entrando na tarefa, mas se ele for produzido ou modificado pela tarefa, a seta do fluxo de associação deverá ser apontada no objeto de dados.

A disposição dos objetos não deve atrapalhar o fluxo de sequência do processo, ou seja, estarão acima ou abaixo das atividades, tendo seus fluxos de associação nunca conectados no mesmo ponto de conexão dos fluxos de sequência.

Sempre que um artefato for modificado por uma tarefa, como "ser assinado", "ser aprovado", ou algo semelhante, o novo status do artefato deve ser identificado no seu nome, acrescentando tal status da seguinte maneira: letras minúsculas e entre colchetes. Exemplo: Relatório XYZ [assinado], Relatório XYZ [aprovado]. O uso dos colchetes está reservado exclusivamente para este caso de representar o status do artefato, não podendo ser usado para qualquer outra função no diagrama.

O tamanho dos artefatos no processo não deve ser alterado, ou seja, o padrão estabelecido pelo programa de modelagem será utilizado.

O marcador "coletânea" deve ser usado no elemento quando representar uma coletânea de documentos, conforme demonstra o último artefato da imagem a seguir.

As orientações sobre Objetos de Dados são representadas na imagem a seguir.

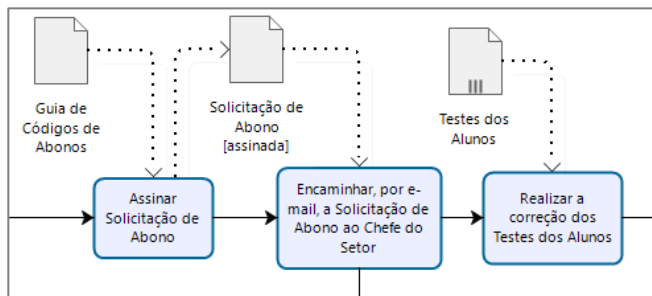


Figura 18: Artefatos
Fonte: elaborada pelo autor

Os Objetos de Dados que se referem a modelos de documentos, normativos, guias ou manuais, planilhas padronizadas, esses deverão ser agregados ao modelo quando da publicação mais completa do modelo de processo.

Anotações

Nesta metodologia, recomenda-se não fazer uso de Anotações para evitar poluir a imagem do diagrama, uma vez que toda e qualquer informação complementar do processo pode ser lançada no campo Descrição das propriedades do elemento a que se refere.

Depósito de Dados

O depósito de dados não é um elemento nativo da BPMN 1.2, mas como esta permite o uso de outras imagens na modelagem de processos, adota-se nesta metodologia a imagem do depósito de dados para representar um **aplicativo** ou **sistema** usado no processo.

No que se refere ao tamanho desse elemento, deve-se utilizar o padrão estabelecido pelo programa de modelagem.

A posição deste elemento deve obedecer às mesmas orientações para o artefato Objeto de Dados.

O sentido do fluxo de associação deve seguir o fluxo da informação, ou seja, caso retire-se a informação do aplicativo ou sistema para executar uma atividade o sentido é do artefato para a tarefa, caso a tarefa gere uma saída que deve ser armazenada no banco de dados o sentido do fluxo de associação é da tarefa para o banco de dados, conforme mostra a próxima figura.

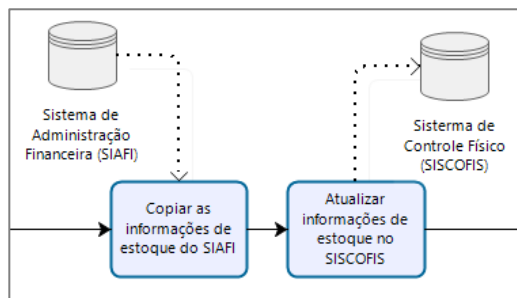


Figura 19: Depósito de Dados
Fonte: elaborada pelo autor

IV. MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Modelo de maturidade em processos é uma estrutura de maturidade em níveis que formam alicerces sucessivos à melhoria contínua de processos. Compreende um conjunto de objetivos de processo que quando satisfeito, estabiliza um componente importante do processo e cria um alicerce para melhoria contínua rumo a um nível superior. O número de níveis pode variar de acordo com o modelo de maturidade adotado, bem como o objetivo de cada nível (ABPMP, 2009).

A *Object Management Group* (OMG), além da notação BPMN descrita nesta metodologia, criou, também, um padrão genérico para medição de maturidade de processos denominado *Business Process Maturity Model* (BPMM) (OMG, 2008), que resgata a história dos modelos de maturidade desde 1920 até os dias atuais passando pelos anos 1990, quando foi criada a primeira versão do *Capability Maturity Model* (CMM), aplicado à *software* e que deu origem a todos os modelos atuais de maturidade, tais como o modelo de maturidade de processos CobIT (ISACA, 2007) e inclusive ao BPMM, pois criadores do CMM participaram também da elaboração do BPMM. De acordo com a OMG, o BPMM é destinado a qualquer organização interessada e envolvida na melhoria de processos de negócios relacionados com seus produtos e serviços.

Baseado nesses dois modelos, CobIT e BPMM, e considerando, também, as peculiaridades organizacionais da Presidência da República, foi desenvolvido o modelo de classificação de maturidade de processos de trabalho da Presidência da República, organizado em seis níveis (de 0 a 5), que são representados na figura a seguir e descritos posteriormente. Vale destacar ainda que este modelo de maturidade foi criado sob influências dos métodos ágeis, tais como o SCRUM (Schwaber e Sutherland, 2020) e XP (Don Wells, 2013), os quais fundamentam-se nos princípios iterativos e incrementais de desenvolvimento. Ou seja, compreende-se que a melhoria dos processos de trabalho é

naturalmente gradativa e, assim, as exigências para classificação do seu nível de maturidade é, também, gradativa. Dessa forma, não se exige um esforço exagerado e uma entrega “perfeita” logo no início, para o enquadramento de um processo na Governança de Processos de Trabalho. Melhorias parciais, mas constantes e evolutivas nos processos de trabalho evitam desperdícios de esforços, permitem o equilíbrio entre gestão e execução e fortalecem a cultura de governança.

A Escala de Maturidade de Processos de Trabalho Presidência da República encontra-se na Figura 20, a seguir:

							Nível 5 (Alta Performance) ↓
						✓	Nível 4 (Riscos Gerenciados) ↓ <i>Sistematizado e indicadores em 5D acima das metas</i>
					✓	✓	Nível 3 (Medido e Avaliado) ↓ <i>Riscos controlados e avaliados em ACD</i>
			✓	✓	✓	✓	Nível 2 (Documentado) ↓ <i>Indicadores em pelo menos 2D e avaliados em ACD</i>
		✓	✓	✓	✓	✓	Nível 1 (Diagramado) ↓ <i>Descritivo, artefatos e orientações de sistema publicados</i>
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Nível 0 (Intuitivo) ↓ <i>Diagrama</i>
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<i>Executado</i>

Figura 20: Escala de Maturidade de Processos de Trabalho Presidência da República

Nível 0 - Intuitivo: O processo de trabalho em nível zero é executado regularmente, mas com pouco ou nenhum padrão definido para os executores. Talvez um ou outro normativo regulamente apenas alguma parte do processo. Na execução de processos em nível zero de maturidade, cada um tenta resolver a demanda como pode.

Nível 1 – Diagramado: Um processo de trabalho em nível 1 de maturidade é um processo que é executado de fato e está modelado em um diagrama BPMN que o represente ponta-a-ponta, do seu disparo à sua (s) entrega (s) definida (s) e publicado no portfólio de processos de trabalho da organização, em conformidade com a sua metodologia, estando disponível para amplo acesso e conhecimento.

Nível 2 – Documentado: Processos classificados nesse nível de maturidade devem estar representados em diagrama BPMN e possuir documentação descritiva dos elementos do processo, artefatos anexados e pelo menos dois indicadores de desempenho definidos. A parte descritiva corresponde a explicações mais detalhadas sobre cada tarefa, elementos e artefatos representados no diagrama, bem como cópias ou referências de localização de normativos, manuais, *checklists*, planilhas padronizadas e outros modelos de artefatos representados no diagrama do processo. Os indicadores devem estar identificados em uma lista de indicadores do processo, com todos os seus atributos definidos. Todo esse material deve estar em conformidade com as orientações da metodologia e publicado no portfólio de processos.

Nível 3 – Medido e Avaliado: Para ser reconhecido neste nível, o processo de trabalho deve ter atendido todos os requisitos dos níveis anteriores (1 e 2). Além disso, deve ter pelo menos dois indicadores implementados em duas dimensões distintas (2D), coletando informações de desempenho do processo e sendo regularmente atualizado e publicado no painel de indicadores de desempenho dos processos da organização com possibilidade acesso a todas as partes interessadas. Além disso, os indicadores medidos são objetos de

Análise Crítica do Desempenho (ACD) periódicas e regulares, de preferência mensalmente ou conforme as possibilidades técnicas de atualização de dados. Nas reuniões de ACD, devem ser registradas as avaliações sobre os resultados aferidos, informando impreterivelmente: situação, comparação, explicação, ações de melhoria (ou registro de boas práticas) e expectativas para as próximas mensurações (ver orientações sobre ACD na metodologia). Sempre que ações de melhoria forem registradas em um determinado ciclo, no ciclo seguinte, as suas execuções devem ser aferidas, bem como a verificação dos seus impactos sobre o processo de trabalho, visando mantê-las, ajustá-las ou substituí-las por ações mais efetivas na nova reunião de ACD. Apenas os processos classificados neste nível, são considerados processos gerenciados de fato.

Nível 4 – Riscos Gerenciados: Os processos classificados com maturidade no nível 4 devem atender todos os requisitos exigidos nos níveis 1, 2 e 3 e ter pelo menos três indicadores medidos e avaliados, contemplando três dimensões distintas. Além disso, a gestão de riscos (conforme metodologia própria) deve ter sido aplicada sobre as tarefas críticas do processo. Cada tarefa do processo é considerada um objetivo para seu sucesso, logo deve-se avaliar os riscos a que os objetivos mais críticos estão expostos, bem como o grau de probabilidade de ocorrências desses riscos e os seus respectivos impactos na execução do processo de trabalho. Também deve ser elaborado um plano de ações para tratamento desses riscos. E ainda, pareceres sobre o controle de riscos devem ser registrados nas reuniões de ACD periódicas (implementadas no nível 3) visando manter sob controle os riscos a que o processo se expõe. Maiores orientações e ações sobre a gestão de riscos devem estar alinhadas ao processo corporativo de gestão de riscos da organização, o qual deve, também, estar modelado e publicado no portfólio de processos.

Nível 5 – Alta performance: Para ser classificado no maior nível de maturidade de processos, o processo de trabalho deve atender os requisitos de todos os níveis anteriores (1, 2, 3 e 4) e ainda os seguintes requisitos: ter automatizado ou ter apoio de sistema na execução de pelo menos 80% das suas atividades passíveis de sistematização; ter implantado e avaliação periódica (ACD) de pelo menos um indicador para cada uma das cinco dimensões de medição (5D): custo, prazo, qualidade, conformidade, capacidade (ou um desses substituído pela dimensão de efetividade que é desejável, mas não restritiva). Além disso, todos os indicadores do processo de trabalho devem apresentar resultados acima das metas estipuladas. O processo deve, ainda, sanar efetivamente a necessidade para a qual ele foi concebido. Sempre que uma dessas metas não for atingida, o processo tem seu nível de maturidade rebaixado.

A unidades de Governança deverão constituir grupos de trabalho para aprimorarem esse modelo de maturidade conforme modelo de referência BPMM.

Classificação de maturidade

A maturidade de um processo de trabalho é compatível ao seu cumprimento quanto aos requisitos de classificação da escala de maturidade apresentada acima. Os requisitos de classificação são cumulativos, sendo assim, se atende aos requisitos exigidos por um nível mais alto, sem perder os requisitos dos níveis mais baixos, então este processo é promovido.

O monitoramento do nível maturidade dos Processos de Trabalho nos órgãos da Presidência da República e Vice-Presidência da República será realizado pelas Unidades de Governança de cada órgão e acompanhado pelo Comitê Integrado de Governança da Presidência da República, em conjunto com os Comitês Internos de Governança, conforme art. 8º da Política de Governança de Processos de Trabalho da Presidência da República.

V. DISPOSIÇÕES GERAIS

Esta metodologia está aberta a colaborações e é passível de constante melhoria que venha a contribuir com a padronização do trabalho realizado pelo Governança de Processos de Trabalho na Presidência da República. Todas as sugestões devem ser submetidas à Diretoria de Governança da Secretaria-Executiva da Secretaria-Geral para coordenar avaliação junto às Unidades de Governança e posterior inclusão, caso sejam aprovadas no CIGOV/PR.

Em se tratando da notação BPMN, para os casos omissos nesta sistemática, prevalecem as regras do documento oficial da notação BPMN 1.2 disponível no site da OMG em <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.2/>

REFERÊNCIAS

ABPMP Brazil, BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio -1ª ed. –Versão 3.0: Corpo Comum de Conhecimento. Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio, 2013.

ABPMP Brazil, BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio -3ª liberação –Versão 2.0: Corpo Comum de Conhecimento. Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio, 2009.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, seção 1, p. 3, 23 nov. 2017a.

BRASIL. Guia técnico de Gestão Estratégica do ME, Versão 1.0, 2020.

BRASIL. Metodologia de Gestão de Processos de Negócio da CGU – Versão 1.0. Controladoria-Geral da União - CGU, 2020.

BRASIL. Metodologia de mapeamento de processos de trabalho - TCU CURSO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO COM BPMN E BIZAGI. Instituto Serzedello Corrêa, 2013.

BRASIL. Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico – ePING, Versão 2018. Ministério da Economia, Brasília, 2018.

BRASIL. O Plano Estratégico Integrado da Presidência da República 2021-2023.

BRASIL. Portaria nº 414, de 19 de dezembro de 2017 (AGU) - Anexo I, que a institui a Política de Governança de Processos de Trabalho da Advocacia-Geral da União - AGU. Diário Oficial da União, Brasília, 2017.

BRASIL. Resolução Nº 09 de 18 de outubro de 2018 (AGU), que institui a Sistemática para Mapeamento e Modelagem de Processos de Trabalho da AGU. AGU, 2018.

BRASIL. Resolução nº XX, de DD de 2022 - institui a Política de Governança de Processos da Presidência da República - PGP/PR. Presidência da República, Brasília, 2022.

Don Wells. Extreme Programming: A gentle introduction. extremeprogramming.org, 2013.

Gonçalves, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. RAE - Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Jan/Mar 2000.

ISACA. COBIT 4.1 - Controls Objectives for Information and related Technology. Information Systems Audit and Control Association, 2007.

Ken Schwaber e Jeff Sutherland. O Guia do Scrum O Guia Definitivo para o Scrum: As Regras do Jogo. Scrumguides, 2020.

OMG . Business Process Maturity Model (BPMM) Versão 1.0 do OMG (Open Management Group), 2008;

OMG . Business Process Model and Notation (BPMN) - Versão 1.2. OMG (Open Management Group), 2009;

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK 5ª Edição – EUA: Project Management Institute, 2013.

PORTER, M.E - Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

Anexo

Manual BPMN 1.2 – Tradução livre PR: Manual com os principais tópicos do documento *Business Process Model and Notation (BPMN) Version 1.2*, *OMG Document Number: formal/2009-01-03*, *Standard document URL: <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.2>*