

Conselho Administrativo de Defesa Econômica

# Guia de Gestão de Processos

2024



## **Ficha Institucional**

### **PRESIDENTE**

Alexandre Cordeiro Macedo

### **CONSELHEIROS**

Gustavo Augusto Freitas de Lima

Victor Oliveira Fernandes

### **SUPERINTENDENTE-GERAL**

Alexandre Barreto de Souza

### **PROCURADORA-CHEFE**

Juliana Oliveira Domingues

### **ECONOMISTA-CHEFE**

Lílian Santos Marques Severino

## **Ficha Técnica**

### **COORDENAÇÃO**

Beatriz Leal dos Reis

### **REDAÇÃO E REVISÃO**

Adriana da Silva Pereira

Beatriz Leal dos Reis

Cristina Pinheiro Castilho Portela

Milena Milhomem Alves Cândido

### **COLABORADOR**

Vinicius Eloy dos Reis

# SU MÁ RIO

Introdução .....	4
1. O Cade .....	5
1.1. Plano Estratégico Cade 2024 .....	6
1.2. Cadeia de Valor .....	7
2. Mapeamento de processos de trabalho .....	10
2.1. Identificação do processo .....	12
2.2. Listar as atividades e tarefas fundamentais .....	13
2.3. Documentar o processo como ele é ( <i>as is</i> ) .....	14
2.4. Analisar e redesenhar o processo .....	16
2.5. Implementar o processo redesenhado .....	19
3. Modelagem de processos .....	20
3.1. Notação BPMN .....	20
3.2. Camunda Modeler – BPM.BR .....	21
3.3. Elementos essenciais da notação BPMN .....	22
3.3.1. Principais conceitos de modelagem BPMN .....	23
3.3.2. Padronização da linguagem .....	26
3.3.3. Utilizando a notação BPMN na prática .....	27
4. Monitoramento dos processos .....	32
4.1. Indicadores de desempenho .....	34
4.2. Repositório de processos .....	36
Considerações Finais .....	37
Referências .....	38
ANEXOS .....	39
Anexo I .....	39
Anexo II .....	40

## Introdução

Todos os dias, no trabalho, executamos ou participamos de diversos processos necessários para atender a uma demanda, produzir um bem ou disponibilizar um serviço. Toda organização, pública ou privada, funciona por meio de processos.

---

### Mas o que é um processo?

---

Podemos definir processos como as atividades que, executadas de forma ordenada, inter-relacionadas e orientadas para resultados, fazem uso de materiais e informações para gerar produtos e serviços.

Para entender como um processo funciona e analisar se ele pode ser aprimorado utilizamos uma técnica chamada de mapeamento de processos. O principal produto do mapeamento é a representação visual dos processos, por meio da qual podemos enxergar as atividades ao longo do tempo e seus executores, além de identificar áreas que possuem oportunidades de melhoria.

Para aprimorar um processo é preciso analisar a forma de trabalhar, como o processo está sendo executado, o que pode conduzir à eliminação de atividades desnecessárias ou à modificação da forma de realizá-las. Processos bem mapeados e executados em conformidade são determinantes para melhorar o desempenho da instituição.

O mapeamento pode ser um desafio em alguns casos, em razão da complexidade e das características de cada processo de trabalho, mas sua utilização permite otimizar fluxos e reduzir desperdícios ou retrabalho, com o objetivo final de aumentar a eficiência e os resultados da organização.

Neste Guia, iremos apresentar os principais conceitos e técnicas de mapeamento de processos, essenciais para a padronização do trabalho e a identificação de oportunidades de melhorias.

Importante destacar que está em desenvolvimento uma solução tecnológica para mapeamento de processos a ser utilizada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) – o projeto BPM.BR – que será integrada ao Sistema Eletrônico de Informação (SEI), ao Programa de Gestão do Cade (PG.Cade), ao Sistema Integrado de Gestão do Cade (SIG-Cade) e a outros sistemas de governo. Trata-se de um significativo avanço que irá facilitar e agilizar a interação entre diferentes plataformas digitais.

Por fim, cabe apontar que este Guia foi construído no intuito de auxiliar as unidades do Cade na melhoria contínua dos seus processos de trabalho, promovendo a gestão do conhecimento e a geração de valor para a organização.

## 1. O Cade

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) foi criado há sessenta anos, está vinculado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), é responsável, no âmbito do Poder Executivo, pela repressão a infrações da ordem econômica e pelo controle preventivo dos atos de concentração empresarial no Brasil, bem como por fomentar e disseminar a cultura da livre concorrência.

A Autarquia possui suas competências firmadas no princípio da livre concorrência, disposto no art. 170, inciso IV, da Constituição Federal de 1988, que se baseiam no pressuposto de que a concorrência não pode ser restringida por agentes econômicos que exerçam abusivamente poder de mercado. A defesa da concorrência é de vital importância para o país, uma vez que assegura o bom funcionamento do mercado, garantindo aos cidadãos consumidores acesso à diversidade de produtos e serviços, por preço e qualidade adequados, em um mercado dinâmico, que inova e se renova.

Do ponto de vista normativo, as competências e atribuições do Cade estão definidas, essencialmente, na Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011, que instituiu o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) e ordenou a sua atuação na prevenção e na repressão às infrações contra a ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico.

## 1.1. Plano Estratégico Cade 2024

O Plano Estratégico Cade 2024: Por um Brasil mais competitivo (PE-Cade 2024) foi elaborado no primeiro semestre de 2021, utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) que permitiu a Autarquia estabelecer a sua missão, visão e objetivos estratégicos.

O PE-Cade 2024 está alinhado ao Plano Plurianual (PPA) 2020-2023 e possui dez objetivos estratégicos que são organizados em três perspectivas: (I) Resultados à Sociedade: que consolida os propósitos relacionados à atuação fim do órgão; (II) Objetivos Habilitadores: que contempla aqueles objetivos relacionados à instrumentalização da atuação do Cade; (III) Fundamentos: que reúne os objetivos relativos às condições estruturais da Autarquia.

A missão, visão e objetivos estratégicos, que irão nortear atuação da Autarquia até 2024, estão explicitados em seu mapa estratégico.

Figura 1 - Mapa Estratégico do Cade



Fonte: Relatório Integrado de Gestão 2022 (RG2022)

Além disso, os objetivos estratégicos estão desdobrados em iniciativas, as quais agrupam uma carteira de projetos para viabilizar as transformações desejadas para o Conselho no período do PE-Cade 2024.

## 1.2. Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor é uma representação dos tipos e da hierarquia de processos que compõem uma organização, proporcionando uma visão do mais alto nível das funções institucionais.

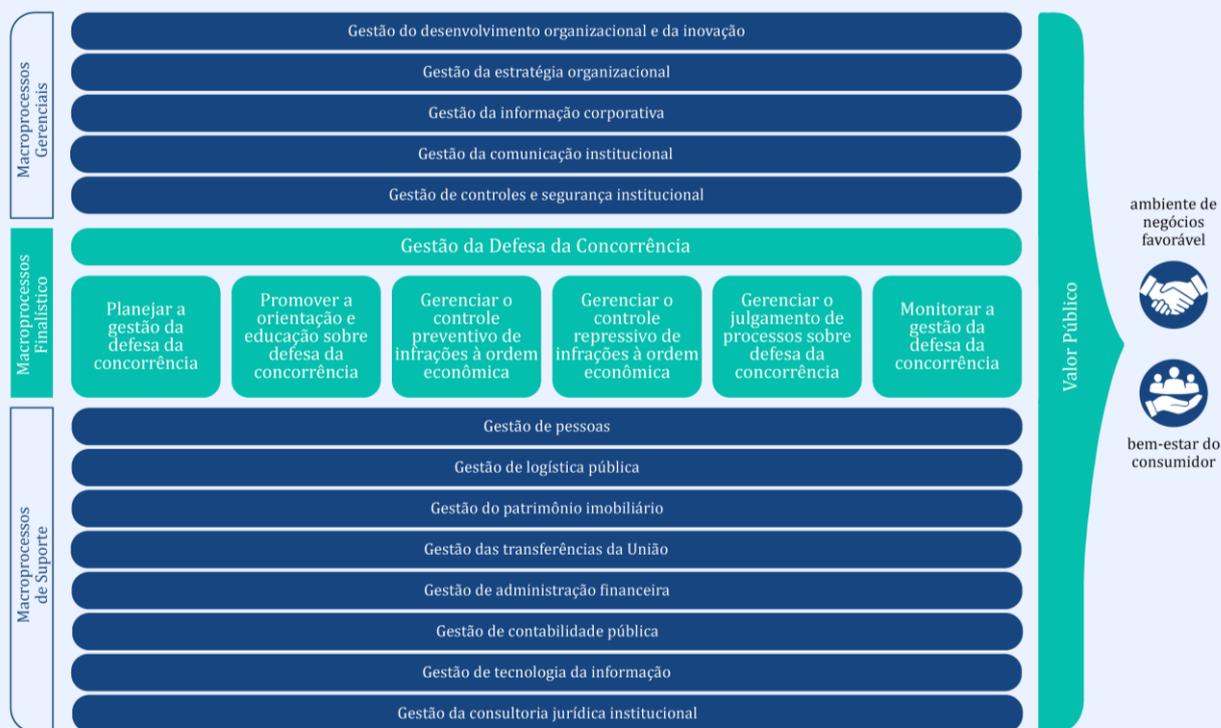
Explícita, a partir de uma representação gráfica, os valores públicos gerados pela organização e seu modelo de negócio por meio de processos, facilitando a compreensão de todo esforço para o cumprimento de seus objetivos.

Por apresentar uma visão integrada dos processos que são executados na organização, é um importante instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas, como a priorização de processos críticos que precisam ser transformados para atender aos objetivos estratégicos.

Na Cadeia de Valor do Cade o macroprocesso “Gestão da Defesa da Concorrência” é composto por seis processos finalísticos que representam o negócio da organização. Os demais macroprocessos se dividem em gerenciais e de suporte, pois atuam continuamente para garantir que a instituição consiga alcançar seus objetivos por meio dos processos de negócio.

- ❖ Finalístico: representado pelas atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão.
- ❖ Suporte: existem para prover suporte a processos finalísticos, mas também podem prover apoio a outros processos de suporte ou gerenciais.
- ❖ Gerenciais: tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio.

Figura 2 - Cadeia de valor



Fonte: RG2022

A representação da Cadeia de Valor permite uma visão lógica dos processos organizacionais.

Para a gestão de processos deve-se ter em conta que a Cadeia de Valor do Cade está estruturada em macroprocessos, sendo o macroprocesso finalístico o único que contempla também o nível de processo, retratando assim o primeiro nível para os macroprocessos gerenciais e de suporte e o primeiro e o segundo nível finalísticos.

É importante que as unidades busquem identificar a vinculação de seus processos e seus desdobramentos com a cadeia de valor para uma melhor compreensão de sua participação nas principais entregas realizadas e a interação com os demais processos da instituição.

Para um processo ser executado é necessária a articulação de diversas ações em diferentes níveis e, por isso, é possível dizer que há uma hierarquia entre processos e seus desdobramentos.

---

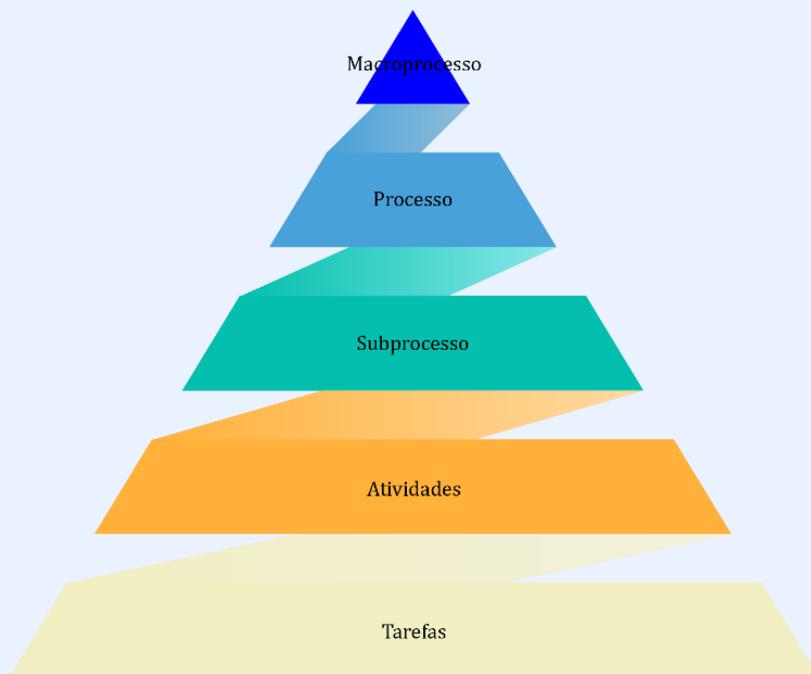
**Mas o que é hierarquia de processos?**

---

A hierarquia de processos descreve o processo de modo vertical, ou seja, do seu nível maior até o menor, em ordem de importância, superioridade e detalhamento.

A figura abaixo representa a hierarquia de processos comumente adotada:

Figura 3 - Hierarquia de Processos



- ❖ 1º Nível - Macroprocesso: é o conjunto de processos pelos quais a instituição cumpre sua missão. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos. É o maior nível de processo.
- ❖ 2º Nível - Processo: é uma soma de ações sequenciais e racionais que transformam as entradas em saídas objetivando alcançar um resultado específico.
- ❖ 3º Nível - Subprocesso: conjunto de operações de média e alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.
- ❖ 4º Nível - Atividades: são somas de tarefas para realizar algo dentro de um processo.
- ❖ 5º Nível - Tarefas ou Procedimentos: são mais detalhados que as atividades, representando a menor unidade de trabalho. É um conjunto de ações a serem executadas, envolvendo rotina e prazo determinado.

## 2. Mapeamento de processos de trabalho

Na rotina de trabalho sempre haverá materiais ou informações que entram, são transformados em produtos ou serviços, e por fim são entregues aos demandantes.

Na prática, quase tudo que acontece dentro da organização passa por algum processo. Uma solicitação entra, ela é processada e entregue ao solicitante. Essa solicitação pode ser, por exemplo, um pedido de férias feito por um servidor do Cade, em que haverá a entrada de um pedido, o processamento desse pedido por meio da execução de determinadas atividades e a entrega com a homologação das férias. Isso é um processo!

Figura 4 - Processamento de Solicitação



Para entender como um processo funciona e identificar possíveis melhorias utilizamos o mapeamento de processos, que é uma ferramenta gerencial e de comunicação com a finalidade de apresentar as informações, os recursos e as partes envolvidas.

Mapear um processo é desenhar o fluxo de trabalho, descrever as atividades envolvidas e as interações que resultarão no produto ou serviço a ser entregue. Assim, é possível obter um melhor entendimento de cada etapa que compõe o processo, identificando os pontos fracos e fortes com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional.

Para realizar o mapeamento dos processos será necessário passar por algumas etapas:

1. identificar o processo que precisa ser mapeado;
2. listar as atividades e tarefas;
3. documentar o processo atual: como ele é realizado;
4. analisar e redesenhar; e
5. implementar o processo redesenhado.

Figura 5 - Etapas Mapeamento dos Processos



Alguns aspectos técnicos precisam ser observados para tornar o mapeamento de processos facilmente representado em um diagrama. Isso porque há certos símbolos padronizados para representar etapas, tarefas, pontos de decisão, entradas e saídas, por exemplo. A padronização faz com que os diagramas sejam universais e facilmente compreensíveis.

Neste guia iremos apresentar noções sobre a notação BPMN<sup>1</sup>, a mais utilizada na modelagem de processos. O propósito de BPMN é facilitar a criação de um diagrama que ilustra o funcionamento de um determinado processo e, assim, torná-lo de fácil entendimento tanto por pessoas técnicas como leigas.

A seguir, iremos detalhar cada uma das etapas propostas para o mapeamento de processos.

---

<sup>1</sup> A notação BPMN (Business Process Model Notation) é uma representação gráfica feita a partir de ícones que simbolizam o fluxo de processo e tem por objetivo ser compreensível por todos os envolvidos no processo.

## 2.1. Identificação do processo

O primeiro passo para fazer o mapeamento de processos consiste em determinar qual processo se deseja mapear. A escolha do processo a ser mapeado é um passo importante, pois a lógica é que o mapeamento comece pelos mais críticos e continue em ordem de importância ou urgência.

Considerando que os recursos são limitados e que não será possível mapear todos os processos ao mesmo tempo, a unidade deve analisar seus processos de trabalho e elaborar uma lista de priorização. Ao priorizar devemos verificar o nível de criticidade dos processos:

- ❖ afeta o alcance dos objetivos estratégicos?
- ❖ é algo urgente que está comprometendo a execução de outras atividades?
- ❖ é uma nova obrigação decorrente de alteração legislativa?

Antes de iniciar o mapeamento do processo de trabalho devemos considerar algumas questões:

- ❖ o processo será trabalhado integralmente ou em partes específicas?
- ❖ o processo tem impacto em outras unidades, tornando necessária a articulação com outros agentes na busca de apoio para o trabalho?

O princípio fundamental que irá reger os trabalhos será o da construção conjunta. Assim, todos na unidade podem e devem participar, colaborando com informações e experiências adquiridas acerca do processo que será mapeado, estabelecendo um ambiente favorável à crítica construtiva ao trabalho e oferecendo oportunidades aos servidores para ampliação da compreensão do seu papel no processo em análise.

Nesta etapa, deve-se levantar os **referenciais sobre o processo**, tais como legislação, manuais, fluxos prévios e outros documentos que contribuam para o levantamento de informações. Além disso é preciso:

- ❖ Entender o ambiente e o contexto do processo;
- ❖ Identificar os normativos que referendam sua execução;
- ❖ Identificar as entradas (inputs) e as saídas (outputs) do processo;
- ❖ Identificar as atribuições de cada unidade no processo;
- ❖ Identificar os prazos para cumprimento;
- ❖ Identificar os sistemas utilizados;
- ❖ Verificar se já existem indicadores e metas; e
- ❖ Identificar quem são os clientes (quem irá receber) do processo.

Esta etapa inclui reuniões de discussão com a participação da equipe e representantes de outras áreas envolvidas no processo, se necessário. Nas reuniões são identificadas e agrupadas as atividades necessárias para a entrega de produtos e serviços e é validada a nomenclatura dos processos identificados. Veremos mais detalhes no próximo item.

## 2.2. Listar as atividades e tarefas fundamentais

Pode-se começar o mapeamento listando as atividades e tarefas fundamentais do processo, mas cuidado para não detalhar demais e tornar difícil a consulta. Algumas tarefas secundárias ligadas às principais podem ser suprimidas e representadas em outros documentos específicos, se necessário.

A chave do levantamento inicial está no equilíbrio entre a precisão e a concisão, isto é, identificar as atividades com clareza e exatidão, considerando o que é executado e produzido, e ao mesmo tempo alcançar um grau de síntese que resulte na simplificação, sem prejuízo do entendimento. Para isso, é possível estabelecer alguns marcos:

- ❖ definir os pontos de início e fim do processo;
- ❖ destacar 4-7 passos que ocorrem entre o início e o fim do processo;
- ❖ identificar as saídas do processo e os clientes atendidos; e
- ❖ identificar as entradas do processo e os fornecedores destas entradas.

Exemplo:

Fornecedor (de onde veio a demanda)	Entrada (o que veio?)	Executor (quem faz/toma providências)	Processo (o que será feito com essa demanda)	Saída (o que sai?)	Cliente (para onde vai?)
MJSP	Ofício	Gab-Pres	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Atribui o processo a um servidor</li> <li>❖ Servidor analisa</li> <li>❖ Solicita subsídios a outra unidade</li> <li>❖ Elabora ofício de resposta</li> <li>❖ Submete à apreciação da chefia</li> <li>❖ Tramita o ofício no SEI</li> </ul>	Ofício	MJSP

Com a prática, é possível listar as atividades diretamente na notação BPMN utilizando um software de mapeamento em que a execução do processo de trabalho é registrada na forma de mapa. Veremos isso em item específico sobre BPMN e a utilização do aplicativo Camunda Modeler. Trata-se de uma ferramenta adaptada para uso do Cade e integrada ao SEI, o que simplifica e agiliza a modelagem de processos.

### 2.3. Documentar o processo como ele é (as is)

A melhor forma de desenhar um processo de trabalho é utilizar a representação visual do fluxo de atividades que o compõem. Assim, será possível entender a situação atual e identificar os gargalos ou deficiências, bem como as oportunidades de aprimoramento.

Nesta etapa, o responsável pelo processo irá iniciar a documentação a partir da representação de seu fluxo atual, como ele é (as is). A representação por meio de fluxogramas permite uma visão integrada, a identificação dos pontos críticos, a visualização do andamento do processo e a identificação das oportunidades de melhoria.

Como anteriormente citado, o Cade adotou a ferramenta Camunda Modeler para o mapeamento de processos, utilizando a notação BPMN. Além de permitir a representação gráfica do processo, o Camunda disponibiliza recursos úteis para sua documentação.

Nesta fase, deverão ser registradas as seguintes informações:

1. Nome do Processo: identificação do processo mapeado.
2. Objetivo do processo: descrição do objetivo do processo de negócio, justificando sua existência.
3. Clientes: quem recebe o valor gerado no processo de negócio.
4. Insumos: o que é necessário para que a atividade se inicie no processo. Cada atividade possui um insumo ou ação para que se inicie sua execução.
5. Descrição da atividade (como fazer): orientações quanto à execução da atividade, referências a modelos e outras especificidades para auxiliar na execução.
6. Saída da atividade: o que a atividade gera de informação/produto. Servirá como insumo para a atividade subsequente, se houver.
7. Usuário: qual participante do processo executa aquela atividade, podendo ser um setor ou mesmo um cargo.
8. Sistemas da atividade: descrição do sistema utilizado, consultado ou alimentado para a execução da atividade.
9. Legislação associada à atividade: normas que parametrizam especificamente aquela atividade ou que orientam sua execução.
10. Risco associado à atividade: descrever as percepções de riscos e as vulnerabilidades que o processo está exposto e que podem afetar a execução.
11. Indicador: quando possível, registrar o indicador atual do processo para comparação com o redesenho, etapa posterior.
12. Outras informações: campo para preenchimento de informações relevantes sobre o processo/atividade.

---

**Importante:** Não confundir o desenho do modo de execução atual do processo com o como ele deveria ser executado. O “as is” deve ser uma representação fidedigna de como o processo está realmente rodando na organização.

---

Após desenhar e validar o processo como ele é (*as is*) é preciso verificar se há oportunidade de melhoria ou se foi identificada a ausência de algo que se considere necessário, como será visto no item a seguir.

## 2.4. Analisar e redesenhar o processo

Na etapa de análise, as atividades e o fluxo de cada processo devem ser analisados, visando eliminar desperdícios, superar barreiras e melhorar o modo de realizar o trabalho. Essa análise pode incluir: i) eliminar tarefas que não agreguem valor; ii) substituir uma tarefa por outra mais adequada; iii) mudar a sequência das tarefas; iv) dividir uma tarefa em duas mais simples; v) integrar tarefas subsequentes em uma só; vi) identificar ações para melhorar o processo.

É necessário destacar que o responsável pela implementação (“dono do processo”<sup>2</sup>) deve participar da criação, discussão e priorização das melhorias identificadas. É importante pensar na eliminação de gargalos, no aumento da eficiência e, também, deve ser avaliado o impacto das melhorias propostas, sempre pensando em um ideal possível de ser implantado.

Ao analisar o processo, observe alguns pontos que ajudam a direcionar o trabalho:

---

<sup>2</sup> Será responsável por coletar os dados de mensuração dos indicadores que serão avaliados e acompanhar o desempenho destes indicadores, conforme periodicidade estabelecida

- ❖ Eliminar a burocracia: remover tarefas administrativas, aprovações e fluxo de papel desnecessário;
- ❖ Eliminar a duplicidade: remover atividades idênticas ou similares, realizadas mais de uma vez no processo;
- ❖ Simplificar: reduza ao máximo a complexidade do processo;
- ❖ Impossibilitar o erro: tornar difícil a ocorrência de erros, utilizando sistemas informatizados, check-list, etc;
- ❖ Simplificar a linguagem: tornar os documentos que circulam pelo processo de fácil compreensão por aqueles que o utilizam;
- ❖ Uniformizar: padronizar a execução da atividade e assegurar que todos a façam de acordo com o procedimento estabelecido;
- ❖ Questões legais/institucionais: mesmo que estejam fora da governabilidade da instituição devem ser consideradas na análise. Geralmente passam por edição ou revisão de normas, aprovação de leis e decisões da alta administração;
- ❖ Automação e mecanização: aplicação de equipamentos, ferramentas, computadores para garantir a estabilidade do processo e aumentar seu desempenho.

Redesenhar um processo de trabalho é criar soluções, alternativas e melhorias que permitam aumentar a eficiência e produzir benefícios concretos para a organização.

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

- ❖ atualização de normativo de referência;
- ❖ padronização da execução das atividades;
- ❖ atualização de documentação operacional, como a criação de check-list;
- ❖ atualização ou desenvolvimento de sistemas;
- ❖ revisão do quantitativo de recursos; e
- ❖ treinamentos e capacitações.

No redesenho devem ser consideradas as possibilidades de implementação de melhorias que permitam o alcance de resultados efetivos, isto é, as propostas de melhorias devem ser factíveis, possíveis de serem implementadas em determinado período de tempo.

O **novo desenho do processo também precisa ser documentado**, demonstrando visualmente como vai ficar (*to be*), bem como ser aprovado pela autoridade competente.

Portanto, aqui também será necessário registrar informações sobre o processo para documentar possíveis alterações:

- ❖ Objetivo do Processo: descrever o objetivo do processo de negócio.
- ❖ Clientes: quem recebe o valor gerado pelo processo.
- ❖ Entrada: qual insumo dá início à atividade.
- ❖ Descrição da atividade: especificar principalmente as alterações/inserções de novas atividades.
- ❖ Saída: o resultado da atividade que poderá servir de insumo para a próxima atividade do processo.
- ❖ Usuário: qual o participante do processo executa aquela atividade, podendo ser um setor ou mesmo um cargo.
- ❖ Sistemas: qual sistema é utilizado, consultado ou alimentado para a execução da atividade.
- ❖ Regra de negócio: leis ou normas que parametrizam especificamente aquela atividade ou que orientam sua execução.
- ❖ Risco: quais são as vulnerabilidades remanescentes ou novas (após redesenho) que podem afetar o alcance de seu objetivo.
- ❖ Observações: informações relevantes sobre a atividade e/ou propostas de melhorias.

Ao final da análise faça uma revisão e certifique-se de que as mudanças propostas mantêm a conformidade com normativos vigentes e seja executável dentro dos prazos estabelecidos no “Plano de Gerenciamento dos Processos” (Anexo I).

## 2.5. Implementar o processo redesenhado

Implementar significa colocar em prática o desenho aprovado, isto é, fazer funcionar da forma em que foi pensado e documentado.

A implementação das melhorias é a etapa mais crítica, pois, para colocar em prática esse novo desenho, pode ser necessário fazer a **adequação do processo** e de suas funcionalidades (sistemas, pessoal, materiais). Em alguns casos, dependendo da complexidade e criticidade do processo, pode ser necessário adotar um plano de ação que irá detalhar as ações, prazos e responsáveis pela implementação das melhorias.

Um plano de ação fornece subsídios para a execução das atividades necessárias à efetivação das melhorias e serve como instrumento de acompanhamento da implementação.

Para que a implementação de melhorias seja bem-sucedida é preciso o envolvimento de quem executa o processo e, principalmente, de negociação e articulação com os atores responsáveis por conduzir determinadas ações que não estão dentro da governabilidade da equipe gestora do processo.

Para auxiliar na implementação das melhorias é preciso:

- ❖ destacar os responsáveis pelas ações identificadas; e
- ❖ estabelecer prazos para a conclusão da atividade a ser executada na solução proposta.

Com o plano de ação em andamento, realiza-se o acompanhamento da implementação das melhorias por intermédio de reuniões periódicas ou por meio da utilização de ferramentas automatizadas de gerenciamento.

Por fim, uma vez implantado o redesenho do processo começa o monitoramento de seus resultados, a comparação entre o antes (*as is*) e o depois (*to be*), isto é, o desenho inicial do processo com o seu redesenho. Assim será possível verificar se as alterações propostas realmente produziram uma melhoria no processo. Além disso, o monitoramento é utilizado para averiguar a conformidade do que foi implementado com o novo desenho e o comprometimento da equipe com o novo fluxo de trabalho. Iremos tratar do monitoramento em item específico deste Guia.

### 3. Modelagem de processos

A modelagem envolve o mapeamento e o redesenho do processo, com uma observação: ela possui muito mais detalhes e especificações, ou seja, é uma representação mais completa de todas as informações que são encontradas no processo, sendo possível identificar cada atividade, o profissional responsável, o tempo necessário para a execução e outros detalhes.

Em resumo:



Por meio da modelagem é possível promover melhorias nos processos e, utilizando as ferramentas de modelagem de processos, visualizar etapas atrasadas, gargalos e atividades que não agregam valor ao negócio e, assim, simplificar e aprimorar o processo.

#### 3.1. Notação BPMN

Uma das notações mais utilizadas para a modelagem de processos é a BPMN – *Business Process Model and Notation*.

---

#### Mas o que é uma notação?

---

É um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos. BPMN é uma notação gráfica que espelha a lógica das atividades, as mensagens entre os diferentes tipos de participantes e toda informação necessária para que o processo seja analisado, simulado e executado.

O propósito da notação BPMN é facilitar a criação de um diagrama que ilustra o funcionamento de um determinado processo. Portanto, esse diagrama deve ser facilmente compreensível por todos: os analistas responsáveis pelo mapeamento, análise, redesenho e implementação e os donos de processos que os gerenciam, além dos desenvolvedores de aplicativos.

O desenho do processo de trabalho resultado da utilização da notação BPMN é denominado BPD: *Business Process Diagram* (Diagrama de Processo de Negócio), mas podemos simplesmente chamar de “Mapa de Processo de Trabalho”.

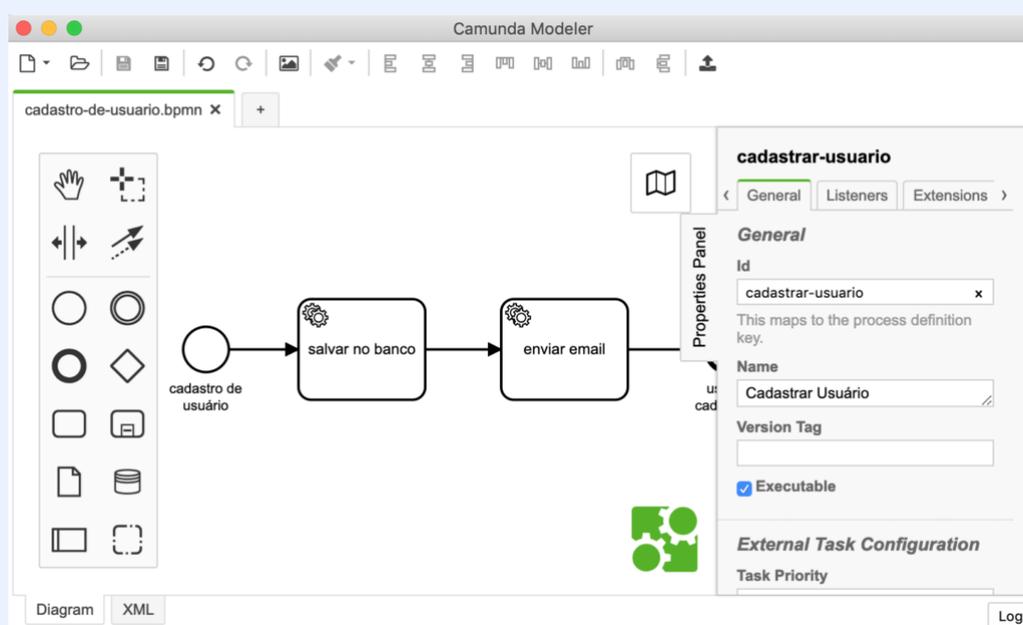
### 3.2. Camunda Modeler – BPM.BR

O recurso para modelagem de processos adotado pelo Cade é o Camunda Modeler que faz parte do projeto BPM.BR, em desenvolvimento pela Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI).

Além de ser gratuito, o Camunda é uma excelente ferramenta de gerenciamento de processos e de automação de fluxos de trabalho.

A ferramenta foi especialmente adaptada para ser integrada ao SEI e a outros sistemas de governo. A integração com o SEI permite visualizar o mapeamento do processo e acompanhar o andamento das atividades, facilitando o gerenciamento.

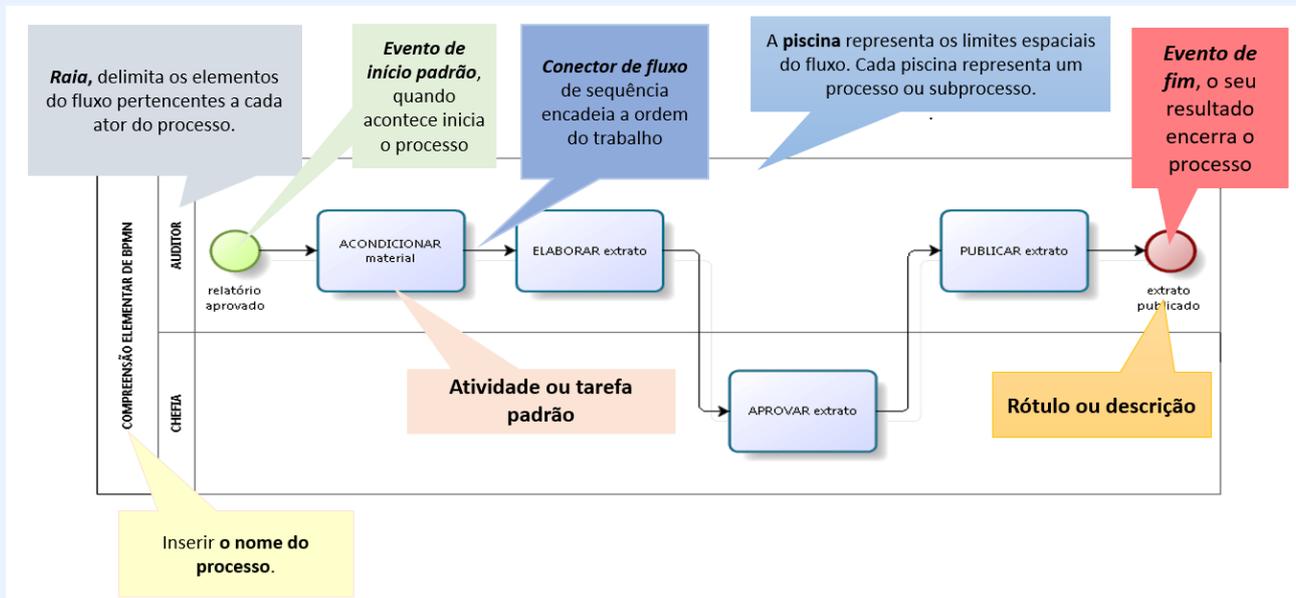
Figura 6 - Exemplo de tela oriunda do Camunda Modeler



### 3.3. Elementos essenciais da notação BPMN

Os elementos essenciais de BPMN são as piscinas, as raias, as atividades, os eventos, os *gateways* (decisões), os conectores e os artefatos.

Figura 7 - Fluxo Simplificado



O exemplo acima é um fluxo muito simplificado, ainda sem a utilização de *gateways* (decisões) e é apenas uma ilustração de como pode ser uma notação BPMN.

A modelagem se inicia pela criação da **piscina** que é obrigatória. As **raias** delimitam as tarefas dos atores do processo e normalmente indicam o responsável pela execução das atividades dentro de cada raia.

As atividades são apresentadas em um fluxo de sequência em que a próxima atividade só será iniciada quando a que antecede for concluída.

É uma boa prática inserir rótulos (descrição) nos eventos de início e de fim do processo para facilitar a identificação de marcos do processo.

### 3.3.1. Principais conceitos de modelagem BPMN

A seguir serão apresentados os conceitos básicos utilizados na modelagem de processos utilizando a notação BPMN.

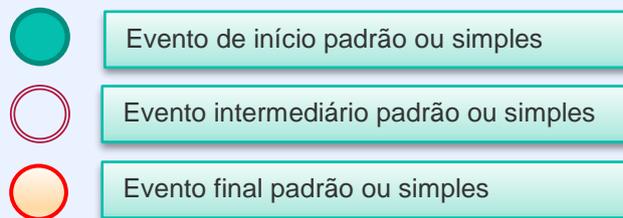
Para aprofundar o entendimento sobre a notação BPMN consulte o Apêndice A do Guia de Modelagem de Processos da CGU que detalha os elementos e recursos recomendados para modelagem. Tendo em vista que o material da CGU é completo e de simples compreensão, iremos adotar o Apêndice do Guia daquele órgão que detalha os elementos básicos recomendados para a adequada modelagem de processos. No Apêndice é possível consultar e aprender a utilizar os diversos tipos de recursos para mapeamento de processos.

- ❖ Piscina (pool): delimitam os elementos da notação BPMN na representação de um processo ou subprocesso. São obrigatórios nos fluxos. Pode-se afirmar que cada piscina representa um processo.
- ❖ Raia (lane): pode representar um ator que participa do processo, uma unidade, setor, ou um sistema com funções no processo.

Figura 8 - Exemplo de Raia

Nome do Processo	Ator 1	
	Ator 2	

- ❖ Evento: os eventos representam algo que ocorre durante um processo. Um evento pode iniciar um processo, suspender o fluxo de um processo por algum tempo ou finalizá-lo. Portanto, podem ser de início, intermediário ou de fim.



- A descrição dos eventos pode ser enriquecida utilizando os diferentes símbolos, como, por exemplo, o evento de início mensagem que possui o símbolo de um envelope, que significa que o processo se inicia por uma comunicação de qualquer tipo. No Apêndice A do Guia de Modelagem de Processos da CGU se encontra outros tipos de eventos e seus usos.
- ❖ Atividade: representa o trabalho realizado dentro de uma organização e consome recursos, tais como tempo e dinheiro.
  - Assim como nos eventos, as atividades podem ser utilizadas em seu formato simples ou com a explicitação de tipos, de acordo com o trabalho realizado em determinado ponto do processo. A explicitação de tipos deve ser utilizada preferencialmente quando é necessário acrescentar informações relevantes a respeito de uma tarefa sem tornar o texto da atividade demasiadamente longo.
  - As atividades são representadas por retângulos com os cantos arredondados.



- ❖ *Gateways*: são elementos utilizados para controlar os pontos de divergência e convergência do fluxo, tais como as decisões, as ações em paralelo e os pontos de sincronização do fluxo. Os *gateways* são representados por losangos. Também podem ter diversos tipos identificados pelo ícone no seu interior. Veja detalhes no Anexo da BPMN.



- ❖ Fluxos de sequência: são as flechas que ligam atividades, eventos, gateways e são usadas para mostrar a ordem em que as atividades são executadas.



- ❖ Artefatos: fornecem informações adicionais e ajudam a esclarecer o fluxo. Existem diferentes tipos de artefatos, como o Objeto de Dados que pode ser utilizado para anexar ao fluxo normas, formulários, guias etc; Banco de Dados que representa o sistema em que a atividade ou parte dela é realizada; e Anotação que permite acrescentar mais informações ao fluxo. Outro artefato é o Grupo, uma linha tracejada utilizada para rotular um conjunto de atividades ou tarefas.



- ❖ Subprocesso: Para evitar que o fluxo do processo de trabalho fique demasiado complexo e tenha que ser colado cobrindo todas as paredes para ser visualizado, fica mais claro se ele for dividido em subprocessos. Sinaliza, por meio do símbolo +, que seu conteúdo possui outras atividades, isto é, há uma outra sequência de atividades conectadas ao processo. A utilização de subprocessos geralmente é a forma mais adequada de desenhar partes do processo que podem ser expandidas para facilitar a explicação de seu funcionamento, mas não precisam ficar visíveis sempre.

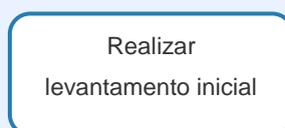


### 3.3.2. Padronização da linguagem

É importante padronizar a linguagem utilizada nos elementos de fluxo do processo para o estabelecimento uniforme da representação dos processos do Cade por todas as unidades. Isso facilita a compreensão e harmoniza os documentos produzidos pela gestão de processos.

Assim, devemos utilizar:

- ❖ Processo: nome do processo em CAIXA ALTA;
- ❖ Atividades: o nome será composto por apenas um verbo no infinitivo com inicial maiúscula e o complemento sintetizando o que deve ser feito. Utilize verbos que denotem ação, como Atender, Atualizar, Adquirir, Criar, Definir, Desenvolver, Elaborar, Enviar, Examinar, Manter, Negociar, Obter, Planejar, Registrar, Reportar, Selecionar, Verificar etc. Exemplo:

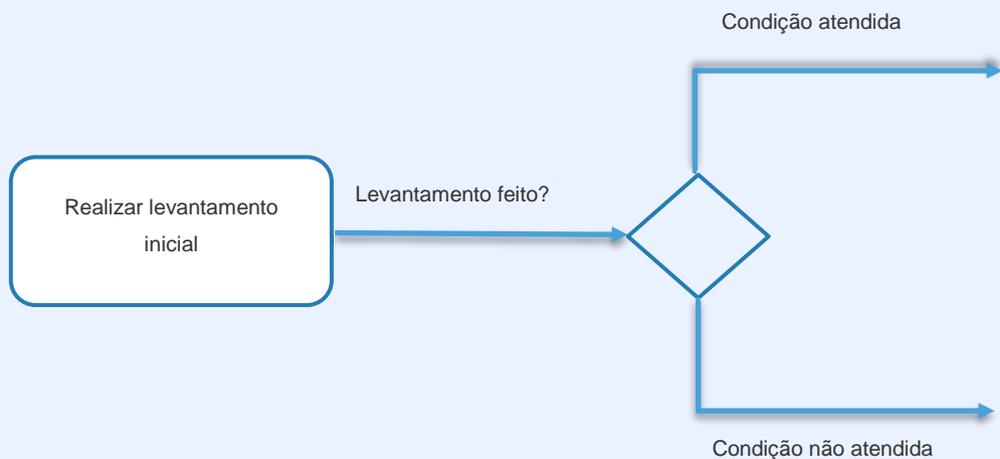


- ❖ Atores (raias): nome das raias pode ser a unidade, o cargo ou o executante com a primeira letra em maiúsculo;
- ❖ Eventos: nome substantivo com apenas a inicial maiúscula;



Seleção de candidatos

- ❖ Gateways: não escreva dentro do losango. Utilize os conectores para indicar as condições. Exemplo:



### 3.3.3. Utilizando a notação BPMN na prática

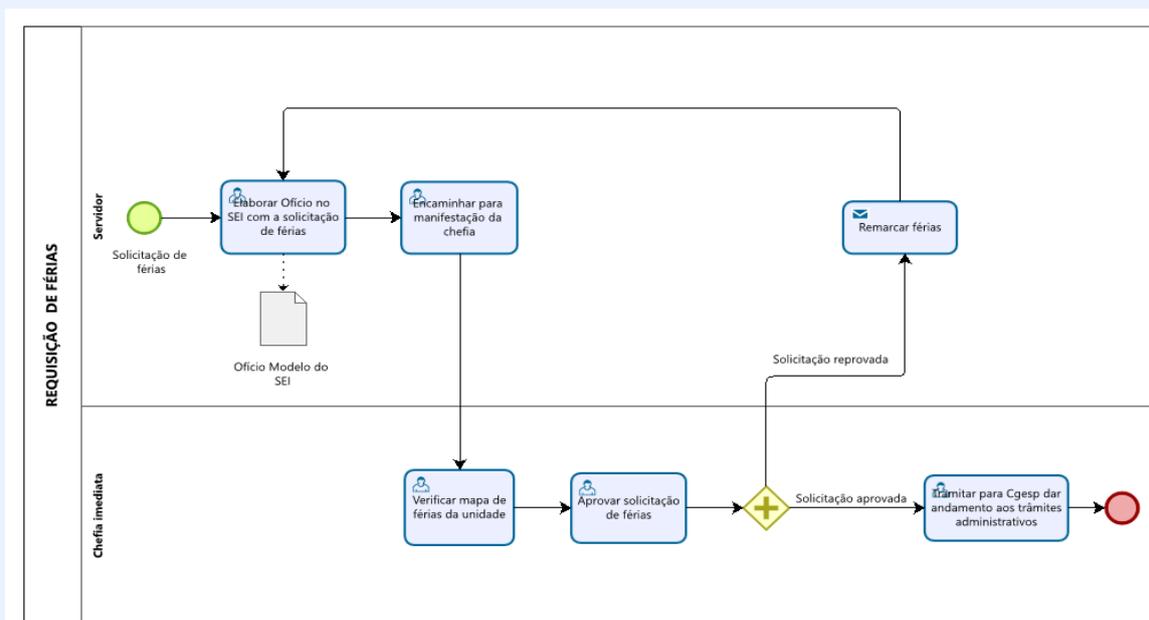
Como exemplo de processo para demonstrar como utilizar a notação BPMN, escolhemos um processo de trabalho simples, que todos os servidores conhecem: a solicitação de férias. Para fins didáticos, iremos demonstrar apenas a parte que envolve o servidor e a chefia imediata, já que o objetivo é mostrar como usar a notação.

- ❖ o processo de solicitação de férias inicia quando o servidor registra o pedido de férias no SEI (modelo de Ofício padrão).
- ❖ uma vez registrada, a solicitação é encaminhada ao chefe imediato que irá analisar o mapa de férias da unidade e aprovar ou rejeitar a solicitação.
- ❖ se a solicitação for rejeitada, o servidor será comunicado pela chefia para refazer a solicitação com outro período.

- ❖ se a solicitação for aprovada, será encaminhada ao setor de recursos humanos que irá realizar o trâmite administrativo.

Essas são as atividades que compõem, de forma genérica, a parte do fluxo do processo, denominado “Requisição de Férias”, que estamos modelando.

Figura 9 - Exemplo de mapeamento de um processo, com base na notação BPMN\*



\*Fluxo meramente ilustrativo, baseado em situação hipotética  
Cgesp – Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas

Utilizando o exemplo de fluxo da Figura 9, buscaremos criar um passo-a-passo.

### Vamos começar?

1. Utilizando o Camunda Modeler, crie uma piscina com duas raias: uma para o servidor e outra para a chefia (criar quantas raias forem necessárias para incluir todos os atores que participam do processo ou da etapa do processo que se está desenhando).

EQUISIÇÃO DE FÉRIAS	Servidor	
	Chefia Imediata	

2. O processo começa com a solicitação de férias pelo servidor, então é preciso selecionar a figura que representa o início de um processo e colocar um rótulo com o nome desse evento. Por convenção, utiliza-se o círculo verde para demonstrar o início.



Solicitação de Férias

3. Em seguida serão incluídas as atividades que representam o fluxo desse processo de trabalho (o que é preciso fazer para solicitar férias?). A primeira atividade é de responsabilidade do servidor, que irá elaborar, no SEI, um Ofício contendo as informações pertinentes

Elaborar ofício no SEI com a solicitação de férias

4. Para criar um fluxo de sequência entre as atividades utiliza-se as conexões. Neste caso vamos utilizar



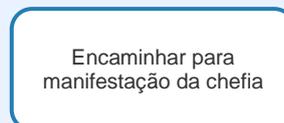
**Atenção:** Todas as figuras devem estar conectadas! Não deixe figuras soltas no mapa de processo.

5. Abaixo da atividade poderá ser incluído, quando houver, um artefato que representa o instrumento utilizado na realização da tarefa. Na primeira atividade vamos utilizar um modelo de Ofício do SEI, então podemos colocar o seguinte artefato:

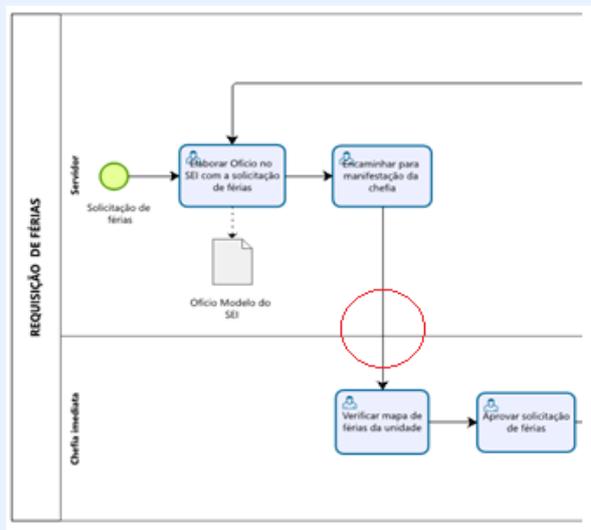


Ofício Modelo do SEI

6. Em seguida será preciso colher a manifestação da chefia. Então será criada uma atividade em que o servidor encaminha à chefia o pedido de férias.



Note que esta atividade “atravessa” as raiais, isto é, sai da raia do Servidor e vai para a raia da Chefia. As atividades estão conectadas por setas que demonstram o sentido do fluxo.



7. A chefia, ao receber o processo, irá analisar se o pedido de férias poderá impactar no funcionamento da unidade. Geralmente, as áreas utilizam uma planilha com a previsão de férias de seus colaboradores. Assim, a chefia poderá verificar no mapa de férias da unidade se a solicitação está dentro da previsão.

Verificar mapa de férias da unidade

8. A chefia deverá aprovar a solicitação para dar encaminhamento ao pedido. Aqui será necessário tomar uma decisão: aprovar ou rejeitar a solicitação.

Aprovar solicitação de férias

9. Sempre que aparece uma decisão ou há alternativas utilizamos os gateways. Um gateway simples (SIM/NÃO) pode ser representado dessa forma:



10. Caso a solicitação seja reprovada ela volta para a raia do servidor para refazer o pedido. E se aprovar a solicitação, a própria chefia irá encaminhar para a área responsável pelos trâmites administrativos.

Tramitar para a Cgesp dar andamento aos trâmites administrativos

11. Com a aprovação e tramitação do processo esta etapa poderá ser encerrada (no âmbito do servidor/chefia). Para encerrar utilizamos um círculo vermelho.



---

**Importante:** A ferramenta de modelagem dispõe de muitos recursos para melhor representar os fluxos de trabalho. Para usufruir de todo o seu potencial é preciso conhecer a notação BPMN. Pode-se começar pelo [Apêndice A](#) do Guia de Modelagem de Processos da CGU que apresenta conceitos, detalhes e formas de uso da notação.

---

#### 4. Monitoramento dos processos

O objetivo da etapa de monitoramento é verificar se os resultados pretendidos estão sendo alcançados, estimular o aprendizado, corrigir eventuais desvios e planejar a continuidade do trabalho.

O monitoramento se inicia com o levantamento de quais processos as áreas do Cade têm interesse em realizar a modelagem. Na prática, isto significa que cada unidade irá elaborar uma lista com os processos que deseja mapear, lembrando sempre da necessidade de priorização, partindo de uma escala com os processos mais críticos, urgentes ou estratégicos.

Com a aprovação do Guia de Gestão de Processos, a fim de dar andamento à implantação da gestão de processos no Cade, a Divisão de *Compliance* e Gestão de Riscos (Dicor) irá solicitar que as unidades encaminhem o levantamento dos processos, com, no mínimo, as seguintes informações:

- ❖ Processos priorizados para a modelagem
- ❖ Data prevista para início e fim da modelagem
- ❖ Responsável pelo processo
- ❖ Outras unidades/atores envolvidos nos processos selecionados

De posse do levantamento dos processos feito pelas áreas, a Dicor, como área responsável pela supervisão e apoio à gestão de processos no Cade, irá monitorar o mapeamento e a implementação do redesenho do processo. No exercício de sua competência, a Dicor irá contribuir para a gestão de processos no Cade, bem como alertar as instâncias de governança quanto à ocorrência de situações críticas.

Nesse sentido, as unidades deverão preencher o modelo constante do Anexo I e enviar à Dicor, em periodicidade a ser pactuada, o Plano de Gerenciamento de Processo que deverá conter:

- ❖ Identificação do processo
- ❖ Ações a serem executadas para implementação das melhorias (novas normas, sistema, alteração do fluxo etc)
- ❖ Prazos e responsáveis
- ❖ Situação da ação: no prazo, não iniciado, atrasado
- ❖ Observações

---

**Atenção!** Para facilitar a interlocução entre a Dicor e as demais unidades do Cade será preciso designar um ponto focal que será o responsável por encaminhar os dados de monitoramento, bem como outras informações necessárias para a melhoria da gestão dos processos.

---

A periodicidade do monitoramento será definida em conjunto (Dicor e gestores) de acordo com o ciclo de cada processo ou por meio da avaliação do período definido para a mensuração do indicador de desempenho.

O “dono do processo” é responsável por coletar os dados de mensuração dos indicadores que serão avaliados e acompanhar o desempenho destes indicadores, conforme periodicidade estabelecida.

Assim, após a implementação do redesenho do processo, faz-se necessário apurar seu desempenho mediante a aferição de indicadores.

## 4.1. Indicadores de desempenho

A definição de um indicador de desempenho deve estar vinculada aos objetivos do processo, levando-se em consideração os resultados gerados, esperados e as metas estabelecidas. Os indicadores devem permitir a avaliação do progresso de desempenho no alcance dos objetivos dos processos.

É a partir dos dados de mensuração dos indicadores que são definidas ações de melhoria contínua do processo, isto é, quais ações são necessárias para a correção ou mitigação de não cumprimento das metas ou ainda a definição de novas metas para o processo.

Para a definição de indicadores podemos utilizar, individualmente ou em conjunto, três dimensões fundamentais:

❖ **Tempo:** Métrica de duração do processo

Mede o tempo que leva desde o início até o término do processo em termos do produto gerado. Alguns exemplos relacionados à dimensão de tempo são o tempo de entrega a partir da data da solicitação e o tempo de preenchimento do pedido.

❖ **Capacidade:** Métrica de volume de produção do processo

Montante de saídas viáveis de um processo. Também pode ter uma conotação de rendimento quando relacionada a uma variável de tempo. Exemplos: número de transações em determinado período e carga máxima possível para processamento.

❖ **Qualidade:** Métrica de satisfação, variação ou erro do processo

Normalmente é expresso como um comparativo entre o que acontece (resultado gerado) e o máximo/ótimo (resultado esperado ou meta do processo). Exemplo: percentual de erros detectados no processo.

Para garantir melhor compreensão do indicador proposto é necessário fazer o detalhamento de algumas especificações:

- ❖ **Nome do indicador:** atribuir um nome ao indicador
- ❖ **Meta do indicador:** definir um valor que permita a avaliação de seu progresso
- ❖ **Periodicidade de cálculo:** qual o intervalo de mensuração do processo; por exemplo: mensal, trimestral, semestral, anual
- ❖ **Responsável:** pessoa designada para mensurar e registrar os resultados
- ❖ **Fórmula de cálculo do indicador:** como aferir o resultado. Quais variáveis serão utilizadas para calcular o indicador
- ❖ **Resultado:** o que foi realmente aferido, o resultado da fórmula de cálculo

É preciso considerar que a proposição de indicadores de desempenho está diretamente vinculada à maturidade tanto da unidade quanto do processo. Assim, a proposição de indicadores complexos em uma unidade organizacional que não está acostumada a medir pode comprometer a mensuração e o acompanhamento. Portanto, inicialmente, é importante definir indicadores simples para ajudar na disseminação da cultura de medição e com o tempo os indicadores poderão ser aprimorados ou substituídos.

Os indicadores desenvolvidos devem ser registrados e acompanhados pelo responsável pelo processo para verificar se os resultados estão dentro das metas esperadas.

O ponto focal da unidade deverá registrar os dados referentes à mensuração dos indicadores e encaminhar à Dicor, em periodicidade a ser definida em conjunto, conforme modelo disponível no [Anexo II](#).

## 4.2. Repositório de processos

À medida que as melhorias são implementadas, ajustes e mudanças no fluxo podem ocorrer até a estabilidade do processo. Tanto a modelagem do processo como suas alterações devem ser registradas.

Para isso será utilizado um repositório de processos, que é um local para armazenar as informações sobre os processos que foram mapeados. O objetivo principal do repositório é manter em um único local as informações detalhadas e atualizadas de todos os processos, a fim de assegurar uma comunicação consistente e facilitar a consulta por todos os interessados.

A Dicor irá definir o local e os documentos que serão armazenados no repositório, bem como fará a atualização da Base de Conhecimento, a fim de fomentar a transparência na gestão de processos no Cade.

Com o desenvolvimento do projeto BPM.BR do Cade será possível automatizar o armazenamento do mapeamento dos processos no servidor central do Camunda. Assim que essa fase do projeto BPM.BR for implementada a rotina para armazenar as informações dos processos deverá ser alterada. Mas isso será amplamente divulgado na época oportuna.

## Considerações Finais

Este Guia teve como proposta introduzir conhecimentos básicos em gestão de processos, a fim de propiciar uma visão sistêmica e integrar fluxos de trabalho. Uma adequada gestão de processos resulta em ganhos de produtividade e maior segurança para a execução do processo, contribuindo para o alcance dos resultados da instituição.

Dessa forma, o presente Guia buscou orientar e padronizar a gestão de processos no Cade, apresentando conceitos fundamentais e orientações sobre a forma de execução, sem pretender esgotar o assunto.

A efetiva implementação da gestão de processos no Cade é fundamental para documentar e difundir o conhecimento dentro da autarquia, para a promoção da inovação e o alcance dos objetivos institucionais.

## Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio**. Brasília, 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Metodologia de Gestão de Processos de Negócio da CGU**. Brasília, 2020.

\_\_\_\_\_. **Guia de Modelagem de Processos de Negócio da CGU**. Brasília, 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Guia de Gestão de Processos de Trabalho**. Brasília, 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual de Gestão de Processos**. São Paulo, 2017.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Metodologia de Governança de Processos de Trabalho**. Brasília, 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Curso de mapeamento de processos de trabalho com BPMN e Bizagi**. Brasília, 2013.

## ANEXOS

### Anexo I

Plano de Gerenciamento de Processo				
Unidade	nome da área			
Processo	nome do processo			
Ação a ser executada	Prazo	Responsável pela Ação	Situação da Ação	Observações
Alteração normativa	180 dias ou até xx/xx/xx	Cargo ou nome do servidor	No prazo Não iniciado Atrasado	Outras informações relevantes
Inclusão de documento de checklist no fluxo				

## Anexo II

Indicadores de desempenho de processos							
Unidade	nome da área						
Processo	nome do processo						
Indicador	Meta	Periodicidade de apuração	Responsável pelo processo	Fórmula de Cálculo	Data do cálculo	Resultado	Situação
<i>Nome do indicador</i>	<i>valor</i>		<i>Nome/cargo</i>			<i>o que foi apurado</i>	<i>Escolher uma cor</i>
<b>Processos concluídos no prazo pactuado</b>	90%	trimestral	João	(nº de processos concluídos no prazo / total de processos concluídos) x 100	20.06.2023	80%	verde amarela vermelha
<b>verde - cumpriu a meta</b>							
<b>amarela – próximo da meta, mas requer atenção</b> <b>vermelha – não cumpriu a meta</b>							

