



MANUAL DE GESTÃO E MELHORIAS DE PROCESSOS DA PREFEITURA DE MANAUS

Elaborado Por:
Controladoria-Geral do Município



Prefeito
David Antônio Abisai Pereira de Almeida

Vice-Prefeito
Renato Frota Magalhães

Controlador-Geral do Município
Alessandro Moreira Silva

Controladora-Geral Adjunta
Lucilene Florêncio Viana

Ouvidor-Geral do Município
Ebenezer Albuquerque Bezerra

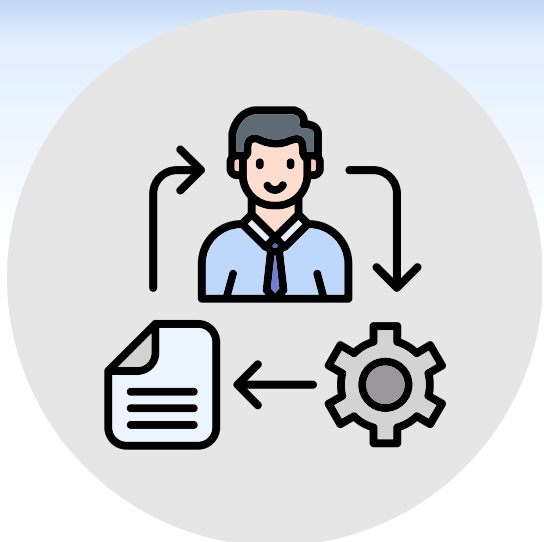
Diretor do Departamento de Controladoria
Gleuson Silva Chaves

Elaboração
Joabe Cota Riker

Diagramação
Lorena de Oliveira Pereira

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PROCESSOS	<u>04</u>
1.1. O que é um Processo?	
1.2. O que é Gestão de Processos de Negócio (BPM)?	
1.3. Importância e Benefícios da Gestão de Processos no Setor Público	
1.4. Princípios Fundamentais da Gestão de Processos	
2. ESTRUTURA E GOVERNANÇA DE PROCESSOS	<u>06</u>
2.1. O Escritório de Processos (EP)	
2.2. Papéis e Responsabilidades na Gestão de Processos	
3. ARQUITETURA E HIERARQUIA DE PROCESSOS	<u>08</u>
3.1. Níveis e Tipos de Processos	
3.2. Cadeia de Valor como Instrumento de Gestão Estratégica	
3.3. Priorização de Processos	
4. METODOLOGIAS CÍCLICAS DE MELHORIA CONTÍNUA	<u>10</u>
4.1. O Ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar, Agir)	
4.2. Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP)	
4.3. O Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócio (Ciclo BPM)	
5. O CICLO BPM NA PRÁTICA: ETAPAS PARA A MELHORIA DE PROCESSOS	<u>16</u>
5.1. Etapa 1: Planejamento do Projeto de Melhoria	
5.2. Etapa 2: Mapeamento e Análise do Processo Atual (AS-IS)	
5.3. Etapa 3: Redesenho do Processo Futuro (TO-BE)	
5.4. Etapa 4: Implementação das Melhorias	
5.5. Etapa 5: Monitoramento e Controle do Desempenho	
6. FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA ANÁLISE E MELHORIA	<u>18</u>
6.1. Ferramentas de Geração de Ideias e Planejamento	
6.2. Ferramentas de Priorização e Análise de Causa-Raiz	
6.3. Ferramentas de Visualização e Coleta de Dados	
6.4. Ferramentas Estratégicas	
7. DOCUMENTAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO	<u>20</u>
7.1. A Importância da Documentação de Processos	
7.2. Definição e Construção de Indicadores de Desempenho	
8. CONCLUSÃO: RUMO À EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA	<u>22</u>



1. INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PROCESSOS

A análise e a melhoria de processos são elementos estratégicos que impactam diretamente a qualidade dos serviços públicos, a satisfação dos cidadãos e a modernização da gestão. Adotar uma abordagem estruturada para gerenciar processos é fundamental para que a Prefeitura de Manaus alcance a excelência gerencial.

1.1. O que é um Processo?

Um **processo** é um conjunto de atividades inter-relacionadas, realizadas em uma sequência lógica, que transforma insumos (entradas, como informações ou materiais) em produtos ou serviços (saídas) que geram valor para um público específico, seja ele interno ou externo. Todo processo possui um início e um fim determinados e é disparado por um evento específico. A visão de processo permite compreender o fluxo de trabalho de ponta a ponta, independentemente das áreas funcionais envolvidas.

1.2. O que é Gestão de Processos de Negócio (BPM)?

A Gestão de Processos de Negócio, ou BPM (*Business Process Management*), é uma disciplina gerencial abrangente que integra a estratégia da organização com as expectativas dos cidadãos. Ela utiliza um conjunto de métodos, ferramentas e tecnologias para identificar, analisar, desenhar, implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos de negócio. O BPM não se limita a documentar fluxos, mas busca a transformação dos processos para gerar melhorias significativas e resultados positivos para a sociedade.

1.3. Importância e Benefícios da Gestão de Processos no Setor Público

A implementação da gestão de processos na Prefeitura de Manaus pode trazer inúmeros benefícios, tais como:

- **Aumento da Eficiência e Produtividade:** Identificar e eliminar ineficiências, gargalos, redundâncias e retrabalho.
- **Melhoria na Qualidade dos Serviços:** Focar na entrega de valor ao cidadão, garantindo que os serviços atendam ou superem suas expectativas.
- **Redução de Custos e Desperdícios:** Otimizar o uso de recursos públicos, evitando gastos desnecessários.

- **Simplificação e Racionalização:** Diminuir a burocracia, simplificar procedimentos e otimizar o fluxo de trabalho e de informações.
- **Maior Transparência e Padronização:** Documentar e padronizar as rotinas de trabalho, facilitando o controle e a tomada de decisão.
- **Alinhamento Estratégico:** Garantir que os processos operacionais contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da Prefeitura.

1.4. Princípios Fundamentais da Gestão de Processos

Para que a gestão de processos seja bem-sucedida, ela deve ser orientada por um conjunto de princípios essenciais. As fontes destacam os seguintes:

- **Foco no Cidadão:** As ações devem ser orientadas para satisfazer as necessidades e exigências dos usuários dos serviços públicos.
- **Melhoria Contínua:** O aperfeiçoamento dos processos deve ser um objetivo permanente e contínuo, não um esforço pontual.
- **Gestão Participativa e Envolvimento:** A transformação dos processos deve envolver a colaboração de todos os níveis da organização, desde a alta administração até os executores, criando um ambiente cooperativo.
- **Visão Sistêmica (Ponta a Ponta):** As análises devem abranger o processo como um todo, transcendendo as fronteiras das áreas funcionais.
- **Decisões Baseadas em Fatos e Dados:** As melhorias devem ser fundamentadas em informações e dados concretos, e não em suposições.
- **Busca da Excelência:** Os erros devem ser vistos como oportunidades de aprendizado, e a organização deve aspirar constantemente a melhores resultados.

2. ESTRUTURA E GOVERNANÇA DE PROCESSOS

Para institucionalizar a gestão de processos, é crucial estabelecer uma estrutura de governança clara, com papéis e responsabilidades bem definidos.



2.1. O Escritório de Processos (EP)

O **Escritório de Processos (EP)**, também chamado de Escritório de Transformação da Gestão (ETG), é a unidade central responsável por conduzir, padronizar e disseminar a metodologia e as boas práticas de gestão de processos na organização. Ele atua como um facilitador e consultor, mas a responsabilidade pela gestão do dia a dia do processo permanece com a área de negócio.

As fontes descrevem dois tipos de escritórios:

- **Escritório Corporativo:** Define a metodologia, os padrões e as ferramentas para toda a organização, além de capacitar as equipes e difundir a cultura de BPM.
- **Escritório Setorial:** Aplica a metodologia definida pelo escritório corporativo em um órgão ou secretaria específica, auxiliando na modelagem, acompanhamento e monitoramento dos processos locais.

2.2. Papéis e Responsabilidades na Gestão de Processos

O sucesso da gestão de processos depende do engajamento de diversos atores. Os principais papéis são:

- **Dono do Processo (*Process Owner*):** Geralmente um gestor de alto nível, é o responsável final pelo desempenho do processo e por seu alinhamento com a estratégia da organização. Ele patrocina as iniciativas de melhoria e toma decisões que extrapolam a autoridade do gerente.
- **Gerente do Processo:** É o responsável por coordenar e gerenciar o desempenho do processo no dia a dia. Ele lidera as iniciativas de melhoria, monitora os indicadores, gerencia os riscos e presta contas dos resultados ao Dono do Processo.
- **Analista de Processos:** É o especialista com conhecimento técnico na metodologia de BPM. Ele apoia o Gerente do Processo em todas as fases do ciclo de melhoria, conduzindo o mapeamento, a análise e o redesenho, além de documentar o trabalho.

- **Equipe do Processo / Executores:** São os servidores que realizam as atividades do processo no dia a dia. Sua participação é fundamental para fornecer informações sobre a execução do processo e para propor soluções de melhoria.
- **Patrocinador (Sponsor):** Representante da alta administração que assegura os recursos (financeiros, humanos, materiais) necessários para a transformação do processo e dá o apoio político para a implementação das mudanças.





3. ARQUITETURA E HIERARQUIA DE PROCESSOS

Para gerenciar os processos de forma eficaz, é preciso antes compreendê-los em sua totalidade, o que envolve conhecer sua hierarquia e sua relação com a estratégia organizacional.

3.1. Níveis e Tipos de Processos

Os processos de uma organização podem ser decompostos em uma estrutura hierárquica para facilitar a análise e o gerenciamento:

- **Macroprocesso:** O nível mais alto, representa um grande conjunto de processos com objetivos comuns, alinhados às funções essenciais da organização.
- **Processo:** Um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma entradas em saídas para entregar valor a um cliente.
- **Subprocesso:** Uma parte de um processo maior, agrupando um conjunto de atividades correlacionadas.
- **Atividade:** Um conjunto de tarefas que entrega uma parte específica de um produto ou serviço.
- **Tarefa:** A menor unidade de trabalho, representando um passo para executar uma atividade.

Os processos também são classificados em três categorias principais:

- **Processos Finalísticos (ou Primários):** Ligados diretamente à missão da organização, entregando o produto ou serviço final ao cidadão.
- **Processos de Apoio (ou de Suporte):** Dão o suporte necessário para que os processos finalísticos funcionem adequadamente, como gestão de pessoas, contratações e orçamento.
- **Processos de Gestão (ou Gerenciais):** Coordenam e controlam os demais processos, garantindo o alinhamento com a estratégia, o planejamento e o monitoramento de resultados.

3.2. Cadeia de Valor como Instrumento de Gestão Estratégica

A **Cadeia de Valor** é uma ferramenta que representa visualmente o conjunto de macroprocessos de uma organização, mostrando como eles se interligam para gerar valor público. Ela organiza os processos nas categorias finalística, de apoio e de gestão, permitindo uma visão sistêmica de como a organização cumpre sua missão. Conhecer a Cadeia de Valor é fundamental para o planejamento estratégico, pois ajuda a identificar os processos críticos que precisam ser melhorados para alcançar os objetivos institucionais.

3.3. Priorização de Processos

Como nem todos os processos podem ser melhorados simultaneamente, é necessário priorizá-los. Os critérios para priorização incluem:

- **Impacto no cidadão e na imagem da organização.**
- **Alinhamento com o direcionamento estratégico.**
- **Potencial de redução de custos e aumento de eficiência.**
- **Nível de urgência e criticidade (gargalos).**



Ferramentas como a **Matriz GUT** podem ser utilizadas para classificar os processos de forma objetiva, com base na sua Gravidade, Urgência e Tendência.

4. METODOLOGIAS CÍCLICAS DE MELHORIA CONTÍNUA

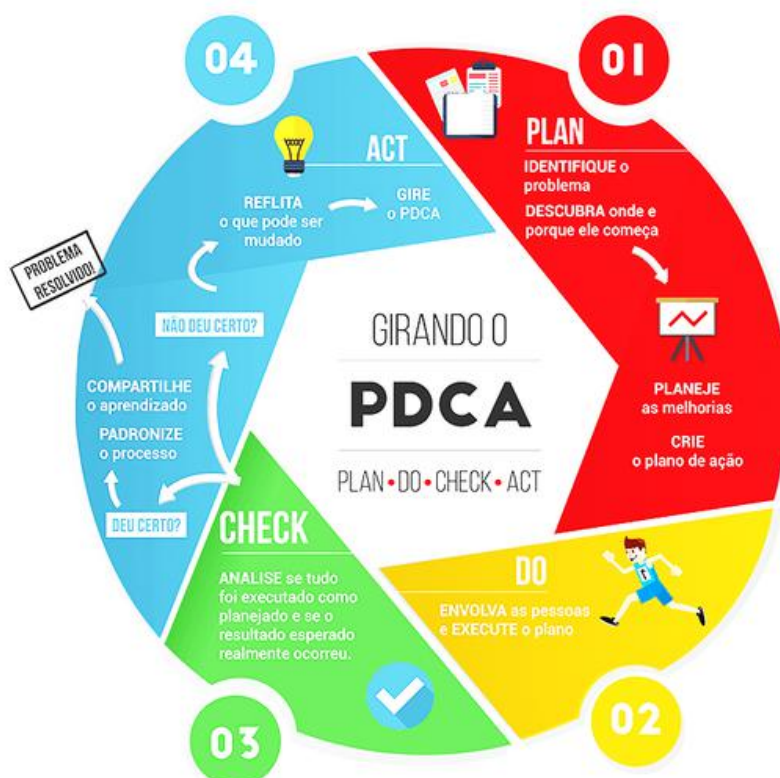
A melhoria de processos é uma jornada contínua, apoiada por metodologias cíclicas que promovem o aprendizado e o aperfeiçoamento constante.



4.1. O Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

O **PDCA** é uma metodologia de gerenciamento interativa para o controle e aprimoramento contínuo de processos e produtos. Suas quatro etapas são:

- **Planejar (Plan):** Definir os objetivos, as metas e os métodos para alcançar os resultados desejados.
- **Fazer (Do):** Executar o plano, capacitar os envolvidos e coletar dados.
- **Verificar (Check):** Monitorar e avaliar os resultados, comparando-os com o que foi planejado.
- **Agir (Act):** Implementar ações corretivas se as metas não foram atingidas ou padronizar as boas práticas se os resultados foram positivos. Esta etapa prepara o início de um novo ciclo.



4.2. Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP)

O **MASP** é um método estruturado para resolver problemas complexos, identificar suas causas-raiz e planejar ações para evitar sua recorrência. Baseado no PDCA, ele se desdobra em oito etapas, são elas:

1ª - Identificação do problema

A primeira etapa é o levantamento dos problemas ocorridos na rotina de trabalho, juntamente com o histórico e demais informações pertinentes. Esta etapa é fundamental para que as demais etapas sejam realizadas com sucesso.



Para tal, podem ser usadas ferramentas de inspeção, auditoria, checklist, entre outras. Vale ressaltar ser de suma importância que o registro destas ocorrências siga um padrão de recolhimento de dados que irão auxiliar na análise da informação obtida.



É, também, nesta etapa que será estabelecida a priorização dos problemas e as metas a serem atingidas. Esta priorização terá como base o histórico e as informações pertinentes, tais como: quais são os riscos oferecidos, as perdas registradas, entre outras.



Por fim, será definida a equipe de trabalho e suas atribuições. O gestor deve dar atenção especial a essa formação, os próximos passos dependem de um bom entendimento e desempenho da equipe na hora de realizar as etapas propostas.

2ª – Observação

A segunda etapa do método MASP é o levantamento das características e peculiaridades dos problemas detectados, por meio da observação e coleta de dados nos locais de ocorrências. Deve-se recolher o máximo de informações possíveis.



O ideal é que essa observação seja realizada por dois ou mais profissionais, para que se tenha o máximo de pontos de vista diferentes e maior precisão de informação.

3ª – Análise

A terceira etapa é uma das mais importantes e exige maior concentração de esforços. É nela que, finalmente, serão apontadas as principais causas dos problemas detectados a partir da análise das informações obtidas e das hipóteses levantadas.



Deve-se ter muito cuidado ao analisar e classificar as causas, considerando que qualquer análise incorreta compromete todas as outras etapas.

Tipos de causas

- **Causas influentes:** São todas as possíveis causas levantadas em um primeiro momento a partir dos registros de ocorrências. É uma espécie de brainstorming das causas que podem ter influenciado uma não conformidade detectada.
- **Causas mais prováveis:** São as causas classificadas como mais prováveis entre as causas já levantadas (influentes).
- **Causas raiz:** São as causas a serem trabalhadas nas próximas etapas. Estas causas serão escolhidas após análise e verificação das causas mais prováveis.



Algumas ferramentas podem ser úteis para definir quais são as causas raiz como, por exemplo, o Diagrama de Ishikawa (ou diagrama de causa e efeito) que considera que todo problema tem causas associadas e devem ser analisadas e testadas até se encontrar qual delas está associada a um determinado desvio.

4ª - Plano de ação

A partir da definição de quais são as causas raiz, a quarta etapa do método MASP trata da elaboração do plano estratégico de ação visando a eliminação dessas causas.



Nesta etapa, a utilização de um método como o 5W2H, por exemplo, pode ajudar bastante na eficácia do plano.

5ª – Ação



Chegou a hora de executar o plano de ação!

Para que a quinta etapa seja bem-sucedida é necessário que todas as outras etapas tenham sido cumpridas corretamente e que a equipe de execução esteja alinhada no entendimento do plano estratégico.

6ª – Verificação

Tão importante quanto a execução do plano é saber se ele funcionou conforme o planejado.



A sexta etapa do método MASP trata de analisar dados qualitativos e quantitativos a fim de verificar se houve efetividade das ações, qual foi o impacto nos resultados e realizar a comparação do antes e o depois.

7ª – Padronização

Se as ações tomadas foram consideradas efetivas, o plano adotado deve ser padronizado e reutilizado sempre que necessário de modo a evitar que os problemas se repitam.



É importante que este novo padrão seja comunicado a todos, mantendo o alinhamento das informações.

Vale ressaltar que, mesmo após verificada a efetividade das ações e criado um padrão, é necessário o acompanhamento das ações e o treinamento constante dos funcionários, assim garante a sistemática e a política de melhoria contínua após a sétima etapa.

8ª – Conclusão

A oitava e última etapa do método MASP é a fase em que se faz um balanço geral de tudo que foi implementado e, caso haja pontos negativos, é o momento de repensar as estratégias e propor novas ações.



É importante também documentar todo o aprendizado ao longo do processo e aproveitar essa experiência em futuras ações necessárias.

PDCA x MASP: entenda como se relacionam

MASP e PDCA são métodos que não só se relacionam, como se integram. Uma das ferramentas base da Metodologia de Análise e Solução de problemas é justamente o ciclo PDCA.

O PDCA é um método de gestão de qualidade que abrange 4 fases fundamentais para o controle e o estabelecimento de uma política de melhoria contínua dos processos de uma organização. São elas: Plan (planejar), Do (fazer), Check (checar) e Act (agir).

O MASP utiliza o ciclo PDCA como ferramenta para solução de problemas. As oito etapas do método MASP que acabamos de ver estão diretamente relacionadas com as 4 fases do ciclo PDCA.



Vamos entender essas relações!



Segundo o Ciclo PDCA:

■ Plan ■ Do ■ Check ■ Act

1ª – Planejamento

Esta é a primeira fase do ciclo PDCA e está relacionada com as 4 primeiras etapas do método MASP: Identificação do problema, Observação, Análise e Plano de ação. São justamente as etapas que compõem os passos para realização do planejamento.

2ª – Realização

Esta é a segunda fase do ciclo e está relacionada com a etapa de Ação do método MASP. Trata-se da execução do plano propriamente dito, a realização do que foi planejado.

3ª – Checagem

A terceira fase do ciclo PDCA está relacionada com a etapa de Verificação do método MASP. São fase e etapa correlatas.

4ª – Ação

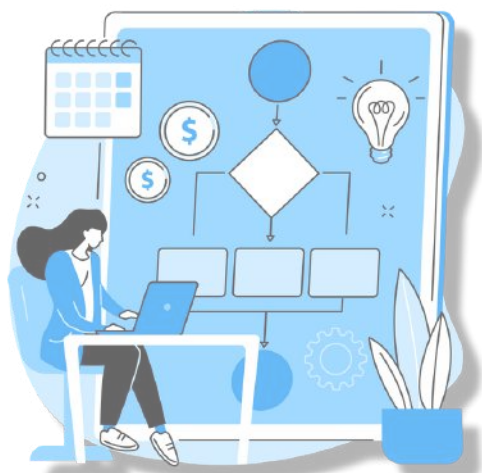
A quarta fase está relacionada com as últimas etapas do método MASP: Padronização e Conclusão. A ação aqui trata-se de corrigir o que for necessário após a verificação da efetividade da execução do que foi planejado.

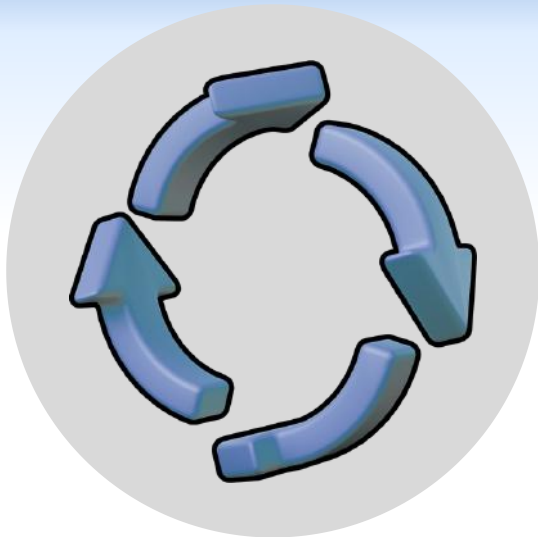


Perceba que enquanto o PDCA é uma abordagem proativa para a melhoria contínua em geral, o MASP é reativo e mais adequado para lidar com problemas e não conformidades já existentes.

4.3. O Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócio (Ciclo BPM)

O Ciclo BPM é a metodologia central da gestão de processos. As fontes apresentam um ciclo de cinco etapas principais, que orienta os projetos de transformação de processos. Essas etapas são sequenciais e formam um ciclo de melhoria contínua.





5. O CICLO BPM NA PRÁTICA: ETAPAS PARA A MELHORIA DE PROCESSOS

A aplicação da gestão de processos segue um fluxo de trabalho estruturado, geralmente conduzido pelo Escritório de Processos em colaboração com a área de negócio.



5.1. Etapa 1: Planejamento do Projeto de Melhoria

Esta é a fase inicial, onde se define o escopo, os objetivos e o plano de trabalho do projeto. As principais atividades incluem:

- **Formalizar a demanda** e obter o patrocínio da alta gestão.
- **Definir a equipe de trabalho**, incluindo membros da área de negócio e do Escritório de Processos.
- **Elaborar o Plano de Trabalho**, definindo escopo, objetivos, metas, premissas, restrições e cronograma.
- **Realizar uma reunião de sensibilização** para alinhar as expectativas e garantir o engajamento de todos os envolvidos.

5.2. Etapa 2: Mapeamento e Análise do Processo Atual (AS-IS)

O objetivo desta etapa é entender e documentar como o processo funciona atualmente ("AS-IS") para identificar seus problemas e oportunidades de melhoria. As atividades incluem:

- **Coleta de informações** através de entrevistas, workshops, análise de documentos e observação direta.
- **Modelagem do fluxo do processo (AS-IS)**, geralmente utilizando a notação BPMN para criar uma representação gráfica do fluxo de trabalho.
- **Diagnóstico do processo**, identificando pontos críticos, gargalos, retrabalho, atividades redundantes e outras ineficiências.

5.3. Etapa 3: Redesenho do Processo Futuro (TO-BE)

Com base no diagnóstico, esta etapa foca em projetar uma versão melhorada do processo ("TO-BE"). As atividades são:

- **Análise crítica e proposição de melhorias**, utilizando ferramentas de qualidade para gerar e priorizar soluções para os problemas identificados.
- **Modelagem do fluxo do processo (TO-BE)**, desenhando o novo fluxo de trabalho que incorpora as melhorias aprovadas.
- **Elaboração de um Plano de Ação** detalhado para a implementação das mudanças.

5.4. Etapa 4: Implementação das Melhorias

Nesta fase, o plano de ação é colocado em prática para que o processo redesenhado se torne a nova realidade operacional. As principais ações são:

- **Gerenciar e executar o Plano de Ação**, acompanhando o progresso das tarefas.
- **Elaborar ou alterar manuais e procedimentos** para documentar a nova rotina.
- **Capacitar todos os envolvidos** no novo processo por meio de treinamentos.
- **Comunicar as mudanças** para toda a organização, a fim de minimizar resistências e garantir a adesão.

5.5. Etapa 5: Monitoramento e Controle do Desempenho

Após a implementação, o processo deve ser continuamente monitorado para garantir que as melhorias sejam sustentadas e que os resultados esperados sejam alcançados. Esta etapa inclui:

- Acompanhar os indicadores de desempenho para medir a eficiência e a eficácia do novo processo.
- Avaliar os resultados em comparação com as metas estabelecidas.
- Identificar novos desvios ou oportunidades de melhoria, reiniciando o ciclo BPM para promover a melhoria contínua.

6. FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA ANÁLISE E MELHORIA

Para apoiar as etapas do ciclo de melhoria, existe um conjunto de ferramentas da qualidade que auxiliam na análise de problemas, geração de ideias e planejamento de ações.



6.1. Ferramentas de Geração de Ideias e Planejamento

- **Brainstorming (Tempestade de Ideias):** Técnica em grupo para gerar um grande volume de ideias de forma livre e sem críticas, estimulando a criatividade na solução de problemas. O **Brainwriting** é uma variação onde as ideias são escritas para evitar a influência de opiniões dominantes.
- **5W2H:** Um checklist usado para elaborar planos de ação detalhados, respondendo a sete perguntas: *What* (O quê?), *Why* (Por quê?), *Who* (Quem?), *When* (Quando?), *Where* (Onde?), *How* (Como?) e *How much* (Quanto custa?).
- **Análise SWOT (FOFA):** Método de planejamento estratégico que analisa as **Forças**, **Oportunidades**, **Fraquezas** e **Ameaças** de uma organização ou processo, tanto em seus aspectos internos quanto externos.

6.2. Ferramentas de Priorização e Análise de Causa-Raiz

- **Matriz GUT:** Ferramenta para priorizar problemas com base em três critérios: **G**ravidade (o impacto do problema), **U**rgência (o prazo para resolvê-lo) e **T**endência (o potencial de agravamento).
- **Diagrama de Pareto (Princípio 80/20):** Um gráfico de barras que ajuda a identificar e priorizar as poucas causas vitais que são responsáveis pela maioria dos problemas (geralmente, 20% das causas geram 80% dos efeitos).
- **Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe):** Ferramenta gráfica para organizar e visualizar as possíveis causas de um problema, agrupando-as em categorias como Método, Mão de obra, Máquina, Material, Meio ambiente e Medição (os 6M).
- **Método dos 5 Porquês:** Técnica simples para explorar a causa-raiz de um problema perguntando "Por quê?" repetidamente até que a causa fundamental seja descoberta.

6.3. Ferramentas de Visualização e Coleta de Dados

- **Mapeamento de Processos e Fluxogramas:** Ferramentas visuais para representar graficamente o fluxo de trabalho. A **Notação BPMN** (*Business Process Model and Notation*) é o padrão internacional de símbolos para modelagem de processos, permitindo clareza e consistência.
- **Folhas de Verificação:** Formulários simples e estruturados para coletar dados de forma organizada e sistemática, facilitando a identificação de padrões e tendências.
- **Histograma:** Um gráfico de barras que representa a distribuição de frequência de um conjunto de dados, permitindo visualizar a variação de um processo.
- **Gráficos de Tendência e Diagramas de Dispersão:** Ferramentas gráficas para analisar a evolução de um indicador ao longo do tempo ou para investigar a relação entre duas variáveis, respectivamente.

6.4. Ferramentas Estratégicas

- **Benchmarking:** Um processo contínuo de comparar os processos, práticas e resultados da própria organização com os de outras que são reconhecidas como referências de excelência, com o objetivo de identificar e adaptar as melhores práticas.





7. DOCUMENTAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO

A sustentabilidade da gestão de processos depende de uma documentação clara e de um sistema robusto para medir o desempenho.

7.1. A Importância da Documentação de Processos

Documentar os processos é fundamental para registrar o conhecimento organizacional, padronizar a execução das atividades, treinar novos servidores e dar suporte ao gerenciamento. A documentação é geralmente estruturada em uma hierarquia de quatro níveis:

- **Manual de Processos:** Visão geral da política e das diretrizes de gestão.
- **Procedimentos e Normas:** Descrevem o "como fazer" as atividades de forma padronizada.
- **Instruções de Trabalho:** Detalhamento operacional de tarefas específicas.
- **Registros:** Evidências de que as atividades foram realizadas conforme o planejado (formulários, relatórios, etc.).

7.2. Definição e Construção de Indicadores de Desempenho

Indicadores são representações quantificáveis usadas para acompanhar e melhorar os resultados de um processo ao longo do tempo. Eles são essenciais para uma tomada de decisão baseada em dados.

A construção de um bom indicador deve considerar os seguintes aspectos:



- **Nome e Objetivo:** O que o indicador mede e por quê.
- **Fórmula de Cálculo:** Como o valor numérico é obtido.
- **Fonte dos Dados:** De onde as informações são coletadas.
- **Periodicidade:** Com que frequência o indicador é medido (diária, mensal, etc.).
- **Responsável:** Quem é responsável pela coleta e análise dos dados.
- **Meta:** O valor de referência que se deseja alcançar.



Os indicadores devem ser **simples, mensuráveis, relevantes, viáveis e acionáveis**. É preferível ter poucos indicadores vitais do que um excesso de métricas difíceis de gerenciar.

As fontes descrevem vários **tipos de indicadores**, como:



- **Eficiência (Produtividade):** Relação entre os recursos utilizados e os produtos gerados (fazer certo as coisas).
- **Eficácia (Qualidade):** Grau em que os resultados planejados são alcançados e satisfazem as necessidades do cidadão (fazer as coisas certas).
- **Efetividade (Impacto):** Mede o impacto dos resultados na sociedade, ou seja, se o serviço resolveu de fato o problema do cidadão.
- **Economicidade:** Uso dos recursos com o menor custo possível, sem comprometer a qualidade.



8. CONCLUSÃO: RUMO À EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

A adoção de uma metodologia estruturada de **Gestão e Melhoria de Processos** é um passo decisivo para a Prefeitura de Manaus avançar em direção a uma administração pública mais **eficiente, eficaz e focada no cidadão**. Ao mapear, analisar e otimizar seus fluxos de trabalho, a Prefeitura não apenas racionaliza o uso de recursos, mas também fortalece uma cultura de **transparência, inovação e melhoria contínua**.



A implementação das práticas e ferramentas condensadas neste relatório permitirá que gestores e servidores trabalhem de forma mais integrada e estratégica, gerando resultados que impactem positivamente a vida da população e consolidem o caminho para a **excelência na prestação de serviços públicos**.



Referências Bibliográficas

- **DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.** *Manual de Análise e Melhoria de Processos*. Brasília, DF: SEPLAG, [s.d.].
- **MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI).** *Guia Prático de Gestão de Processos*. 1ª ed. Brasília, DF: MGI, 2024.
- **PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA (PMF). Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão.** *Manual de Modelagem de Processos de Negócio da Prefeitura Municipal de Fortaleza – PMF*. 1ª ed. Fortaleza, CE: SEPOG, 2022.
- **PROCURADORIA GERAL DO ESTADO. Escritório de Processos.** *Metodologia de Gestão de Processos*. [s.l.]: PGE, 2016.
- **UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (UNILA).** *Manual de Análise e Melhoria de Processos*. Foz do Iguaçu, PR: UNILA, 2024.



<https://www.manaus.am.gov.br/cgm/>

Manual de Gestão e Melhorias de Processos da Prefeitura de Manaus

Elaborado por:

Departamento de Controladoria (DECONT).

Controladoria-Geral do Município - CGM

Prefeitura Municipal de Manaus

Manaus/AM 2025 – CGM / 1ª Edição.