



# Ferramentas de diagnóstico para o uso em fiscalizações – mapa de processo

Em qualquer tipo de auditoria do setor público, é preciso obter amplo entendimento sobre o objeto auditado e o seu contexto (Issai 100/45). As ferramentas de diagnóstico disponíveis no TCU auxiliam as equipes a identificar e compreender os objetivos, processos de trabalho, riscos, controles internos e atores envolvidos em organizações, políticas, programas ou projetos públicos.

Assim, ao dar continuidade à série de notícias sobre as técnicas de diagnóstico utilizadas nas auditorias do TCU, a coluna de hoje será dedicada ao mapa de processo.

Primeiramente, é preciso definir o que é processo. De forma geral, pode-se dizer que processo é uma sequência lógica de atividades e tarefas que transforma insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas).

O mapa de processo é a representação gráfica do processo de trabalho que está sendo auditado. É um diagrama que contém a descrição das atividades, a relação entre as etapas, o movimento de informações e documentos, os pontos de controle e de tomada de decisão. Também informa os atores responsáveis pelas atividades. A figura 1 traz um exemplo de mapa de processo mapeado por equipe de auditoria do TCU.

O mapa de processo pode ser utilizado nas fiscalizações para:

- entender o funcionamento geral da organização, programa ou processo de trabalho auditado;
- identificar pontos fortes do processo com vistas a disseminar boas práticas;
- identificar eventos de risco associadas às atividades mais importantes do processo;
- identificar os controles existentes e propor novos, caso os existentes não sejam suficientes para mitigar os riscos levantados; e
- identificar oportunidades de melhoria de desempenho.

Há três tipos de mapas de processo, conforme destacado na figura 2.

O mapa de processo real é aquele que representa a rotina de trabalho efetivamente executada pela organização. Para mapeá-lo, é preciso entrevistar os atores-chave que executam as atividades no seu dia a dia.

O processo segundo as normas, como o próprio nome diz, é descrito com base em orientações e normativos existentes. Pode ser utilizado como critério de audi-

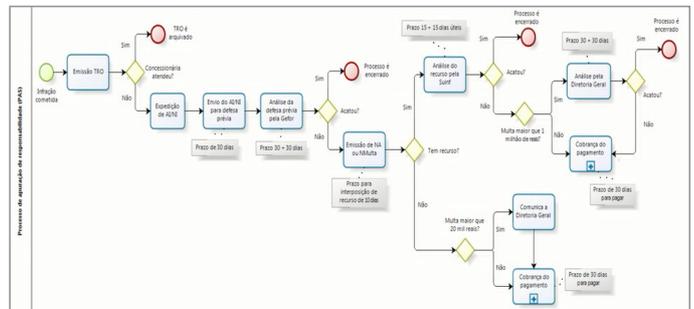


Figura 1 – Mapa de processo elaborado na auditoria operacional nos procedimentos de fiscalização das concessões rodoviárias - ANTT; clique na imagem para ampliá-la  
Fonte: TC 006.351/2013-1

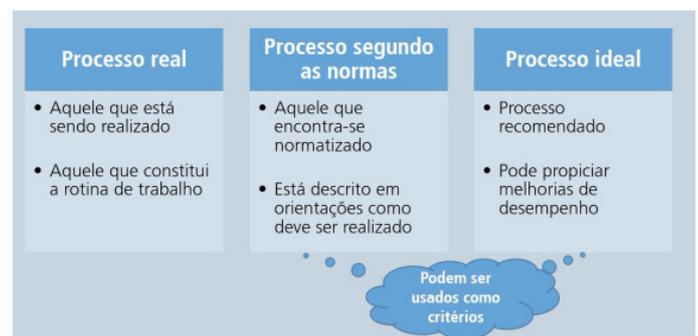


Figura 2 – Tipos de mapas de processo utilizados nas auditorias do TCU  
Fonte: aula de mapa de processo – curso de Anop

toria, comparando o real com o que deveria ser. Muitas vezes, a equipe de auditoria começa a desenhar o processo, por meio das normas vigentes, para depois verificar *in loco* como as atividades são realmente executadas. Mesmo que a organização ou a política pública já tenha processos de trabalho mapeados, é imprescindível conversar com os gestores para verificar se as atividades estão sendo realizadas conforme o que está desenhado.

O outro tipo de processo é o ideal, que pode ser baseado em experiências de outras organizações ou países, consideradas boas práticas. São os processos recomendados, que, se implementados, podem induzir melhorias. Também podem ser utilizados como critérios de auditoria.

Para facilitar a construção de mapas de processo, o TCU utiliza *software* livre chamado Bizagi. No portal TCU, há um tutorial que ensina como utilizá-lo. Para acessá-lo, clique [aqui](#).

Mais informações sobre a técnica podem ser obtidas no documento técnico [mapa de processo](#), disponível no Portal TCU.