

CARTILHA DE GESTÃO DE PROCESSOS

RESUMO

RESUMO

A Cartilha de Gestão de Processos do Ministério Público Militar tem como objetivo apresentar, de forma sintética e amigável, conceitos básicos sobre Gerenciamento de Processos.



1ª Edição
Brasília, 2022





Procurador-Geral de Justiça Militar

Antônio Pereira Duarte

Diretor-Geral

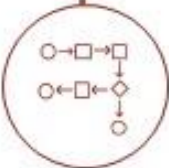
Alexander Jorge Pires

Elaboração e Revisão

Coordenadoria de Governança Institucional - CGI



1. <i>Introdução</i> -----	3
2. <i>Conceitos Básicos</i> -----	4
3. <i>Metodologia Utilizada para Gerenciamento de Processos</i> -----	9
4. <i>Referências Bibliográficas</i> -----	17



1. Introdução

A Cartilha de Gestão de Processos do MPM tem por objetivo apresentar de forma sucinta os principais elementos que compõem a gestão de processos. Os conceitos mais detalhados e o ciclo de gestão de processos são apresentados de forma aprofundada no Manual de Gestão de Processos. A presente Cartilha busca trazer um primeiro contato com o assunto, auxiliando na divulgação, conscientização e internalização por parte do quadro de pessoal do MPM (membros, servidores e demais colaboradores). A Gestão de Processos se caracteriza pelo planejamento, avaliação, revisão e monitoramento dos processos de uma organização, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

Objetivos da Gestão de Processos:

- Alinhar os processos com os objetivos da organização;
- Conhecer e mapear processos organizacionais;
- Implantar melhorias contínuas nos processos, visando maior desempenho institucional;
 - Disponibilizar as informações sobre os processos em manuais de gestão;
 - Promover uniformização dos processos;
 - Promover o monitoramento e avaliação do desempenho dos processos;
- Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas para a gestão dos processos.



2. Conceitos Básicos

Afinal, o que é um processo?

- “Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizado para agregar valor”.
- “Um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”.
- “Atividades ou conjunto de ações que tomam um input (entrada), adicionam valor por meio de um processamento e fornecem um output (produto) a um cliente específico.”

Basicamente, o conceito principal de processo envolve entradas (insumos), um processo de trabalho e saídas (produto ou serviço).

Entrada (insumo)

Processo de trabalho

Saída (produto ou serviço)

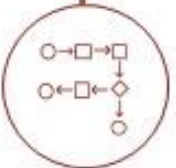




Tipos de processos

Os processos de negócio podem ser classificados em três tipos, sendo eles processos finalísticos, de apoio e de gestão.

- *Processos primários (finalísticos)*: são fundamentais para a realização da missão proposta pela organização. De costume, são também chamados de primários ou essenciais, sendo responsáveis por construir a percepção de valor do “cliente” (cidadão, no caso de Instituição Pública). Somente fazem parte dessa classificação processos que influenciam e impactam diretamente na experiência final do cidadão, logo, estão diretamente ligados aos objetivos institucionais.
- *Processos de apoio (suporte)*: não geram valor diretamente ao cidadão, mas geram valor ao apoiar os processos finalísticos, bem como a outros processos de gestão ou mesmo outros processos de apoio, se tornando assim processos de apoio de segundo, terceiro, quarto nível e assim por diante. O fato de não gerarem valor diretamente ao cliente da organização não significa que não sejam imprescindíveis. Os processos de apoio se revelam um auxílio poderoso, primordial e estratégico para as organizações, ao passo que incrementam a eficácia e eficiência ao auxiliar os processos finalísticos.
- *Processo de gestão (gerenciamento)*: tanto quanto um processo de apoio, não agregam valor diretamente aos cidadãos, mas são de suma importância para garantir que a instituição atue de acordo com suas metas e objetivos. Os processos de gestão têm como objetivo medir, monitorar e controlar o desempenho dos outros processos e do planejamento estratégico. Administram o presente e o futuro dos negócios de uma organização.

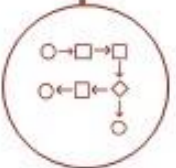




Hierarquia de processos

Tratando-se de processos e suas hierarquias, nota-se a seguinte formação, conforme Manual de Gerenciamento de Processos da JMU (2019):

- *Macroprocesso*: grandes conjuntos de processos interligados que geram a produção de bens e serviços da organização. Portanto, correspondem à visão geral dos processos que conduzem ao cumprimento da missão organizacional;
- *Processo*: é uma sequência lógica de atividades, executadas por pessoas ou máquinas, que tomam um *input* (entrada) e geram um ou mais *outputs* (produtos);
- *Subprocesso*: uma subdivisão do processo, com fluxos menores e que agregam valor aos objetivos dos processos;
- *Atividade*: é um conjunto de ações que descreve o passo a passo de um processo ou subprocesso;
- *Tarefa*: é o menor nível de detalhe de um trabalho e corresponde ao procedimento operacional padrão.



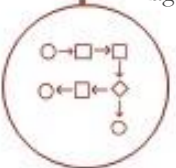


Cadeia de Valor

O conceito de Cadeia de Valor¹ foi criado por Michael Porter em 1985. Para entender esse conceito, analisam-se duas palavras significativas: cadeia e valor. A palavra cadeia vem do sentido de haver uma sequência de conexões, uma série de elos ligados, como uma corrente. Então, quando se fala de cadeia de valor, normalmente trata-se do encadeamento dos macroprocessos da instituição, ou seja, como os macroprocessos da instituição se relacionam, como eles se encaixam e como eles estão ligados. A cadeia de valor representa os macroprocessos nível 0 da organização.

O segundo conceito importante é o de valor, ou seja, como os produtos e serviços agregam valor para o cliente. Dessa forma, a cadeia de valor normalmente é uma visão geral dos macroprocessos da instituição – um mapa dos macroprocessos – mostrando como eles geram produtos e serviços aos clientes. Logo, é possível perceber que a cadeia de valor ajuda a entender como os macroprocessos da instituição estão organizados visando agregar valor para o cliente.

¹ Magalhães, Andrea. Cadeia de Valor e arquitetura de processos. Dheka.



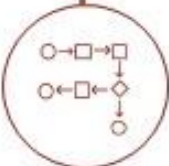


A cadeia de valor normalmente trabalha com 3 tipos de macroprocessos: primários (finalísticos), de suporte e de gestão.

Macroprocessos Finalísticos

Macroprocessos de Suporte

Macroprocessos de Gestão



3. Metodologia Utilizada para Gerenciamento de Processos

A metodologia de melhoria de processos segue, usualmente, a lógica do ciclo contínuo de gerenciamento do BPM (*Business Process Management* – Gerenciamento de Processos de Negócio), caracterizado por seis fases típicas:

Seis fases do ciclo BPM:

Planejamento → Análise → Desenho → Implementação → Monitoramento → Refinamento

Essas fases acontecem de forma cíclica, sendo que o refinamento dos processos encerra o ciclo, mas alimenta a próxima fase de planejamento.

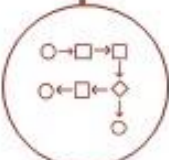
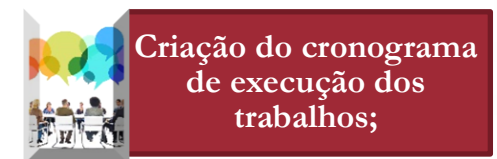
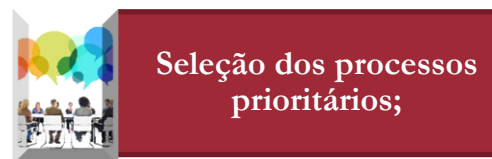




Planejamento

É necessário construir o mapa geral de processos da instituição, traduzindo a missão da instituição em processos. Com os objetivos organizacionais compreendidos, faz-se o desdobramento com a identificação dos processos que afetam esses objetivos. Posteriormente, devem ser determinados os objetivos dos próprios processos e suas metas. Deve existir especial cuidado com o alinhamento dos objetivos dos processos com os objetivos da organização.

Após a identificação dos processos que afetam os objetivos institucionais, aqueles considerados prioritários para passarem pelo ciclo de gerenciamento de processos serão selecionados. Definido o processo que será gerido, é definida a equipe de gerenciamento do processo, composta pelo gerente do processo, por representantes do Escritório de Processos e pelos atores do processo (pessoas que executam diretamente o processo). Na fase do planejamento, também deve ser criado um plano de ação em que todas as etapas do gerenciamento do processo são descritas, com a fixação dos respectivos prazos de execução. O plano de ação é para orientar os trabalhos da equipe de processo.



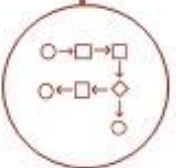


Análise do processo selecionado

Uma vez definido qual é o processo que passará pelo gerenciamento, estipulada a equipe responsável e definido cronograma é hora de iniciar a análise do processo. Nesta fase do ciclo de vida BPM, é preciso observar o processo exatamente da maneira em que está acontecendo na organização no momento da análise, pois só assim se poderá conseguir um “retrato” da situação atual.

É com essa análise do momento atual que será possível entender o que poderia ser melhorado, visando as fases seguintes do ciclo BPM. A fase de análise se preocupa em entender como o processo atual funciona, gerando modelos do tipo “as-is” (como é), que mostram o estado atual dos processos. Devemos incentivar que a equipe aproveite o mapeamento como uma oportunidade de fazer uma reflexão acerca do trabalho diário relacionado com o processo. Quais gargalos, riscos, ineficiências estão ocorrendo? Deve-se buscar entender as dificuldades de como o processo funciona hoje.

É indicado que na fase de análise de como o processo funciona atualmente sejam fixadas medidas, métricas e indicadores de desempenho para se monitorar os processos e posteriormente compará-los com o desempenho do seu redesenho. Os indicadores de desempenho mais empregados costumam envolver 4 dimensões: tempo de duração do processo, custo monetário despendido com o processo, capacidade (quanto o processo efetivamente produz) e qualidade (analisa se há muitos erros e variações que afetam uma entrega satisfatória aos clientes do processo).





Análise do processo

- Entender como o processo funciona atualmente, obtendo um retrato do trâmite atual.

Redesenho do Processo

Chegou a hora de tomar decisões em relação a tudo que foi detectado na fase anterior, chamada de “*as is*” (como é), passando agora para a fase “*to be*” (como deve ser). Agora que já se conhecem os gargalos, as falhas, os atrasos e outras deficiências do processo analisado (com o maior detalhamento possível), é o momento de se alinhar com os objetivos estratégicos da instituição e desenhar um novo processo. Agora é a hora de dizermos como seria o trâmite ideal do processo. Como torno o processo mais rápido, mais barato, mas que continue seguro e entregando produtos de qualidade? É um momento de reflexão!

O estudo das melhorias e alterações necessárias nos macroprocessos, processos e subprocessos institucionais devem basear-se na:

- A) Eliminação de gargalos e de burocracia desnecessária;
- B) Redução de duplicações com atividades idênticas e desnecessárias;
- C) Padronização e simplificação;





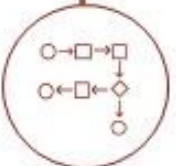
- D) Automação: aplicação de tecnologia para garantir agilidade do processo;
- E) Avaliação do valor agregado de cada etapa do processo;
- F) Redução do tempo de ciclo.

Implantação do Processo

Essa fase visa permitir e colocar em execução o processo como foi definido e documentado no redesenho. Com o redesenho feito, é hora de partir para a prática. A operação assistida deve ser realizada nas primeiras semanas de implantação para verificar se o novo processo atende às expectativas delineadas. Nesse momento as propostas de melhorias definidas no redesenho devem efetivamente começar a funcionar na instituição. É um dos momentos mais delicados do gerenciamento de processos, pois, muitas vezes, as soluções propostas se mostram mais complexas de serem implementadas do que se imaginava no momento do redesenho.

Implantação do processo

- Implementar no processo todas as soluções propostas para os problemas detectados.





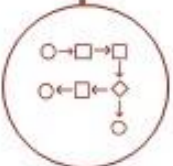
Monitoramento

Na etapa de monitoramento, será identificada a conformidade do que foi implementado, se as metas estabelecidas foram atingidas e a eficiência do processo foi maximizada. Os resultados finais do processo devem ser monitorados periodicamente. Essas informações irão subsidiar novas diretrizes e dar suporte a novas iniciativas de melhoria no processo. Esses temas poderão ser debatidos em reuniões de melhoria contínua. Novas ideias, erros, falhas e perdas ocorridas na implementação devem ser discutidos em reuniões para aperfeiçoar trabalhos futuros.

Na etapa de monitoramento se requer que medidas, métricas e indicadores de desempenho estejam definidos para se monitorar os processos em relação às metas definidas. Nesse momento deve haver um comparativo com a mensuração do desempenho do processo antes do redesenho, de forma a averiguar se de fato houve aperfeiçoamento em seu desempenho.

Monitoramento do processo

- Medir e controlar se as metas de melhoria fixadas foram atingidas.

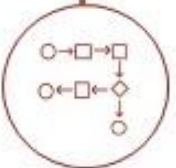


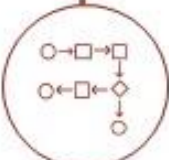
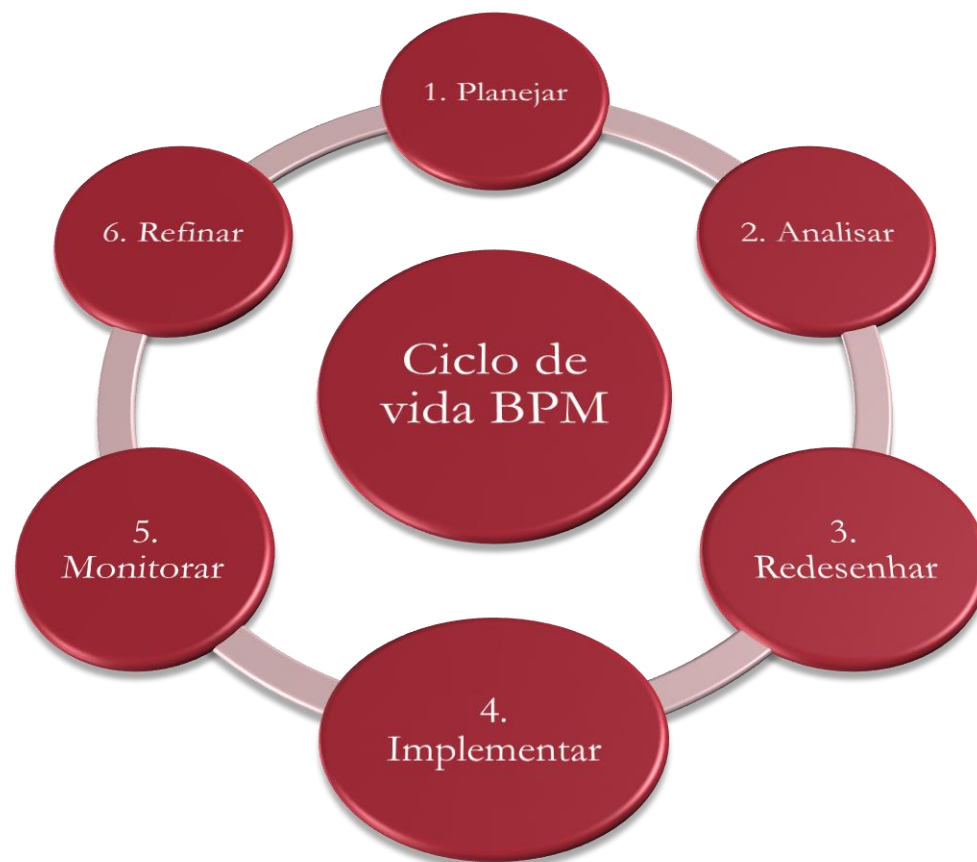


Refinamento

É neste momento que se dará início a melhoria contínua do processo, ao se analisar o monitoramento da fase anterior e perceber se os objetivos estratégicos estão ou não sendo alcançados, se as metas definidas na modelagem estão sendo atingidas em relação aos resultados realmente observados na prática. O refinamento do processo também pode ser chamado de uma transformação do processo por meio de uma evolução planejada e sempre monitorada em relação aos resultados medidos.

O foco deve estar na melhoria do desempenho, na redução de custos e no atendimento das necessidades dos clientes. É por isso que toda esta cadeia de atividades se chama Ciclo de Vida BPM: voltamos ao início! Agora que está tudo implantado e em andamento, vamos analisar novamente o processo, verificar se está alinhado com os objetivos estratégicos e ir refinando continuamente, sempre com o objetivo de entregar o maior valor percebido ao cliente (cidadão)!





4. Referências Bibliográficas

JUSTIÇA MILITAR DA UNIÃO, Manual de Gerenciamento de Processos;

MAGALHÃES, Andrea. Cadeia de Valor e Arquitetura de Processos. Dheka.

