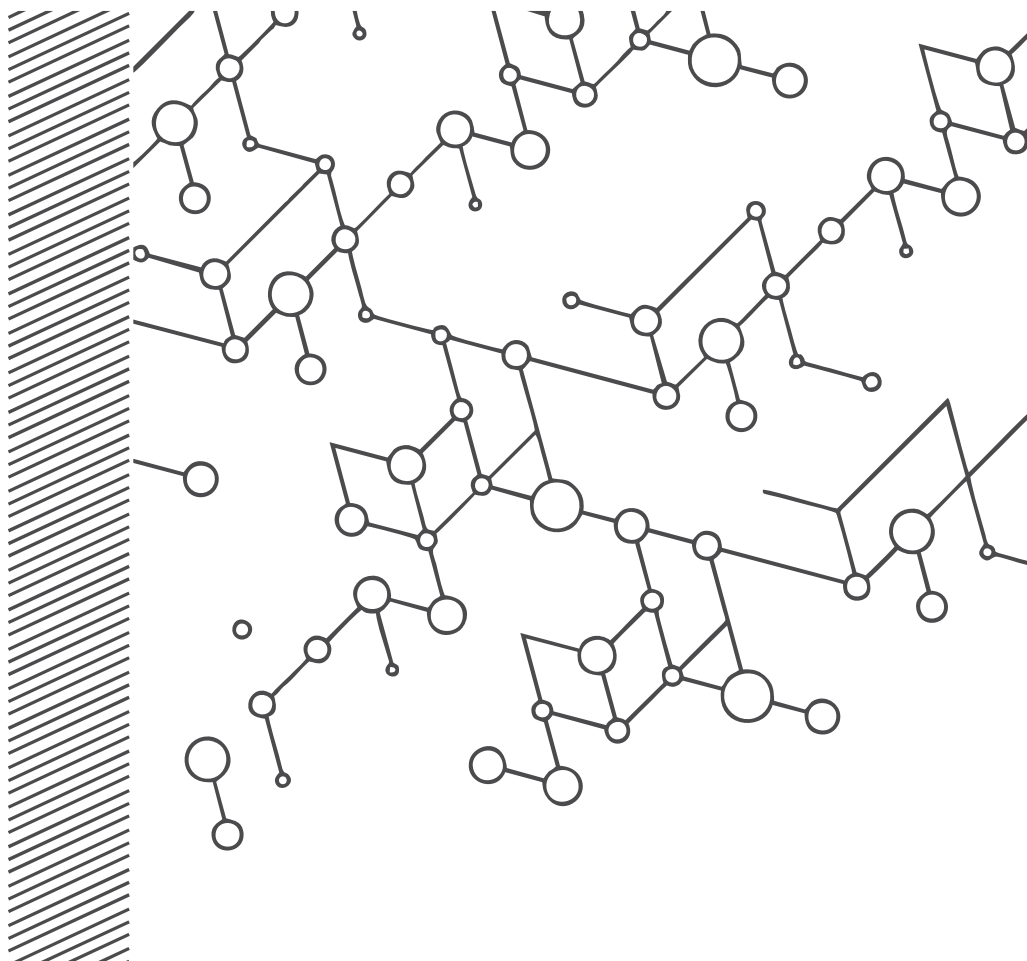


MANUAL DE
GERENCIAMENTO
DE PROCESSOS

DA JUSTIÇA
MILITAR DA
UNIÃO



**ESCRITÓRIO DE
PROCESSOS**
Superior Tribunal Militar



MANUAL DE
GERENCIAMENTO
DE PROCESSOS

DA JUSTIÇA
MILITAR DA
UNIÃO

ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
2019



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
CONCEITOS BÁSICOS	4
Processo	4
Tipos de Processo	4
Hierarquia de Processos	5
Gestão de Processos	5
Cadeia de Valor	5
GESTÃO DE PROCESSOS NA JMU	6
Mapeamento da Situação Atual (as is)	6
Análise	8
Redesenho (to be)	8
Implementação	8
Monitoramento e Controle	8
Gerenciamento da Mudança	8
PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	8
Alta Administração (Patrocinador)	8
Escritório de Processos	8
Dono do Processo	9
Gerente de Processo	9
CONSIDERAÇÕES FINAIS	9
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	10
LISTA DE FIGURAS	
Figura 1 - Fluxo de Processo	4
Figura 2 - Exemplo de Processo	4
Figura 3 - Tipos de Processos	4
Figura 4 - Hierarquia de Processos	5
LISTA DE TABELAS	
Tabela 1 - Notação BPMN	7
Tabela 2 - Papéis e Responsabilidades do EPO	9



APRESENTAÇÃO

O Manual de Gerenciamento de Processos da Justiça Militar da União (MPG) foi desenvolvido com o objetivo de apresentar os principais elementos da Gestão de Processos para subsidiar as iniciativas organizacionais relacionadas à matéria. O conteúdo permitirá obter uma noção básica de conceitos e da forma de atuação em relação às ações institucionais de Gestão de Processos.



CONCEITOS BÁSICOS

Processo

Processo é definido, para efeito deste manual, como um conjunto de atividades e ações que podem ser executadas por humanos ou máquinas, visando alcançar um ou mais resultados. Em complemento, há autores que tratam processos como 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.



Figura 1 - Fluxo de Processo

Com o propósito de exemplificar a definição de processo, considere-se o caso em que o STM precise realizar a compra de computadores. Para que a aquisição seja efetuada, o Tribunal precisa realizar todos os trâmites relacionados a uma compra pública. Assim, a necessidade de novos computadores é a entrada do processo, e os procedimentos de compras correspondem ao conjunto de atividades executadas (ex.: elaboração de edital, pregão eletrônico, contratação) que resultarão no produto (computadores adquiridos).



Figura 2 - Exemplo de Processo

Tipos de Processos

Os processos organizacionais podem ser classificados em três tipos: primários ou finalísticos, de suporte e de gerenciamento.

Processos Gerenciais

Processos Finalísticos

Processos de Suporte

Figura 3 - Tipos de Processos

Processos Finalísticos, também denominados primários, representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir a sua missão. Para fins de exemplificação, rotinas organizacionais relacionadas ao julgamento de processos jurídicos são uma espécie de processo finalístico no STM.

Processos de Suporte, muitas vezes conhecidos como processos meio ou secundários, existem para prover apoio aos processos primários. Logo, diferenciam-se do primeiro, pois não se associam ao atendimento das necessidades do cliente externo. Os processos de suporte são responsáveis por aumentar a capacidade de execução dos primários. Alguns exemplos de processos de suporte são as atividades de gestão de pessoas e gestão orçamentária.

Processos Gerenciais são aqueles que, também, apoiam os primários, porém, estão relacionados às atividades de mensuração, monitoramento e controle

Hierarquia de Processos

A literatura divide os processos na forma de uma hierarquia, de acordo com o grau de abrangência do processo na organização. Os processos podem ser agregados em macroprocessos e, por sua vez, subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades e tarefas, como ilustra a Figura 4.



Figura 4 - Hierarquia dos Processos

Assim, a hierarquia de processos pode ser dividida em:

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; e

Tarefa: é o menor nível de detalhe de um trabalho e corresponde ao procedimento operacional padrão.

Para exemplificar, considere um macroprocesso de aquisição por meio de um sistema de registro de preços (SRP):

Macroprocesso: Adquirir bens e serviços;

Processo: a aquisição de produtos via sistema de registro de preços (SRP) é dividida em quatro processos: Preparação interna de aquisição, Publicação de edital, Pregão eletrônico e Contratação;

Subprocesso: no processo de publicação de edital, existe o subprocesso de retificação do edital, que pode ocorrer em momentos distintos do processo e é

composto por várias atividades;

Atividade: algumas atividades pertencentes ao processo de elaboração do edital, na fase interna da licitação, são: elaborar minuta de edital, definir pregoeiro que conduzirá a licitação, preencher checklist de cumprimento das atividades anteriores, analisar edital e elaborar parecer sobre minuta do edital; e

Tarefa: é o nível mais operacional, quando cada atividade – como elaborar edital – é descrita de modo detalhado: abrir modelo de edital no Microsoft Office Word, editar campos, salvar documento em pasta compartilhada de rede.

Gestão de Processos

A Gestão de Processos é um paradigma que visualiza as organizações como uma coleção de atividades que agregam valor aos objetivos estratégicos da organização.

Uma vez que o foco de análise é transferido para as rotinas organizacionais executadas de ponta a ponta da organização, a Gestão de Processos passa a olhar sobre diferentes elementos que envolvem os processos, como estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias, desenho de fluxo de processos, automatização de atividades, gerenciamento de desempenho e estabelecimento de governança de processos.

Cadeia de Valor

A cadeia de valor é uma representação dos processos de uma organização que geram valor à produção dos bens e serviços da instituição.

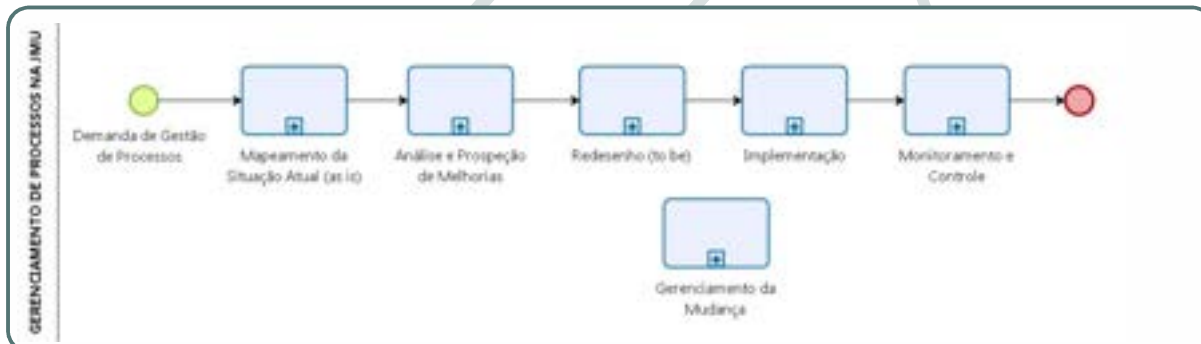
A cadeia de valor do STM foi construída a partir de consultas à resolução que descreve a estrutura organizacional do Tribunal (Resolução nº 241/2017) e às próprias unidades responsáveis pelos processos.

Cadeia de valor do STM:

https://stm.jus.br/images/arquivos/AGEST/gestao_processos/cadeia_de_valor.pdf



GESTÃO DE PROCESSOS NA JMU



As demandas de projetos e ações relacionadas à Gestão de Processos, geralmente, seguem o fluxo acima representado e serão priorizadas conforme estabelecido no artigo 6º do Ato Normativo. Além disso, devem apresentar um objetivo pré-definido, que pode ser, entre outros:

Melhoria da eficiência de rotinas de trabalho

Manualização de processos e procedimentos

Automação

Reestruturação orgânica

Atualização dos processos (ex.: nova legislação)

A depender da finalidade, nem sempre serão executadas todas as etapas. Por exemplo, quando a finalidade é exclusivamente a elaboração de manuais dos processos, não ocorrerão as fases de análise e redesenho. Com o objetivo estabelecido, os trabalhos de investigação se desdobram nas etapas a seguir descritas.

▲ Mapeamento da Situação Atual (as is)

O mapeamento é constituído por atividades envolvidas na criação de representações dos processos de negócio existentes ou propostos.

O propósito do mapeamento é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Por isso, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo tem como base o objetivo do mapeamento. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros.

Geralmente, são conduzidas entrevistas e reuniões com gestores e servidores relacionados aos processos nas unidades por onde percorrem a fim de identificar o fluxo processual e os elementos que o influenciam. Além disso, são levantados materiais e normas sobre o processo (leis, regimentos internos, resoluções etc.) para complementar a modelagem.

O mapa do processo é construído no software BIZAGI, ferramenta específica para modelagem de processos por meio de um conjunto padronizado de símbolos – a notação BPMN (Business Process Management Notation) – cujos principais elementos estão relacionados na tabela a seguir.

Simbologia		
Objeto	Descrição	Figura
Pool ou piscina	Uma pool é um container gráfico que isola o processo.	
Lane ou raia	Subdivisão usada dentro do pool para organizar e categorizar atividades.	
Milestone ou etapa	Indica diferentes etapas ao longo do processo.	
Atividade	Correspondem à execução de um trabalho.	
Subprocesso	Indica que o processo é composto por um desdobramento de atividades.	
Evento de início	Indica o início de um processo.	
Evento intermediário	Indica que durante o processo ocorre algo. Alguns tipos de eventos intermediários são: Evento condicional, evento de mensagem, evento de ligação, evento múltiplo, evento de sinal e evento de escalação.	
Evento de tempo	Indica que existe um prazo para que o processo seja realizado, sendo assim o processo deve aguardar o término do tempo para avançar.	
Evento de fim	Indica que o processo chegou ao fim, sem nenhuma especificidade.	
Gateway	É usado para controlar a convergência ou divergência de um fluxo de processos.	
Gateway paralelo	O gateway paralelo é usado para criar fluxos paralelos ou sincronizá-los.	
Fluxo de sequência	É usado para mostrar a ordem com que as atividades serão executadas.	
Fluxo de mensagem	É usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que os emitem e recebem.	
Anotação	É usada para associar dados, textos e outros artefatos com os objetos de fluxo. As associações são usadas para mostrar as entradas e saídas das atividades.	

Tabela 1 - Notação de BPMN

▲ **Análise**

A análise de processos proporciona uma compreensão global do funcionamento do processo e seus resultados, além de identificar as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo.

As disfunções mais comuns que podem interferir no desempenho de um processo são as seguintes:

Gargalo: é uma restrição de capacidade que cria uma fila.

Handoff: qualquer ponto em um processo onde o trabalho ou a informação passa de uma instância para outra. Handoffs podem resultar em desconexões de processos e devem ser analisados com cuidado. Quanto menor o número de handoffs, menor será sua vulnerabilidade a desconexões e mais eficiente será o processo.

Retrabalho: acontece quando a mesma atividade é realizada por mais de uma instância sem agregar valor ao processo.

Diversas técnicas podem ser aplicadas, qualitativas e quantitativas, como a observação direta de etapas de execução do processo e a análise de dados de sistemas como o SEI. Muitas vezes, a análise contempla contexto organizacional do processo, estudo do ambiente de negócio, fatores do ambiente operacional, características do segmento de negócio, normas e regulamentações governamentais, entre outros

que assegurem a manutenção do processo em meio à mudança no ambiente e, consequentemente, permitam promover a melhoria contínua.

▲ **Gerenciamento de Mudança**

Gerenciamento da mudança é um processo iterativo que utiliza um conjunto de técnicas para auxiliar a organização na transição de um estado atual para um estado futuro.

Um contexto propício à mudança é criado com o patrocínio da alta administração, o envolvimento dos gestores de nível gerencial, um plano de comunicação efetivo, um ambiente de estímulo à inovação, além de outros elementos pertinentes a cada iniciativa de transformação de processos.



PAPÉIS E

RESPONSABILIDADES

▲ **Alta Administração (Patrocinador)**

A alta administração é a patrocinadora de qualquer ação ou projeto de gestão de processos. No STM é representada por Presidência, Plenário, Chefe de Gabinete da Presidência e Diretor-Geral.

Um dos principais papéis do patrocinador é remover obstáculos e promover um ambiente favorável com a execução de medidas que se fizerem necessárias ao progresso das iniciativas de gestão de processos.

▲ **Escritório de Processos**

Escritório de Processos Organizacionais (EPO) é a unidade responsável por institucionalizar a Gestão de Processos na organização por meio do fortalecimento da cultura orientada a processos e padronização do gerenciamento de processos de negócio da instituição.

Os principais papéis e responsabilidades do Escritório de Processos da JMU estão listados na tabela a seguir.

elementos que influenciam direta ou indiretamente o andamento do processo.

▲ **Redesenho (to be)**

A partir da análise da situação atual são prospectadas possíveis melhorias que podem ser implementadas para otimização do processo, o que envolve a realização de pesquisas e benchmarking (análise de outras organizações em busca das melhores práticas).

A representação gráfica do redesenho, quando houver, é construída no software BIZAGI a partir do mapa da situação atual (as is).

▲ **Implementação**

Nessa fase é elaborado um plano contendo as ações e atividades necessárias à implantação do redesenho, prazos e responsáveis.

A implementação é atribuição da área responsável pelo processo com o apoio do Escritório de Processos.

▲ **Monitoramento e Controle**

Após a implementação do redesenho, o desempenho do processo deve ser monitorado por meio de indicadores de desempenho. A partir da avaliação de execução do processo é possível definir ajustes e ações

Gerenciamento da arquitetura de processos	Definição/atualização da cadeia de valor da organização e arquitetura de processos com base em missão, visão e principais atributos, ou seja, na estratégia organizacional.
Modelagem da situação atual dos processos (as is)	Mapeamento do estado atual dos processos de trabalho em modelos que incluem atividades, eventos, responsabilidades, sistemas e documentos com a utilização da notação BPMN de processos de negócio.
Modelagem da situação futura dos processos (to be)	Desenho do estado futuro dos processos conforme análise de oportunidades de melhoria e priorização de soluções identificadas.
Documentação de processos	Criação e atualização de procedimentos e manuais que detalham modelos de processos e que dão subsídio à execução das atividades. Além disso, disponibilização de manuais em plataforma online para consulta dos servidores.
Transformação de processos	Definição de plano de ação para implantar melhorias nos processos atuais.
Mensuração do desempenho de processos	Definição e estruturação de métricas de processos de negócio. Mensuração, monitoramento e desenvolvimento de relatórios de desempenho de processos.
Treinamento em gestão de processos	Treinamento em conceitos de BPM, métodos e ferramentas, em coordenação com a Diretoria de Pessoal (DIPES) e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da JMU (ENAJUM), se necessário.
Gestão de compliance	Verificação periódica da conformidade dos modelos de processo com leis e normas externas e internas.
Gestão da maturidade de processos	Avaliação da maturidade em gestão de processos, baseada em modelos de maturidade existentes.
Inovação em processos	Prospecção e disseminação de práticas inovadoras internas e externas relacionadas à execução de processos.

Tabela 2 - Papéis e Responsabilidades do EPO

Dono de Processo

É um papel central na implementação da gestão de processos. Pode ser um servidor/gestor ou uma unidade com o dever de prestar contas pelo desenho, execução e desempenho dos processos sob sua responsabilidade.

O dono do processo é responsável por definir a meta de desempenho e assegurar que cada instância do processo atenda a essa meta.

Gerente de Processo

O gerente de processos coordena e gerencia o desempenho dos processos no dia a dia e lidera iniciativas de transformação de processos. Pode ser um gestor ou servidor.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conteúdo apresentado neste manual não é exaustivo. A matéria dispõe de vasta literatura com diversas vertentes direcionadoras de Gestão de Processos. O objetivo dessa primeira versão do manual é introduzir a matéria de forma didática, preliminar. Ao longo do tempo, com a evolução do grau de maturidade em gerenciamento de processos da JMU, este Manual deverá ser complementado e aperfeiçoado em suas definições e metodologias.



REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

JESUS, Leandro. BPM center of excellence: the case of a Brazilian company. In: **Handbook on Business Process Management 2**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 285-306.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOK versão 3.0**: guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. ABPM Brasil, 2013.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Rio de Janeiro, Bookman, 2009.

ROSEMANN, M. The service portfolio of a BPM center of excellence. In: VOM BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael (ed.). **Handbook on business process management 2**: strategic alignment, governance, people and culture. Berlin, Heidelberg: Springer, 2010. p. 267-284.

VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Bookman, 2013.

BALDAM, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação prática**. Elsevier Brasil, 2014.