



DEFENSORIA PÚBLICA
DE MINAS GERAIS

AAEI

ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

MANUAL DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO	3
2.	CONTEXTUALIZAÇÃO	4
3.	CONCEITOS BÁSICOS E SIGLAS	5
4.	GOVERNANÇA E ARQUITETURA	7
4.1	Conceitos Estratégicos	7
4.2	Objetivos	8
4.3	Responsabilidades	8
4.4	Papéis/Equipe	9
4.5	Modelo de operação	10
4.6	Modelo de referência	11
5.	ARQUITETURA DE PROCESSOS	20
5.1	Cadeia de Valor	20
5.2	Macroprocessos	22
5.3	Processo	22
5.4	Subprocessos	22
5.5	Atividades	22
5.6	Tarefas	22
6.	ARTEFATOS	24
7.	REFERÊNCIAS	25

1. APRESENTAÇÃO

Este Manual apresenta as práticas e procedimentos de gestão de processos de negócio estabelecidos e seguidos pelo Escritório de Processos da Defensoria Pública de Minas Gerais (DPMG).

O Escritório de Processos é a área responsável pela operacionalização e suporte à Gestão de Processos de Negócios na instituição. Na estrutura organizacional, o Escritório de Processos é parte integrante da Assessoria de Administração Estratégica e Inovação.

É pertinente esclarecer que, neste Manual, o Escritório de Processos poderá ser referido pelas siglas EP, Escritório de Processos, ou BPMP, *Business Process Management Office*.

O objetivo do Manual é formalizar e divulgar a metodologia de trabalho adotada pelo Escritório de Processos, de forma a padronizar a atuação em Gestão de Processos na DPMG. Aqui se encontram consolidados os conhecimentos, contando com um conjunto de procedimentos e recomendações, que orientam a operacionalização da Gestão de Processos. O propósito é servir como referência para fomentar as práticas de condução de melhorias de processos na instituição.

Toda a metodologia criada e descrita neste manual se baseou em referências da literatura, estudos e benchmarkings. Todas as referências utilizadas estão elencadas no Capítulo 7, Referências.

O capítulo 2 traz uma contextualização do tema e introdução sobre os conceitos de Gestão por processos. Em sequência, o Capítulo 3 apresenta os conceitos básicos e siglas relacionadas. A Governança e a Arquitetura do Escritório de Processos, bem como seus componentes, são descritos no Capítulo 4, e, no Capítulo 5, é apresentada a Arquitetura de Processos.

Por fim, no Capítulo 6 é feita uma breve explicação do que são os Artefatos a serem utilizados pelo Escritório. Todos estes artefatos são apresentados e exemplificados como anexos.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

O Gerenciamento de Processos de Negócio, muito conhecido por sua sigla em inglês, BPM, *Business Process Management*, é uma prática que busca entender, analisar, e transformar os processos de trabalho da organização, a fim de melhorar seus desempenhos. Ela visa estabelecer uma governança de processos para atingir resultados consistentes, alinhados com os objetivos estratégicos definidos pela organização (MGI, 2024).

De acordo com o BPM CBOK (2013), um processo de negócio é “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Ou seja, um processo é um conjunto de atividades que apoia ou gerencia outros processos, ou que entrega valor aos clientes diretamente.

As atividades do processo, para formá-lo, possuem uma sequência lógica de execução, entradas e saídas. Conforme exemplificado pela Figura 1, o processo é a transformação das entradas (*inputs*), que podem ser materiais, informações ou serviços, em saídas (*outputs*), com o objetivo de agregar valor aos seus clientes.

Figura 1 - Composição de um processo



Fonte: COLABORAGOV (2024)

A ideia da gestão baseada em processos trazida pelo BPM tem crescido cada vez mais, se difundindo nas organizações públicas e privadas ao redor do mundo. Ela se fundamenta no princípio de que os processos de negócio são a forma com que as organizações agregam valor a suas atividades. Eles devem funcionar de forma interfuncional, ou seja, ultrapassando as fronteiras entre departamentos (TREGGAR et al, 2010).

Além disso, os processos são a forma com que uma organização operacionaliza sua estratégia, o que corrobora ainda mais para a sua relevância. Tendo em vista todos estes aspectos, evidencia-se a necessidade de gerir e otimizar continuamente os processos de negócio da organização, que é o que busca o BPM (TREGGAR et al, 2010).

O gerenciamento dos processos garante a consolidação de boas práticas de trabalho, que levam a processos mais eficazes e eficientes, que trarão maior valor às partes interessadas (BPM CBOK, 2013). Neste contexto, o Escritório de Processos surge como um elemento que tem como objetivo implementar essas práticas, administrando, suportando e fomentando o BPM na organização (TREGGAR et al, 2010).

3. CONCEITOS BÁSICOS E SIGLAS

Para abordarmos as temáticas relacionadas à processos, é importante ter uma compreensão básica de alguns conceitos e termos amplamente utilizados. O objetivo desse capítulo é apresentar e definir alguns desses conceitos básicos para a compreensão da gestão de processos e das atividades do Escritório de Processos.

O Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK®) é um guia de conhecimentos referência na área de gestão de processos, que reúne conteúdos sobre as melhores práticas do setor. Ele foi a principal fonte de consulta utilizada como referência para construção desses conceitos e pode ser utilizado para complementação, caso necessário.

- **BPM:** *Business Process Management* é uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias em constante evolução que provêm suporte ao gerenciamento por processos.
- **BPMN:** é o *Business Process Management Notation*, ou seja, o padrão de notação em BPM que apresenta um conjunto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos dos processos de negócio.
- **BPMS:** sigla que vem do inglês *Business Process Management Suite*, e significa *Sistema de Gestão de Processos de Negócio*. São ferramentas capazes de automatizar o gerenciamento de processos de negócio, e incluem sua modelagem, execução, controle e monitoramento.
- **Escritório de Processos:** uma unidade de negócio que tem como objetivo administrar, suportar e fomentar BPM, perpetuando os seus benefícios para a organização. O Escritório de Processos, ou *Business Process Management Office* (BPMO), deve coordenar os esforços, definir prioridades e políticas de BPM e orientar os objetivos a serem alcançados com a gestão por processos.
- **As is:** situação atual em que o processo se encontra, ou seja, como ele funciona hoje, na prática. No desenho do *As Is* não se discute ou avalia a forma com que o processo está sendo feito, apenas se entende a operação atual. O *As Is* servirá como base para análises e identificação de possíveis melhorias. Em tradução livre do inglês, a sigla significa “*Como é*”.
- **To be:** representa o redesenho do processo com a proposta situação futura, incluindo as sugestões de mudanças e melhorias levantadas após análise do *As Is*. Em tradução livre do inglês, significa “*A ser*”.
- **Cadeia de valor:** é uma representação utilizada para demonstrar visualmente um fluxo simples e contínuo dos processos e atividades que diretamente contribuem para adicionar valor ao serviço entregue aos clientes. Esta abordagem proporciona uma visão geral, mas não uma visão detalhada dos processos de negócio. A Cadeia de Valor da DPMG é exemplificada no item 5.1.
- **Fluxograma:** é um diagrama que representa um processo e o seu fluxo de trabalho, ilustrando sua sequência de execução, as etapas e decisões que precisam ser tomadas.
- **Mapeamento de processos:** método usado para representar visualmente fluxos de trabalho, a fim de se compreender um processo, seu funcionamento, a sequência de atividades e a relação entre elementos, tais como os diferentes atores e resultados.

- **Redesenho:** é uma abordagem que visa reestruturar a forma com que um processo acontece, alterando atividades, etapas ou procedimentos, a fim de melhorar sua eficiência operacional.
- **Melhoria contínua:** é uma prática que busca o aperfeiçoamento constante de processos, serviços ou produtos de uma organização. Ela é um mecanismo cíclico, em que a organização deve sempre estar analisando seus processos, com o objetivo de identificar falhas, propor soluções a fim de maximizar sistematicamente sua qualidade e eficiência.
- **Eficiência:** se relaciona com a forma com que uma atividade é executada, sendo eficiente quando é executada com o máximo rendimento possível, ou seja, com o mínimo de erros e de perdas, com a qualidade adequada e com a maior produtividade. É fazer o melhor possível, consumindo a menor quantidade de recursos.
- **Eficácia:** se relaciona com o resultado de uma atividade. Se é eficaz quando se cumpre o objetivo proposto e se entrega o resultado, independente da forma com que foi feito, e do tempo ou recursos gastos.
- **Partes interessadas:** muitas vezes chamadas de *stakeholders*, as partes interessadas são todas as pessoas, grupos ou organizações que podem influenciar ou ser afetadas por um determinado negócio. Elas podem ser internas, como os próprios funcionários, ou externas, como os clientes, a comunidade local e o governo. Elas também podem estar envolvidas direta ou indiretamente no negócio. Quando se trata das partes interessadas de um processo, tem-se, por exemplo, os envolvidos no processo, os fornecedores, os clientes (que podem ser internos ou externos) e todas as outras unidades que podem exercer influência ou que são impactadas por aquele processo.
- **Valor:** é tudo aquilo agregado a um produto ou serviço em um processo, que faz com que uma entrada se transforme no atendimento à necessidade de um cliente. O valor é subjetivo e se trata de uma qualidade conferida a um produto ou serviço, ou da percepção que se tem sobre eles.

4. GOVERNANÇA E ARQUITETURA

A definição da governança e da arquitetura trata da definição de diretrizes e regras que guiarão a condução das atividades do Escritório de Processos. Para tanto, esse capítulo abordará conceitos estratégicos orientadores, objetivos e responsabilidades do Escritório. Além disso, é apresentado o Modelo de Operação e os papéis da equipe que compõe o BPMO.

Por fim, o Modelo de Referência proposto para o Escritório é apresentado, trazendo uma representação visual dos principais eixos de atuação e processos que o compõe.

4.1 Conceitos Estratégicos

A missão, visão, pilares e compromissos são conceitos estratégicos que guiam o modo de atuação e orientam as decisões da organização, criando uma base que define a sua identidade.

A missão resume a razão pela qual a organização existe. A visão traz o desejo de longo prazo e o que a organização espera alcançar no futuro. O compromisso traduz o que a organização se compromete em buscar e alcançar. Por fim, os pilares são os princípios elementares que embasarão a atuação da organização.

Todos esses conceitos foram estabelecidos para o Escritório e estão descritos a seguir.

Missão

Promover a eficiência organizacional por meio da gestão integrada e otimização contínua dos processos, assegurando a entrega de valor aos nossos clientes internos e externos.

Compromisso

Nosso compromisso é fomentar a cultura de gestão por processos, promovendo excelência operacional, melhoria contínua e inovação, alinhando as atividades aos objetivos estratégicos da organização, garantindo a adaptabilidade e o crescimento sustentável em um ambiente dinâmico.

Visão

Ser um Escritório referência em gestão de processos, reconhecido pela excelência, **alcançar** um ambiente em que a eficiência operacional e a melhoria contínua sejam partes integrantes da cultura organizacional e **contribuir** para o alcance dos objetivos estratégicos.

Pilares

- Eficiência
- Transformação digital
- Alinhamento estratégico
- Escuta ativa
- Valor para partes interessadas
- Melhoria contínua
- Inovação
- Resultados mensuráveis
- Adaptabilidade

4.2 Objetivos

Os objetivos elencados definem de forma prática e direta o que o Escritório de Processos busca alcançar. São os objetivos específicos a serem atingidos, que possibilitarão apoiar o desenvolvimento da DPMG e o alcance de seus propósitos como Instituição.

- I. Identificar, padronizar e otimizar os processos de trabalho, agregando mais valor aos serviços prestados pela DPMG;
- II. Promover a gestão por processos, efetivando a articulação intersetorial;
- III. Promover a melhoria contínua e desenvolvimento da DPMG em busca da excelência operacional, através de práticas de gestão baseadas em dados e indicadores;
- IV. Aperfeiçoar as práticas de gestão de processos;
- V. Fortalecer a cultura de gestão por processos, disseminando conhecimento e boas práticas de BPM;
- VI. Ser guardião dos processos, garantindo a eficiência administrativa e a transparência;
- VII. Apoiar a identificação dos custos de processos, de forma a promover a gestão racional, otimizada e transparente dos gastos;
- VIII. Fomentar e apoiar a automação dos processos da DPMG.

4.3 Responsabilidades

As responsabilidades se referem às atribuições do Escritório de Processos, e formalizam os deveres com os quais ele está comprometido. Considerando os diferentes objetivos propostos, as responsabilidades foram agrupadas em 5 eixos de atuação: Governança de processos, Melhoria contínua, Gestão de dados e Indicadores, Apoio à transformação digital e inovação, Capacitação e disseminação da cultura de processos. Cada um dos eixos é composto por um grupo de atribuições, que são detalhadas a seguir:

Governança de processos

- Definir princípios, práticas e padrões de BPM, garantindo que sejam escaláveis ao longo do escopo atual e futuro da implementação de BPM.
- Assegurar que a documentação dos processos seja acessível e padronizada.
- Garantir que as iniciativas relacionadas a processos estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, priorizando projetos e ações que gerem maior valor agregado para a organização.

Melhoria contínua

- Realizar diagnósticos nos processos para identificar gargalos, ineficiências e riscos.
- Conduzir análises críticas para propor melhorias nos processos existentes, com foco na entrega de valor ao negócio.
- Propor e implementar soluções para melhorar os processos.

Gestão de Dados e Indicadores

- Monitorar e analisar os indicadores dos processos, garantindo uma gestão baseada em dados.

- Apoiar a tomada de decisão baseada em dados, fornecendo conhecimento aos envolvidos nos processos.

Apoio à transformação digital e inovação

- Incentivar o uso, auxiliando a incorporação de tecnologias que otimizem e automatizem processos.
- Fomentar a inovação e mudanças de paradigma do dia a dia de processos.

Capacitação e disseminação da cultura de processos

- Promover orientação, treinamentos e workshops e a difusão da cultura BPM e de melhoria contínua.
- Apoiar as áreas na adaptação a mudanças em processos, promovendo engajamento e adesão.

4.4 Papéis/Equipe

A gestão de processos do negócio é uma atividade ampla, que conta com a participação de diversos atores para atingimento de resultados. Ela é um trabalho coletivo, que envolve diferentes integrantes da instituição, e os principais papéis e suas respectivas responsabilidades são elencadas abaixo. É importante destacar que os papéis não são fixos e uma pessoa pode assumir diferentes papéis a depender do processo avaliado.

Especialistas em Processos

Os especialistas em processos são a equipe técnica que compõe o Escritório de Processos. São profissionais que possuem habilidades em gestão de processos, sendo capazes de realizar de desenhos, análises e transformações de processos dos processos de negócio. Além disso, são os responsáveis por manter a arquitetura de processos, as metodologias, modelos de referência e padrões relacionados a processos. Suas atribuições incluem:

- Criar modelos de estado atual (*As Is*) e futuro (*To Be*);
- Analisar e avaliar os processos;
- Colaborar com os donos dos processos para diagnosticar problemas;
- Sugerir melhorias e transformações nos processos;
- Apoiar e acompanhar a implementação de mudanças em processos;
- Propor formas de automação para execução e gerenciamento dos processos;
- Disseminar a cultura de gestão de processos na instituição;
- Manter padrões para as atividades de gestão de processos.

Patrocinador

O patrocinador é a figura que determina a direção e a estratégica da gestão de processos na instituição. É o responsável por proporcionar um ambiente favorável à gestão de processos, removendo possível obstáculos, assumindo e institucionalizando o processo de gerenciamento de processos. Suas atribuições incluem:

- Acompanhar e garantir o alinhamento estratégico as atividades de melhoria de processos;
- Atuar como autoridade das definições de priorização de processos;
- Alocar recursos necessários;

- Atuar como interlocutor entre a alta gestão e a equipe técnica e do processo.

Dono do processo

O dono do processo é o responsável geral pelo processo, de ponta a ponta, cuidando de sua gestão operacional no dia a dia. Ele é o encarregado pela execução e desempenho do processo, e apoia no seu desenho e entendimento. Suas atribuições incluem:

- Conhecer as necessidades e expectativas dos clientes e assegurar seu atendimento;
- Atuar como interlocutor entre a equipe do processo, a equipe técnica e o patrocinador;
- Prover informações sobre o desempenho e funcionamento do processo;
- Propor ideias e demandas;
- Acompanhar o desempenho do processo;
- Atuar como autoridade do processo, tomando decisões de forma a garantir o alinhamento estratégico.

Equipe do processo

A equipe do processo é composta por membros operacionais, que executam atividades no processo. São responsáveis por instâncias do processo, ou seja, por atividades que compõem o processo. Suas atribuições incluem:

- Prover informações sobre o desempenho de nível funcional do processo;
- Sugerir mudanças no processo;
- Apoiar o dono do processo na tomada de decisões;
- Garantir alinhamento dos procedimentos operacionais com os requisitos do processo;
- Dar feedback em relação às transformações no processo.

Partes Interessadas

Partes interessadas são pessoas ou unidades que poderão ser impactadas de alguma forma pela transformação do processo, ou que possam exercer influência sobre ele. Devem ser informados sobre as possíveis alterações nos processos e consultados acerca das mudanças e impactos. Suas atribuições incluem:

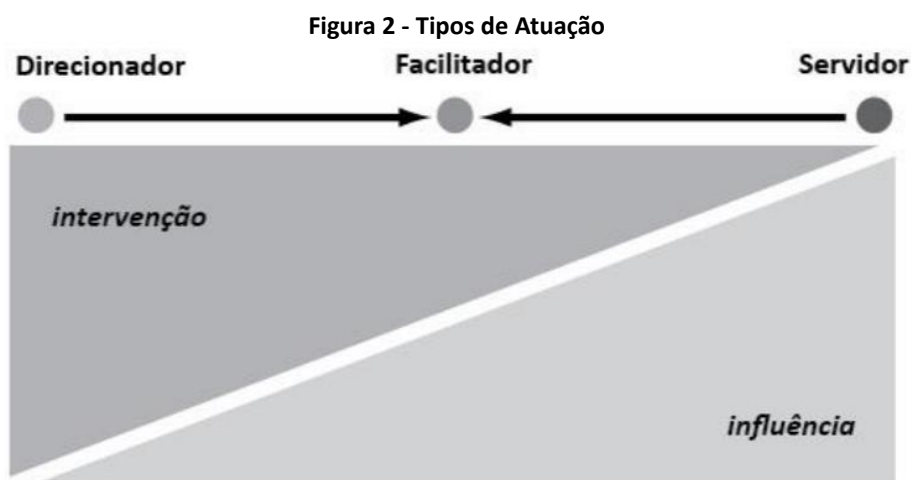
- Prover informações sobre o processo, seus requisitos, entradas e saídas;
- Avaliar a viabilidade e impacto das melhorias nos processos;
- Apoiar a equipe técnica e do processo nas análises e decisões;
- Garantir que as mudanças propostas sejam adequadas e implementadas.

4.5 Modelo de operação

O modelo de operação é um indicador do escopo de atuação que o Escritório de Processos irá assumir. O nível de maturidade dos processos e da gestão de processos na instituição é um dos principais fatores que irá determinar esse modo de atuação.

A Figura 2 exemplifica os tipos de atuação possíveis, bem como o papel que é exercido em cada um dos casos. O Escritório de Processos pode controlar as atividades e iniciativas de gestão de processos, atuando de forma intervencionista, como à esquerda,

ou atuar apenas como consultor influenciando as melhorias de processos, como à direita.



Fonte: Tregear, Jesus e Macieira (2010)

Quando a instituição possui uma baixa maturidade em gestão de processos e os métodos e padrões ainda não são bem definidos, normalmente, o Escritório de Processo atua como Direcionador. Nesses casos, o EP tem autoridade para intervir nas atividades, a fim de garantir a conformidade e padrão das práticas de gestão de processos.

Já quando a instituição possui uma cultura de gestão de processos estabelecida e difundida, é mais comum que o Escritório de Processo atue como Servidor. Nesta situação, o EP atua como um consultor, apenas respondendo a solicitações pontuais e específicas, influenciando indiretamente a gestão de processos.

Não obstante, existe uma situação intermediária, em que o Escritório de Processos atua como Facilitador. Nesse caso, a atuação do EP se divide, possuindo níveis fracionados de intervenção e influência, se adaptando em cada caso à melhor forma de agir. Dessa forma, há uma atuação em parceria com os donos dos processos, reconhecendo as vantagens da operação em conjunto.

O Escritório de Projetos da DPMG atuará como um Facilitador, atuando em conjunto com os donos e equipes dos processos. O EP apoiará e responderá as demandas das unidades, influenciando os processos e intervindo quando necessário.

4.6 Modelo de referência

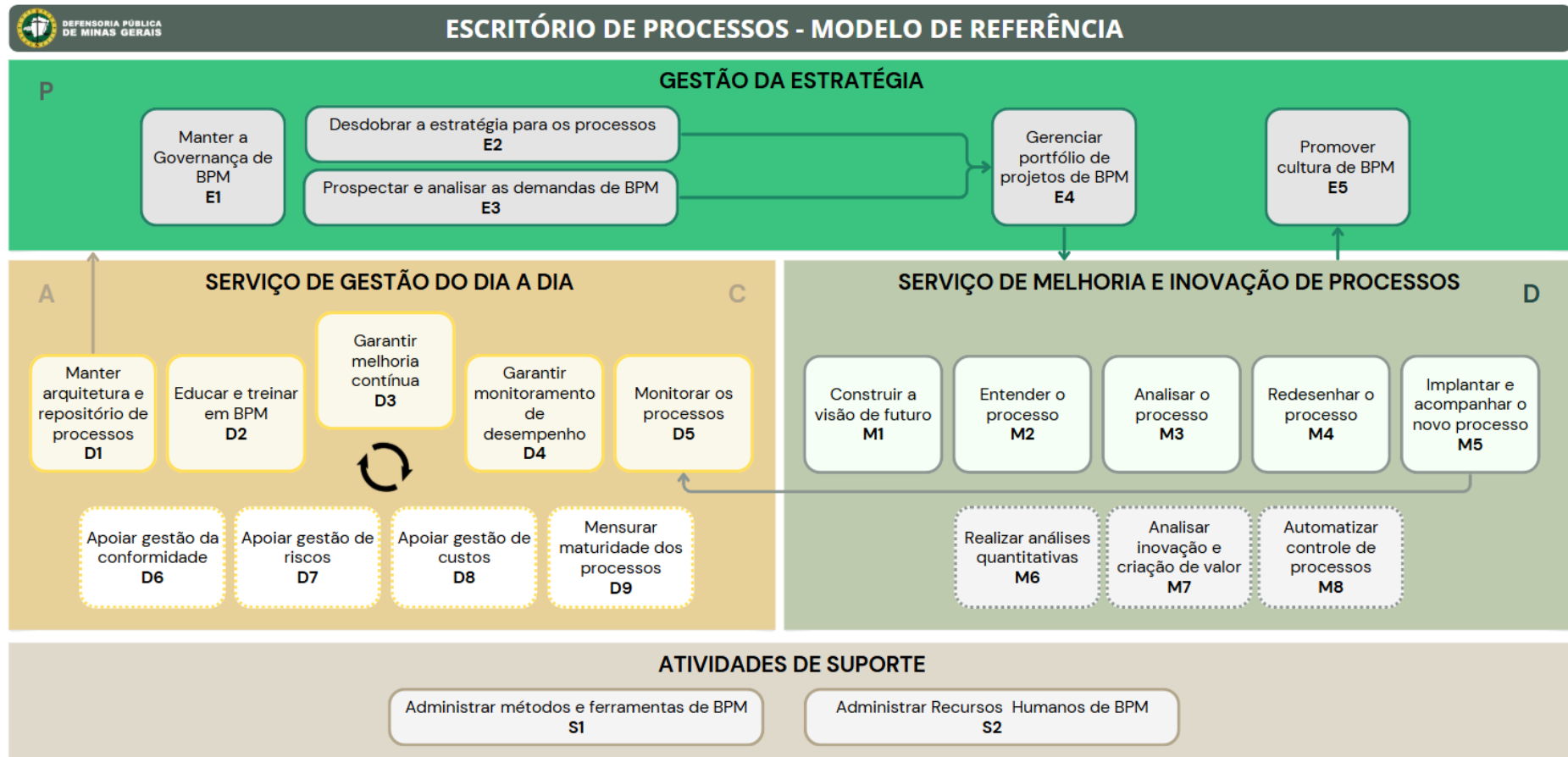
O modelo de referência reflete o funcionamento e os serviços prestados pelo Escritório de Processos. Na sua representação visual estão delimitados quatro principais eixos de atuação: Gestão da Estratégia, Serviços de Gestão do Dia a Dia, Serviço de Melhoria e Inovação de Processos e Atividades de Suporte.

A Gestão da Estratégia se refere às atividades de alto nível do serviço do Escritório, ou seja, dos serviços de BPM. O Serviço de Melhoria e Inovação de Processos pode ser tratado como a atividade fim do Escritório, em que etapas como a modelagem, análise e redesenho, por exemplo, conduzem à efetiva melhoria dos processos. Os Serviços de

Gestão do Dia a Dia são os serviços complementares que garantem a sustentação do Serviço de Melhoria e Inovação de Processos. Por fim, as Atividades de Suporte são as atividades que subsidiam a operação do próprio Escritório, como uma área de apoio.

O Modelo de Referência proposto para o Escritório de Processos da DPMG está representado na **Erro! Autoreferência de indicador não válida..** Nele pode-se observar os eixos de atuação e os principais processos que os compõem. Cada um deles será descrito a seguir, bem como suas principais atividades.

Figura 3 - Modelo de Referência



Fonte: Autoria própria

Gestão da Estratégia

A Gestão da Estratégia trata das atividades de gerenciamento do serviço de BPM, ou seja, em um alto nível, baliza e direciona a atuação do Escritório. Isto significa dizer que esta camada prospecta o ambiente interno e externo para atualização do portfólio de atuação. As definições obtidas a partir do portfólio serão as entradas para o *Serviço de Melhoria e Inovação de Processos*.

Em resumo, esse eixo é responsável pelo cumprimento da estratégia e pela sustentação da cultura de gestão por processos na instituição. Ele se refere a etapa *Plan* (Planejar) do Ciclo PDCA, em que são feitas as definições estratégicas dos objetivos e metas, de forma a orientar a atuação do Escritório.

E1: Manter a Governança de BPM

A Governança de BPM se refere às regras e diretrizes para execução e melhoria das atividades do Escritório de Processos. Revisitar essas definições e atualizá-las de acordo com o contexto da instituição e do Escritório é muito importante para manter o alinhamento da estratégia.

Além disso, para avaliar e garantir o bom desempenho e a melhoria contínua do BPMO é importante que ele tenha Indicadores para avaliação interna das atividades realizadas e serviços prestados. Definir e monitorar indicadores do Escritório garante que ele se desenvolva e aprimore seus serviços e atividades.

Um dos indicadores que deve ser medido é a Maturidade em Gestão por Processos. A maturidade em processos é um indicador da capacidade de uma organização em definir, gerenciar e controlar seus processos de maneira eficiente. Ela reflete o quão bem os processos da instituição estão estruturados e são executados.

O objetivo desse indicador é avaliar a implementação e a gestão de processos na instituição, permitindo a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria. O indicador de Maturidade fornecerá uma visão completa sobre as principais instâncias internas de gestão de processos, como cultura, engajamento, alinhamento estratégico, automação, implementação de processos, monitoramento de desempenho e outros.

E2: Desdobrar a estratégia para os processos

Reconhecer as estratégias e traduzi-las em processos organizacionais, definindo como eles podem ser melhorados para o alcance dos objetivos.

E3: Prospectar e analisar as demandas de BPM

Abordagem “de baixo pra cima”, parte da observação das rotinas nas unidades funcionais para identificação, análise e priorização de demandas operacionais diárias por serviços de BPM.

E4: Gerenciar portfólio de projetos de BPM

O portfólio de projetos de BPM traz todas as possibilidades de atuação do Escritório, a partir das demandas estratégicas e operacionais levantadas nas etapas de *Desdobramento da Estratégia* e *Prospecção das demandas de BPM*. Essas demandas devem ser elencadas e classificadas em um portfólio que deve ser gerido, tendo metas, prioridades e responsabilidades definidas.

A fim de direcionar quais demandas serão tratadas pelo *Serviço de Melhoria e Inovação de Processos*, os possíveis projetos do BPMO devem ser classificados. Para tanto, cada um dos processos será avaliado nos seguintes critérios:

- Alinhamento Estratégico: alinhamento do processo aos objetivos estratégicos e necessidades da alta gestão.
- Complexidade: grau de complexidade em relação a dificuldade, questões políticas e esforço de implementação.
- Resultados Potenciais: benefícios potencialmente obtidos pela implementação de melhorias e impacto da não execução.
- Urgência: relação com exigências estabelecidas por normas, leis e recomendações de controle interno ou compromissos assumidos pela alta gestão.
- Viabilidade de Implementação: capacidade, disponibilidade e aptidão dos recursos para implementação das melhorias.
- Público-Alvo: direcionamento do processo aos clientes ou público-alvo, representatividade e quantidade de usuários a serem beneficiados.

Cada uma das demandas elencadas no portfólio deve ser avaliada em relação a cada um dos critérios. A avaliação deverá ser feita como Alta, Média ou Baixa, que correspondem respectivamente às pontuações 5, 3 e 1. Em especial, o critério Complexidade deve ter pontuações negativas, de -5, -3 e -1 respectivamente para as avaliações Alta, Média e Baixa.

Com base nas avaliações realizadas deve ser feita a soma das pontuações, e as demandas com maiores valores serão priorizadas.

E5: Promover a cultura de BPM

A construção da cultura de gestão por processos é um importante passo para o desenvolvimento das atividades do BPMO. A disseminação do conhecimento sobre processos, ações implementadas e resultados obtidos com os serviços de BPM funcionam como substrato para a comunicação dos benefícios e ambições de BPM para toda a instituição.

A promoção da cultura de BPM tem como pressuposto instruir os colaboradores e envolvidos sobre BPM, técnicas e ferramentas. Além disso, deve-se manter comunicação constante sobre o Escritório, seus serviços e resultados e formalizar as atividades, por exemplo através de relatórios periódicos do Escritório.

Serviço de Melhoria e Inovação de Processos

O eixo do serviço de melhoria e inovação de processos representa a etapa *Do* (Fazer) do Ciclo PDCA, em que se coloca em execução as atividades propostas. Essa etapa se embasa e é alimentada pelos levantamentos e priorizações feitos pelo *Gerenciamento do Portfólio de Projetos de Processos*, dentro do eixo de *Gerenciamento da Estratégia*. Já as saídas, que são os novos processos implantados, se transformam em entradas para o eixo de *Serviços de Gestão do Dia a Dia*, em que esses processos serão acompanhados e monitorados.

Esse serviço trata da atividade fim do Escritório de Processos, em que os processos da DPMG serão entendidos e tratados para possíveis melhorias e inovações. O eixo é

composto por uma sequência de atividades principais que vão desde o entendimento das necessidades até a implementação de melhorias. Além destas, também fazem parte do eixo atividades secundárias que apoiarão as atividades principais, conforme necessário.

M1: Construir a visão de futuro

A Construção da Visão de Futuro, é a primeira etapa a ser realizada ao iniciar as atividades, em que se deve entender quais as necessidades e expectativas dos envolvidos para subsidiar a compreensão do que se busca alcançar.

M2: Entender o processo

Num segundo momento, inicia-se o Entendimento do Processo, em que a situação atual de como o processo ocorre é mapeada e desenhada através de uma representação visual. Para tanto, deve ser utilizada a representação em BPMN. É importante incluir nessa etapa a validação da representação junto aos envolvidos no processo, para garantir o entendimento e adequação à realidade.

M3: Analisar o Processo

A análise do processo se trata de um estudo detalhado da situação atual, identificando problemas e dificuldades existentes e as possíveis causas de cada um. Também são identificadas as oportunidades de melhoria e possíveis ganhos. Para tanto, devem ser utilizadas ferramentas da qualidade, como Diagrama de Ishikawa, e análises quantitativas.

M4: Redesenhar o Processo

Após a análise, é feito o Redesenho do Processo, momento em que se desenha o novo formato de operação proposto para o processo. Cria-se também um plano para implantação desse novo formato, que embasará a fase de Implementação do novo processo.

M5: Implementar e Acompanhar o Novo Processo

Nessa etapa, a proposta de redesenho é colocada em prática, junto aos envolvidos no processo, adequando a realização das tarefas ao que foi proposto no redesenho do processo. Essa etapa inclui também o acompanhamento, pois é importante que seja feita uma operação assistida, uma vez que podem surgir dificuldades ou impossibilidades de execuções. Nesses casos, devem ser realizados ajustes e adequações no fluxo.

M6: Realizar análises quantitativas

As análises quantitativas são instrumentos que podem apoiar o *Entendimento do Processo*, mas principalmente a etapa de *Análise do Processo*. São levantamentos baseados em dados capazes de apoiar e subsidiar estudos sobre os processos através de informações, estatísticas e diagnósticos. Algumas das ferramentas a serem utilizadas são Folhas de Verificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Dispersão, Histograma, Regressão Linear, Medidas de tendência e outros.

M7: Analisar Inovação e Criação de Valor

A criação de valor está atrelada a duas etapas do processo: a *Construção da Visão de Futuro*, em que as necessidades dos envolvidos no processo devem ser levantadas, e ao *Redesenho do Processo*, momento em que todas essas necessidades devem ser levadas

em consideração. A proposta do novo fluxo do processo deve objetivar a geração de valor do processo, reduzindo custos e proporcionando benefícios.

Além disso, a inovação deve ser um pilar considerado no *Redesenho do Processo*, garantindo assim propostas que otimizem e automatizem processos, incorporando o uso de tecnologias e inteligências artificiais para apoiar a execução das atividades.

Para avaliar a criação de valor e inovação dos serviços prestados pela *Melhoria e Inovação de Processos*, serão aplicadas Pesquisas de Satisfação junto aos clientes do Escritório e Autoavaliações dos próprios integrantes do BPMO. Os resultados de tais pesquisas subsidiarão o entendimento de oportunidades de melhoria no Escritório e na forma com que os serviços são prestados.

M8: Automatizar processos

Considerando os pilares de inovação e transformação digital do Escritório, em muitos casos o redesenho de processos visará a automatização. A automatização do processo pode tratar da automatização dos fluxos e interações, bem como da automatização de tarefas.

Para modelagem do processo para desenvolvimento de um sistema, é importante conhecer todas as necessidades e regras do fluxo, a fim de construir um modelo que capte todas as necessidades do processo e dos envolvidos. Outro ponto importante é garantir que o sistema permita o controle e gestão do processo, dos seus indicadores e do seu desempenho.

Serviços de Gestão do Dia a Dia

A gestão do dia a dia inclui serviços que subsidiam, em um nível mais tático, a cultura de gestão por processos na instituição. Os serviços relacionados ao dia a dia incluem a manutenção da arquitetura de processos, a ministração de capacitações e disseminação de informação sobre BPM e a garantia da gestão e da medição de desempenho. Além disso, serviços acessórios da gestão do dia a dia envolvem o apoio aos temas de *compliance*, riscos, custos e mensuração da maturidade dos processos.

Esses serviços correspondem as etapas *Check* e *Act* (Checar e Agir) do ciclo PDCA, em que as atividades realizadas no *Serviço de Melhoria e Inovação de Processos* serão acompanhadas e monitoradas. Conforme necessário, possíveis ajustes e adequações devem ser feitos, e todos esses levantamentos servirão também como entradas para alimentar a *Gestão da Estratégia*.

D1: Manter arquitetura e repositório de processos

O repositório de processos é o instrumento pelo qual os processos mapeados e melhorados e seus históricos serão registrados e mantidos. É importante que após o estudo de um processo todo o trabalho seja registrado no repositório, contando com o estado atual, estado futuro, análises e ações realizadas e resultados alcançados.

Cada processo se enquadra em um nível da arquitetura de processos, sendo parte da cadeia de valor da DPMG. É importante que, ao registrar esse processo no repositório, a estrutura da Arquitetura de Processos e a pertinência em relação a cadeia de valor sejam revisitadas e adequadas.

D2: Educar e treinar em BPM

As atividades de educação e treinamento em BPM envolvem o desenvolvimento e o aprimoramento das habilidades conceituais e práticas de todos os integrantes instituição. Essas ações proporcionam melhor compreensão de metodologias, técnicas e abordagem aplicadas às tarefas de análise, modelagem e otimização de processos, que são essenciais para a participação ativa dos envolvidos nos processos nas atividades do *Serviço de Melhoria e Inovação de Processos*.

D3: Garantir melhoria contínua

Essa etapa envolve o refinamento e a otimização processos, de forma a garantir que eles estejam sempre passando por ciclos de melhoria, a fim de serem aprimorados continuamente. Essas ações se embasam em *feedbacks* e dados de desempenho.

D4: Garantir monitoramento de desempenho

A etapa de garantir o monitoramento de desempenho dos processos permite identificar a compatibilidade do desempenho real dos processos com as metas estabelecidas, permitindo a identificação de desvios e auxiliando a tomada de decisões. Além disso, apoia também a identificação de possíveis oportunidades, detectando processos que tenham desempenho insatisfatório ou com perspectiva de melhoria.

D5: Monitorar os processos

O monitoramento dos processos envolve o acompanhamento do fluxo do processo implementado, permitindo identificar as suas etapas e eventuais gargalos em tempo real e realizar ajustes para otimizar a operação. Nessa fase, é possível identificar se os processos estão alinhados aos objetivos estratégicos, por meio da análise de indicadores adequados para a avaliação dos resultados obtidos.

A disseminação de conhecimentos em BPM também oferece expertise para que todos sejam capazes de identificar oportunidades de melhoria e de eliminação de ineficiências. Tudo isso impulsiona a transformação organizacional, fortalecendo a cultura em gestão de processos.

D6: Apoiar gestão da conformidade

A atividade de apoiar a gestão da conformidade envolve a garantia de que os processos organizacionais estão alinhados a normas às quais a instituição está submetida, incluindo o monitoramento da aderência a requisitos legais, documentação e atualização de processos conforme alterações regulatórias.

D7: Apoiar gestão de riscos

Essa atividade envolve a garantia de que os processos estejam alinhados à política de gestão riscos da instituição, de forma a identificar, analisar e mitigar riscos que possam impactar a eficiência dos processos. A integração da gestão de riscos ao BPM permite que a tomada de decisões estratégicas seja feita de forma mais segura e alinhada aos objetivos estratégicos.

Além disso, a análise dos riscos durante a *Melhoria e Inovação de Processos* pode impactar o redesenho do processo. Esse deve considerar os possíveis riscos aos quais o processo está sujeito e formas de mitigá-los. Além disso, devem ser consideradas alternativas caso estes riscos venham a se concretizar.

D8: Apoiar gestão de custos

A gestão de custos envolve a análise e otimização de custos operacionais relacionados aos processos organizacionais. Permite visão estruturada dos gastos, apoiando a tomada de decisões e buscando a eficiência por meio da padronização de fluxos, visando reduzir retrabalhos e alocação inadequada de recursos.

D9: Mensurar maturidade dos processos

A atividade de mensurar a maturidade dos processos consiste em avaliar o grau de desenvolvimento e eficiência dos processos organizacionais. Isso envolve a utilização de modelos de avaliação de maturidade para analisar aspectos como: governança, automação, monitoramento, entre outros aspectos relevantes. A mensuração permite identificar pontos de melhoria, traçar estratégias e alinhar os processos aos objetivos organizacionais.

Atividades de Suporte

As atividades de suporte desempenham um papel essencial no auxílio direto à prestação dos serviços do Escritório de Processos. Essas atividades englobam a administração e a implementação de métodos e ferramentas aplicados à gestão de processos, bem como a alocação e o gerenciamento de recursos humanos, incluindo a definição de responsabilidades e papéis necessários ao desempenho das funções e a gestão do portfólio de serviços oferecidos.

S1: Administrar métodos e ferramentas da BPM

A administração de métodos e ferramentas compreende a criação e manutenção de metodologias de BPM e notações de modelagem, assim como a gestão dos modelos desenvolvidos.

S2: Administrar recursos humanos de BPM

Na administração dos recursos humanos, as atividades incluem a definição e a atualização de informações sobre papéis, perfis, competências e divisão de trabalho da equipe de BPM, de acordo com o modelo de negócio da instituição.

5. ARQUITETURA DE PROCESSOS

Toda organização possui uma organização interna de seus recursos e processos que promove a geração de valor a seus clientes. Essa configuração é conhecida como arquitetura de processos, que, de acordo com a literatura, é um resumo de como é estruturada a cadeia de valor e seus os processos.

A arquitetura de processos é um auxílio à gestão da organização, que possui um foco na entrega de valor aos clientes. Ela funciona como uma ferramenta para integração das atividades e processos da organização, bem como para o entendimento de como elas se relacionam. A definição da arquitetura apoia várias áreas e atividades como a Auditoria Interna, a Carta de Serviços e a Gestão de Riscos.

Uma definição importante da arquitetura de processos é em relação aos níveis que ela terá. Os níveis representam a dimensão e o detalhamento que serão dados aos processos. Na DPMG, os níveis adotados para a arquitetura de processos foram: Cadeia de Valor, Macroprocessos, Processos e Subprocessos. Cada um destes níveis será abordado nos tópicos a seguir.

5.1 Cadeia de Valor

A cadeia de valor é uma ferramenta que permite a visualização de como a organização organiza suas operações, de forma a gerar valor para os clientes. Ela descreve os macroprocessos realizados pela organização, dividindo-os entre três tipos: finalísticos, gerenciais e de suporte.

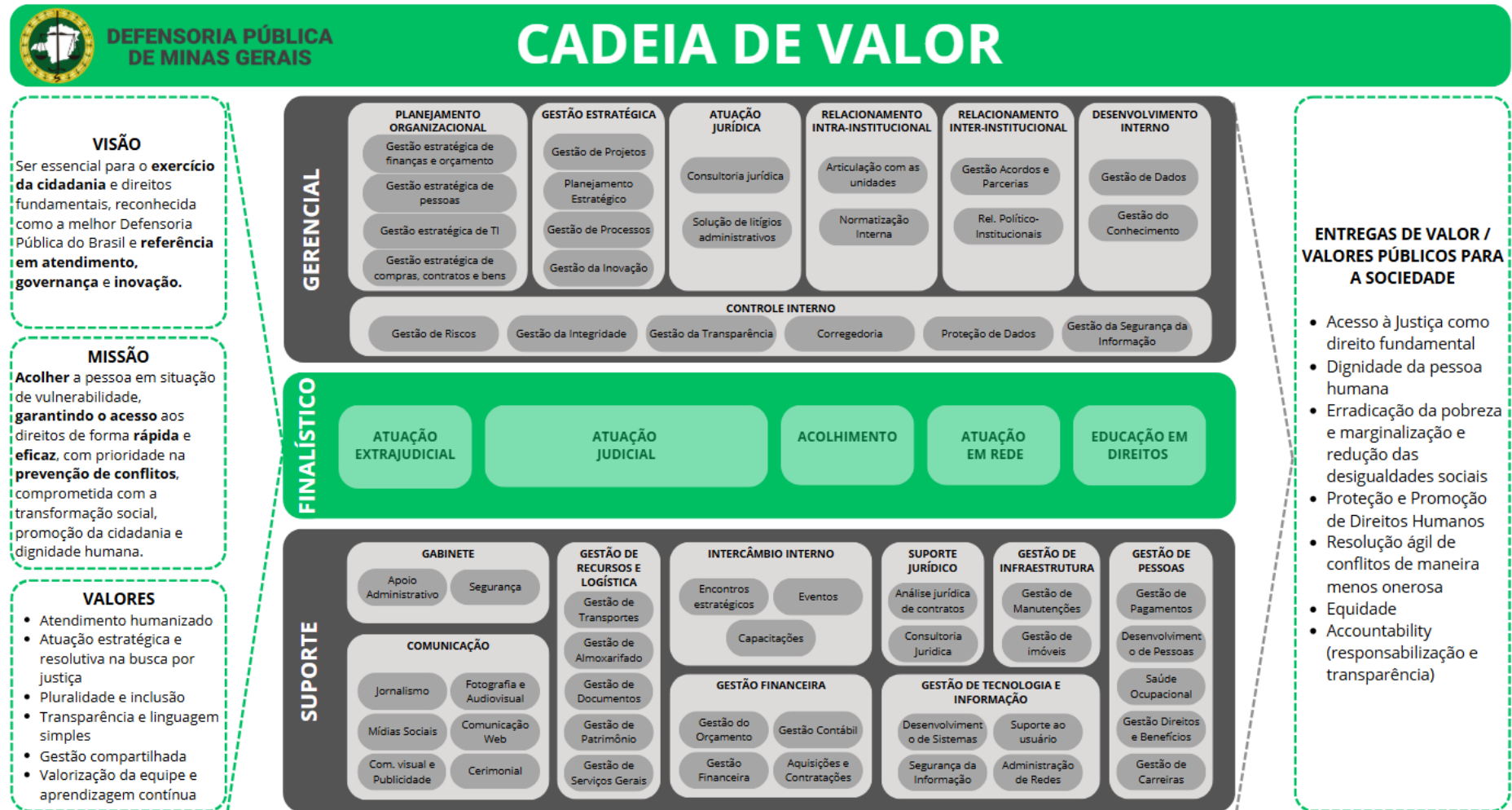
Os processos finalísticos caracterizam as atividades fim da instituição e são fundamentais para a realização da missão proposta pela instituição e a construção do seu propósito de existir. Também conhecidos como primários ou essenciais, esses processos são responsáveis por gerar percepção de valor aos clientes.

Os processos gerenciais são relacionados as ações de medir, monitorar e controlar o desempenho dos processos finalísticos e de suporte e do planejamento estratégico da instituição, de forma a garantir que ela atue de acordo com as metas e os objetivos definidos.

Os processos de suporte são voltados ao apoio dos processos institucionais finalísticos, gerenciais e, inclusive, outros processos de suporte. Não geram valor diretamente aos clientes, porém são imprescindíveis à continuidade dos serviços prestados na atividade fim da instituição.

A cadeia de valor da DPMG é apresentada na Figura 4, em que é possível visualizar quais são os macroprocessos e como eles são divididos.

Figura 4 - Cadeia de Valor da DPMG



Fonte: DPMG (2025)

Essa representação proporciona uma visão sistêmica da organização, demonstrando a relação entre os processos finalísticos, diretamente envolvidos no atendimento das necessidades dos usuários finais, os de suporte, que apoiam as operações, e os gerenciais, responsáveis por garantir o alinhamento estratégico. Além disso, ela possibilita um maior entendimento sobre como cada operação contribui para os resultados desejados da instituição.

5.2 Macroprocessos

Os macroprocessos representam o nível mais alto na hierarquia de processos, abrangendo grandes áreas funcionais de uma organização. Eles estão diretamente ligados à missão institucional e aos objetivos estratégicos, sendo fundamentais para o alcance de resultados organizacionais, podendo ser subdividido em processos menores ou subprocessos.

Os macroprocessos da DPMG estão elencados na cadeia de valor, e são divididos entre finalísticos, gerenciais e de suporte. A divisão entre macroprocessos visa identificar e comunicar em alto nível o que é entregue pela organização.

5.3 Processo

Os processos são a representação da sequência de atividades ou tarefas executadas a fim de entregar uma saída a um cliente, explicando a sequência lógica com que elas ocorrem. Um conjunto de processos relacionados compõe um macroprocesso.

5.4 Subprocessos

Os subprocessos são formados por um conjunto de atividades inter-relacionadas que produzem um resultado específico a continuidade de um processo maior. Eles são utilizados para detalhar etapas de um processo, permitindo maior compreensão e organização das ações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos.

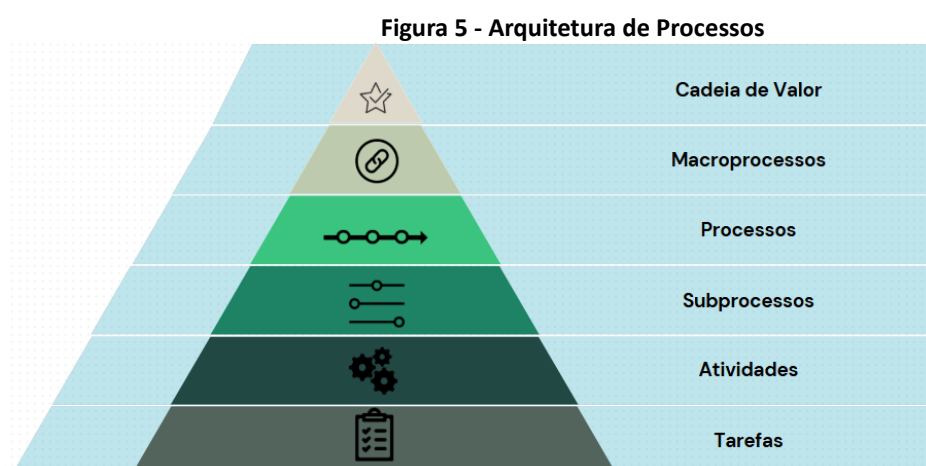
5.5 Atividades

As atividades correspondem a ações concretas realizadas dentro de processos ou subprocessos, sendo responsáveis por entregar resultados específicos. Elas são formadas por conjuntos de tarefas interligadas e, em geral, são atribuídas a unidades organizacionais ou indivíduos definidos.

5.6 Tarefas

As tarefas são elementos mais específicos dentro da hierarquia de processos, representando ações individuais ou subconjuntos de atividades. Elas são altamente detalhadas e, frequentemente, incluem prazos e rotinas definidas.

A Figura 5 apresenta uma esquematização dos níveis de arquitetura de processos.



Fonte: Autoria própria, adaptado de ANAC (2021)

6. ARTEFATOS

Os artefatos do Escritório de Processos são ferramentas de apoio a serem utilizadas pelo Escritório durante a execução de suas atividades e serviços e pelos demais agentes dos processos. Eles podem ser divididos em artefatos utilizados durante a prestação dos serviços de melhoria e inovação de processos ou para gestão e apoio do próprio Escritório.

Cada um dos artefatos será apresentado como Anexo e brevemente explicado, pontuando seus possíveis usos.

7. REFERÊNCIAS

Agência Nacional de Aviação Civil. **Manual de Referência de Mapeamento de Processos**. 4ª Edição, 2021.

Agência Nacional de Mineração. **Núcleo de Escritório de Processos**. 2018.

Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio**. Escritório de Processos, 2021.

Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK**. 2013.

Boer, Fernanda. **Modelo de Estruturação de Serviços de um Escritório de Processos aderente ao grau de maturidade em gestão por processos**. UFRS, 2014.

Carvalho, Luciana Jordão Da Motta Armiliato De. **Avaliação de valor público e decoupling na administração pública: Como identificar elos fracos e inovar na cadeia de valor do cidadão que busca a Defensoria Pública?** ANADEP, 2022.

COLABORAGOV. **Guia prático de Gestão de Processos**. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. 2024.

Defensoria Pública do Estado de Rondônia. **REGULAMENTO N.º 74/2022/DPG/DPERO**. 2022.

Defensoria Pública do Estado do Amapá. **Cadeia de Valor**. Diário Oficial 7372. 11/03/2021.

Elo Group. **Roadmap para implantação de um Escritório de Processos**. Julho, 2008.

Fundação João Pinheiro. **Cadeia de Valor da Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2018.

Lautert, Andréia; Vieira, João Francisco; Marcon, Arthur; Marcon Érico. **Proposta de Modelo de Implementação de Escritório de Processos para Organizações Públicas**. Navus, Florianópolis, 2020.

Lima, Jamylle dos Santos Melo; Carvalho, Victor Diogho Heuer de; Júnior, Olival de Gusmão Freitas. **Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos: estudo em um campus de uma Universidade**. Perspectivas em Ciência da Informação, v.26, número 3, p. 51-73, set/2021.

Magdaleno, Andréa Magalhães; Engiel Priscila. **A experiência de implantação de um escritório de processos de negócio (BPM office) em uma empresa pública**. BPM Scientific Magazine. Brasília, 2020.

MGI. **Gestão de processos – BPM**. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/gestao-de-processos-bpm>.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Manual Operativo do Escritório de Processos**. Agosto, 2002.

Ministério Público Federal. **Metodologia de Gestão de Processos do Ministério Público Federal**. 2020.

Object Management Group. **Business Process Maturity Model (BPMM)**. 2008.

Oliveira, Joyce Aline Pereira. **Fatores envolvidos na estruturação de um Escritório de processos em uma organização pública: uma pesquisa-ação**. Universidade Federal de Pernambuco, 2014.

Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe. **Manual do Escritório de Processos do TRE-SE**. 2014.

TREGEAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA André. **Estabelecendo o Escritório de Processos**. EloGroup. ISBN 978-85-64316-003. 2010.