

Manual de Gerenciamento de Processos de Trabalho



Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 CONCEITOS GERAIS.....	5
2.1 Processo.....	5
2.2 Processo de trabalho.....	6
2.3 Processos Finalísticos ou Primários.....	6
2.4 Processos de Apoio ou de Suporte.....	6
2.5 Processos Gerenciais.....	6
2.6 Macroprocesso.....	6
2.7 Subprocesso.....	6
2.8 Árvore de Processos.....	6
2.9 Atividade.....	7
2.10 Tarefas.....	7
2.11 Gestão de Processos.....	7
2.12 Clientes de Processo.....	7
2.13 Necessidades dos Clientes.....	7
2.14 Requisitos do processo.....	7
2.15 Metodologia de Gestão de Processos.....	8
2.16 Mapeamento (modelagem) de processos de trabalho.....	8
2.17 Modelo Atual (<i>As Is</i>).....	8
2.18 Modelo Futuro (<i>To Be</i>).....	8
2.19 Redesenho de processos de trabalho.....	8
2.20 Gestor do Processo de Trabalho.....	8
2.21 Equipe do Processo.....	8
2.22 Líder do Processo.....	8
2.23 BPMN (<i>Business Process Modeling and Notation</i>).....	8
2.24 Fluxograma.....	9
3 FASE DE PLANEJAMENTO.....	9
3.1 Identificação de processos e priorização.....	9
3.2 Definição da equipe de gerenciamento de processo.....	9
3.3 Sensibilização.....	10
4 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (<i>As Is</i>).....	11
4.1 Reunião de Mapeamento:.....	11
4.2 Verificação <i>in loco</i>	11
4.3 Desenho do processo de trabalho.....	12
4.4 Levantamento de normas.....	12
5 ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO (<i>To Be</i>).....	13
5.1 Solução das não conformidades.....	13
5.2 Gerenciamento dos Riscos.....	13
5.3 Redesenho do processo.....	14
5.4 Definição dos Indicadores de Desempenho.....	14
5.5 Reunião de Validação do Processo de Trabalho.....	15
5.6 Elaboração do Método Operacional Padronizado - MOP:.....	15
6 IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO.....	16
6.1 Institucionalização.....	16
6.2 Reunião de implementação.....	16
6.3 Divulgação.....	16
6.4 Capacitação.....	17
7 MONITORAMENTO.....	17

8 MANUAL DE PROCESSOS.....	18
Anexo I - Árvore de processos.....	19
Anexo II - Matriz de Priorização de Processos.....	20
Anexo III – Ata de Reunião Inicial.....	21
Anexo IV – Ficha de Mapeamento de Processo.....	22
Anexo V – Formulário de Levantamento de Processos.....	25
Anexo VI – Símbolos para desenho de processos de Trabalho.....	26
Anexo VII – Método Operacional Padronizado.....	28
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

A gestão de processos tem sido fundamental para o progresso de corporações, indústrias e economias desde o Japão pós-guerra, uma vez que permite a integração de estratégias e objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades dos clientes.

Seus benefícios não se limitam ao caráter gerencial, mas englobam também o cliente, os atores do processo e, em última instância, a própria organização.

O adequado gerenciamento incrementa o monitoramento do processo e reduz riscos de conformidade, além de identificar, rapidamente, desvios em relação ao planejado. De modo semelhante a definição clara de responsabilidade e propriedade assegura ações rápidas de correções nos fluxos de processo.

Os custos do processo, fator preponderante para obtenção da eficiência na gestão pública, são mais facilmente levantados quando se conhece as atividades de um processo.

Outro ponto de destaque no gerenciamento de processos de trabalho é a capacidade de os colaboradores atenderem melhor as expectativas das partes interessadas, o que permite que cada ator do processo reconheça o objetivo de seu trabalho, dando maior significado às atividades desempenhadas.

Ademais, obstáculos funcionais são removidos e as inter-relações necessárias para se atingir os resultados são destacados, possibilitando, assim, a melhoria da eficácia geral da instituição.

Finalmente, há maior compreensão do todo, o que promove o entendimento geral das interdependências entre as atividades. Os requisitos do ambiente de trabalho são explicitados, melhorando a capacidade de estruturação de programas de treinamento ajustados a esse ambiente, além da identificação dos recursos necessários ao eficiente desempenho de tais tarefas.

Deste modo, o gerenciamento dos processos de trabalho mostra-se como uma ferramenta imprescindível na melhoria das práticas administrativas e judiciárias, contribuindo, de modo incontestável, para a realização da missão institucional e para o alcance da visão de futuro do TRT 14ª Região.

2 CONCEITOS GERAIS

2.1 Processo

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) (Norma NBR ISO 9000:2000).

Agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados (BPM CBOK V3.0)

2.2 Processo de trabalho

Quando se fala de processo dentro das organizações, refere-se, particularmente, ao processo de trabalho ou de negócio, isto é, como e quais atividades são realizadas para que a organização produza um serviço ou produto.

2.3 Processos Finalísticos ou Primários

São aqueles que impactam diretamente no cliente (jurisdicionado) e estão diretamente relacionados à missão da organização (realizar justiça). Recebem apoio de outros processos internos, gerando produtos ou serviços para o cliente externo. A prestação jurisdicional é um exemplo de processo finalístico do TRT 14ª Região.

2.4 Processos de Apoio ou de Suporte

Apoiam os processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos e serviços se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao ambiente da organização.

São exemplos de processos de apoio: provimento de cargos, aquisição de materiais, pagamento de diárias.

2.5 Processos Gerenciais

São aqueles ligados à estratégia da organização. Têm o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio para assegurar que a organização alcance os resultados de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. O planejamento estratégico é um exemplo de processo gerencial do TRT 14.

2.6 Macroprocesso

É um conjunto de processos executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, para a realização de objetivos e metas de uma organização.

2.7 Subprocesso

É um processo que está incluso em outro processo. Trata-se da divisão dos processos com objetivos específicos. Da mesma forma que um processo, o subprocesso recebe uma entrada de determinado fornecedor, executa uma ação, agregando valor à entrada, e gera uma saída para o cliente interno ou externo.

2.8 Árvore de Processos

Representação gráfica ou em forma de lista hierarquizada no qual são apresentados os macroprocessos com os respectivos processos e subprocessos de

determinado setor, assim como suas entradas e saídas principais, bem como o processo de que se originam ou são fornecedoras de insumos, se for o caso.

2.9 Atividade

É o conjunto de ações coordenadas que compõem um processo e são desempenhadas por uma unidade determinada (pessoa ou setor), para produzir um resultado específico. As atividades correspondem a “o quê” é feito e o “como” é feito durante o processo.

2.10 Tarefas

São as operações simples dentro de um processo de trabalho ou atividade. Geralmente executada por uma única pessoa, equipamento ou sistema. É usada quando a atividade no processo não será mais refinada em subprocessos.

2.11 Gestão de Processos

É um conjunto de boas práticas que permite identificar, documentar, avaliar, redesenhar, monitorar e aperfeiçoar continuamente os processos de trabalho, com foco no atendimento às necessidades e expectativas dos clientes e no alcance dos objetivos estratégicos da organização. É mobilizar pessoas para gerar ganhos em uma organização, a partir de melhorias e inovações em seu dia-a-dia de trabalho.

2.12 Clientes de Processo

Pessoas, setores ou organizações que recebem a entrega (produto ou serviço) gerada em um processo ou parte dele. Clientes podem ser externos à organização (ex. jurisdicionado) ou interno (setor que recebe um produto ou serviço gerado em uma etapa do processo).

2.13 Necessidades dos Clientes

São aqueles itens que o cliente precisa ter atendido na conclusão de determinada fase do processo. Descrevem, também, as necessidades que partes interessadas ou grupo delas possuem em relação a entrega do processo. Necessidades dos clientes tornam-se requisitos dos processos.

2.14 Requisitos do processo

Uma condição ou necessidade externalizada pelo cliente ou parte interessada ou uma condição ou característica técnica que deva constar da entrega do processo a fim de atender a uma norma, padrão, especificação ou outra documentação formal obrigatória.

2.15 Metodologia de Gestão de Processos

É um roteiro para orientar a gestão de processos, propondo a padronização de procedimentos e práticas, o estabelecimento de linguagem comum, diminuição de custos, aumento de produtividade, melhor distribuição de informações sobre processos e compartilhamento de lições aprendidas.

2.16 Mapeamento (modelagem) de processos de trabalho

É o levantamento da sequência e do encadeamento das atividades que processam as entradas e as transformam em produtos e serviços.

2.17 Modelo Atual (As Is)

Representação abstrata da realidade no qual, após o levantamento e documentação da situação atual do processo, este é representado em fluxo ou diagrama. Na etapa de levantamento e documentação procuram-se também os problemas ou fragilidades, bem como as oportunidades de melhoria do processo

2.18 Modelo Futuro (To Be)

Representação do fluxo de processos de trabalho com a inclusão de propostas de melhorias e ganhos futuros;

2.19 Redesenho de processos de trabalho

Ações que buscam trazer ganhos e melhorias para o modelo atual em prol de maior eficiência na execução e racionalização de recursos;

2.20 Gestor do Processo de Trabalho

Servidor da equipe do processo designado para acompanhar todas as etapas do trabalho de mapeamento, análise e melhoria e, após a conclusão, ser o responsável pela gestão do processo de trabalho, tais como monitoramento, solicitação de revisões etc.

2.21 Equipe do Processo

São os atores do processo. Pessoas que racionalizam suas atividades e são diretamente envolvidos no processo.

2.22 Líder do Processo

Pessoa designada para realizar o levantamento, desenho, redesenho e documentação do processo de trabalho.

2.23 BPMN (*Business Process Modeling and Notation*)

Notação de Modelagem de Processos de Negócio é uma notação gráfica padrão para modelagem de processos de negócio.

2.24 Fluxograma

É a representação gráfica que traduz, por meio de formas geométricas padronizadas, a sequência lógica das etapas de realização de um processo de trabalho. Permite a visualização sistêmica do processo e como as várias atividades estão relacionadas.

3 FASE DE PLANEJAMENTO

Esta etapa consiste no arranjo das condições para iniciar a aplicação da metodologia de gestão de processos, como sensibilização da organização, formação e capacitação da equipe de processo, priorização e delimitação dos processos a serem trabalhados. Esta etapa é composta de 3 passos descritos a seguir:

3.1 Identificação de processos e priorização

Neste momento a unidade que pretende realizar o gerenciamento de processos de trabalho deverá elencar os processos existentes, construindo sua [árvore de processos \(anexo I\)](#), e promover a sua priorização, de modo a aplicar esforços primeiramente naqueles que são mais críticos para o atingimento da estratégia organizacional, que apresentem problemas de desempenho ou que envolvem altos custos de execução.

Para tanto, deve ser considerado o planejamento estratégico vigente, a localização desses processos na cadeia de valor do Tribunal, a existência de análises SWOT que identifiquem fraquezas ou ameaças que possam vir a comprometer a execução da estratégia ou a satisfação dos clientes dos processos. Outros fatores que podem influenciar na priorização será a necessidade de atendimento a marcos regulatórios, resoluções de órgãos superiores, determinações de órgãos de controle ou a inserção de novas tecnologias que alteraram o modo de se realizar um processo.

Finalmente, após conhecimento e entendimento desse contexto em que os processos de trabalho estão inseridos, será utilizada a [Matriz de Priorização \(anexo II\)](#) como ferramenta para priorização desses processos.

3.2 Definição da equipe de gerenciamento de processo

Após a construção da árvore de processos e de realizar a sua priorização, elegendo os que serão gerenciados visando a sua melhoria, será definida a equipe de processo, que contará com o Gestor do Processo, o Líder de Processo e daqueles que contribuirão no processo de mapeamento do processo de trabalho. Se o processo envolver mais de uma unidade, convém que façam parte da equipe de processo os colaboradores daqueles setores que participam e conheçam o processo a ser mapeado, sob risco de não se identificar necessidades e requisitos dessas partes interessadas. Convém ressaltar que os clientes de outros processos que recebem recursos do processo

que está sendo mapeado também devem ser considerados como partes interessadas e suas necessidades levantadas.

Cada processo tem um gestor que deve ter domínio, conhecimento do processo, assim como ótimo relacionamento com a equipe do processo, uma vez que será necessário despertar o interesse dos integrantes da equipe, a fim de participarem da elaboração do mapeamento, da análise e do constante monitoramento do processo.

Além disso, o Gestor do Processo tem como atribuições:

a) atuar em conjunto com a APDI para realizar as atividades referentes à Metodologia de Gestão de Processos;

b) representar os servidores que atuam diretamente no desenvolvimento das tarefas e atividades do processo;

c) propor melhorias ou inovações, assim como verificar as necessidades de recursos (humanos, materiais, tecnológicos), para tornar o processo mais eficiente;

d) responsabilizar-se pela implementação das melhorias no processo e pelo seu monitoramento;

3.3 Sensibilização

Consiste na realização de ações para compartilhamento dos conceitos acerca deste manual e para despertar nos servidores a disposição e a abertura para atuarem de forma participativa na consecução das etapas da metodologia de trabalho. Nesta etapa é imprescindível a conscientização de toda a equipe sobre a importância do mapeamento dos processos e as consequências positivas que a aplicação dessa ferramenta trará para o desenvolvimento das atividades cotidianas.

A sensibilização deverá ser realizada em reunião entre representante da equipe do projeto de gestão, gestor da unidade a ser mapeada e pessoas de outras unidades que participam do processo, servindo também para definição do escopo do trabalho de mapeamento a ser realizado.

Nessa reunião deverá ficar claro o processo a ser mapeado, com a indicação da equipe e do gestor do processo, seus benefícios e problemas encontrados na execução do processo conforme documento [Ata da Reunião Inicial \(Anexo III\)](#).

Ao final da fase de planejamento teremos como produtos:

a) alinhamento da equipe com o Projeto Estratégico de Gestão;

b) árvore de processos criada ([anexo I](#));

c) matriz de Priorização criada ([anexo II](#));

d) ata da Reunião Inicial ([anexo III](#));

e) equipe mobilizada e conscientizada;

f) processo a ser mapeado definido;

- g) equipe e gestor do processo escolhido;
- h) nivelamento dos conhecimentos básicos acerca da metodologia entre os membros da equipe do processo, como meio de despertar interesse pela implementação das ações de Melhoria de Processos no âmbito de seu campo de atuação.

4 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (As Is)

A etapa de Mapeamento do Processo consiste no levantamento e registro do máximo de informações possíveis referentes à situação atual do processo de trabalho, incluindo, entre outras:

- a) o nome do processo e sua frequência de utilização;
- b) os produtos resultantes (saídas - entrega);
- c) os processos relacionados (se houver);
- d) recursos necessários (entradas - requisitos);
- e) as unidades envolvidas;
- f) as atividades e tarefas executadas, o fluxo do processo, pessoa ou área responsável e prazo de execução (se cabível);
- g) as leis ou normas que regem aquele processo; e os riscos envolvidos em sua execução.

Esta etapa é composta de 4 passos descritos a seguir:

4.1 Reunião de Mapeamento:

Reunião em que o gestor e a equipe do processo, que poderá contar com o assessoramento da APDI, fará a contextualização geral do processo e preencherá a [Ficha de Mapeamento de Processo - FMP \(Anexo III\)](#). Nesta reunião, para garantir a representação fiel do processo, deverão estar presentes representantes de todas as unidades que participam do processo, sob pena de comprometimento do resultado final, caso alguma unidade esteja ausente. Além do preenchimento da FMP, deverão ser anotadas todas as informações pertinentes apresentadas, especialmente aquelas que dizem respeito a atividades realizadas de forma diferente por servidor, desperdícios de recursos, desconformidade do produto final, inclusive sugestões de melhoria no processo.

4.2 Verificação *in loco*

Tendo como premissa que muitos problemas existentes no processo podem não ser percebidos por seus executores, de posse da FMP, recomenda-se que o líder do processo verifique no local onde a atividade é realizada se as informações prestadas na reunião de mapeamento estão completas e são fidedignas. Para esta atividade será

realizando o preenchimento do [Formulário de Levantamento de Processo - FLP \(Anexo V\)](#). Esta planilha servirá de subsídio para a construção da Planilha de Não Conformidades (PNC), a qual será uma entrada de extrema relevância para a busca de soluções para a melhoria do processo.

O ideal em um Mapeamento de Processos é imaginar-se como uma entrada na primeira etapa de um processo e seguir fisicamente por todas as etapas do processo até seu limite.

Durante essa jornada deve-se coletar informações sobre cada atividade do processo, as quais geralmente incluem: tempos de trabalho e de espera, tipos de atividades (operação, revisão, re-trabalho, etc.), nível de "defeitos" observados e outros problemas de qualidade, volume processado, capacidade do processo, gargalos, entre outros.

Trilhar o caminho do processo, além de proporcionar um consistente entendimento, possibilita ainda a identificação de sugestões de melhorias preliminares e o contato direto com as pessoas realmente envolvidas no processo.

4.3 Desenho do processo de trabalho

Consiste na representação gráfica da sequência das atividades que descrevem o processo atual através do desenho de seu fluxograma. Com o fluxograma é possível visualizar o processo como um todo, fornecendo informações acerca de como as várias atividades estão relacionadas umas às outras, quais áreas têm problemas e os ciclos desnecessários.

A modelagem será realizada com base nas informações constantes da FMP e da planilha de Levantamento de Processo e deverá ser um **retrato de como o processo é realizado atualmente**, desconsiderando eventuais oportunidades de melhorias já vislumbradas.

4.4 Levantamento de normas

Identificação de toda legislação afeta ao processo na busca de checar se todas as prescrições estão sendo observadas, os controles existentes são efetivos ou se é necessário a implementação de novos.

Para o desenho dos fluxogramas dos processos de trabalhos no TRT14 será adotada a notação de modelagem BPMN (*Business Process Modeling Notation*) que possibilita um rápido entendimento de seus elementos constitutivos, bem como a utilização da ferramenta (*software*) para mapeamento de processos Bizagi. Os principais símbolos do BPMN que serão utilizados para desenho dos processos de trabalho, com a sua descrição, são os constantes do [Anexo V](#).

No mapeamento do processo, devem ser identificados e mapeados todos os seus subprocessos, de forma a permitir uma visão global de todo o processo. Assim torna-se possível simplificá-lo ou eliminar redundâncias ou etapas que não agregam valor,

assim como identificar oportunidades de se fazer o mesmo trabalho de forma melhor, mais rápida e com menos recursos.

Ao final da etapa de Mapeamento de Processos teremos como produtos:

- a) Ficha de Mapeamento de Processo preenchida ([anexo IV](#));
- b) Formulário de Levantamento de Processo preenchido ([anexo V](#))
- c) Planilha de Não Conformidades
- d) Processo atual mapeado;
- e) Fluxograma desenhado;
- f) Relação das normas aplicáveis ao processo de trabalho;
- g) Registros de problemas identificados durante as entrevistas de mapeamento do processo atual e na observação *in loco*.

5 ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO (*To Be*)

É a etapa responsável pela melhoria e otimização dos processos. Consiste na avaliação da Ficha de Mapeamento de Processo, da Planilha de Levantamento de Processo, do fluxograma, das normas aplicáveis ao processo, dos requisitos levantados, e dos diversos aspectos do processo de trabalho, buscando possíveis inconformidades ou problemas que possam ser melhorados ou excluídos, de forma a aperfeiçoá-lo. Esta etapa é composta de 6 etapas.

5.1 Solução das não conformidades

Com base na FLP, buscar-se-á as causas das não conformidades encontradas, propondo soluções para que minimizem os problemas.

Na busca de soluções, recomenda-se a utilização de ferramentas que contemplem a participação dos envolvidos no processo, tais como o *brainstormings*, que poderá ser combinado com outras ferramentas específicas, como diagrama de causa e efeito e diagrama de pareto.

5.2 Gerenciamento dos Riscos

Nesta etapa, tendo como referência o fluxograma atual, as normas que devem ser observados no processo, as não conformidades encontradas e as especificidades do contexto em que está inserido, deve-se realizar a identificação e tratamento dos riscos inerentes ao processo, conforme metodologia para gerenciamento de riscos vigente no Regional ([Portaria GP nº 0896/2017](#)).

As opções de tratamento de riscos definidas subsidiarão o processo de melhoria do processo de trabalho, com o desenvolvimento de controles adequados e

desenho dos fluxos necessários, assim como a adoção de medidas para a implantação do aludido processo.

5.3 Redesenho do processo

Consiste na modelagem do processo e na elaboração do fluxograma do processo, considerando as melhorias propostas. O redesenho do fluxo visa corrigir, melhorar ou inovar o processo e torná-lo mais eficiente e eficaz, minimizando os riscos, eliminando as não conformidades, assim como agregando valor ao cliente.

São critérios relevantes que devem ser considerados na modelagem de processos (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010).

Critério	Finalidade
Eliminar processos que não agreguem Valor	Enxugar custos e reduzir o tempo de ciclo de processo
Eliminar os processos redundantes	Reduzir custos, prover o desejado efeito sistêmico e eliminar atividades paralelas
Incluir os processos necessários mas inexistentes	Assegurar que o processo redesenhado atenda plenamente às necessidades e expectativas mapeadas, não realizadas anteriormente.
Corrigir as disfunções evidentes	Eliminar causas de erros reais ou potenciais visíveis, isto é, que podem ser realizadas sem análise de dados
Introduzir as melhorias óbvias	Aproveitar as oportunidades evidentes de aprimorar o processo redesenhado
Utilizar o melhor da tecnologia da informação disponível	Reduzir ao mínimo o tempo de ciclo e prover robustez, eliminando erros humanos.
Prever os registros indispensáveis	Assegurar rastreabilidade
Prever os indicadores	Assegurar gestão baseada em dados, mediante o provimento das métricas indispensáveis
Desenvolver e implementar as respectivas normas (padrões de trabalho)	Consolidar a tecnologia desenvolvida e prover um instrumento básico à gestão que permita: • alcançar a conformidade com os requisitos do cliente e melhoria da qualidade; • prover treinamento apropriado; • assegurar a rastreabilidade e a repetibilidade; • prover evidências objetivas; e • avaliar a eficácia e a contínua adequação do sistema de gestão da qualidade.

5.4 Definição dos Indicadores de Desempenho

Para melhor compreendermos o desempenho de determinado processo, temos que aferirmos se ele alcança os objetivos esperados. Temos que monitorá-lo, coletando informações relevantes e disponibilizando-as para que os gestores as analisem

e tomem as decisões corretas, agregando eficiência e eficácia aos processos e, desse modo, agregando valor à Instituição.

Os indicadores podem referir-se a vários fatores do processo, tais como: eficiência, eficácia, tempo de execução, qualidade, entre outros.

No tocante às metas, convém que sejam definidas de modo a serem Específicas, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais, que, em inglês, formam o acrônimo S.M.A.R.T.

5.5 Reunião de Validação do Processo de Trabalho

Depois de concluída a análise do processo e redesenho do fluxo, um representante da APDI e o Gestor do Processo devem reunir-se com a equipe do processo e demais envolvidos para apresentar a proposta de melhoria (novo fluxo de processo) e submetê-los a aprovação para que se possa dar andamento a sua documentação e implementação.

Na reunião de apresentação e aprovação do novo processo, deverão ser mostrados todos os pontos do processo que foram alterados, bem como as justificativas para suas alterações, além dos benefícios resultantes do redesenho do processo. Caso a ação para a melhoria seja de competência de outra unidade, é necessário que esta seja informada a respeito, para adotar as medidas cabíveis.

5.6 Elaboração do Método Operacional Padronizado - MOP:

É a descrição detalhada das tarefas necessárias para a realização de uma atividade. Visa auxiliar a execução das atividades críticas e essenciais do Processo ([MOP - Anexo VII](#)).

Toda as atividades representadas no fluxograma do processo devem ser descritas no MOP. Nessa descrição deve constar:

Objetivo: por que aquela atividade é realizada

Responsável: indicar o setor ou servidor (cargo) que executará essa tarefa;

Entrada: qual evento ou documento demanda a realização dessa atividade;

Saída: qual o resultado esperado após a realização da atividade;

Tarefas: elencar os principais passos e procedimentos para realização dessa atividade (indicar sistemas em que é realizada, a existência de modelos disponíveis, *check lists*, requisitos a serem observados, prazos etc);

Neste ponto é importante salientar que a documentação do processo não burocratiza a organização. O que burocratiza uma organização é a realização de atividades que não se precisaria fazer, atividades essas que serão eliminadas após a análise e melhoria do processo de trabalho.

Ao final da etapa de Análise e Melhoria do Processo de Trabalho teremos como produto:

- a) Não conformidades dos processos tratadas;
- b) Análise de riscos do processo realizada;
- c) Indicadores de Desempenho do processo definidos e validados;
- d) Modelo futuro do processo desenhado e aprovado pelo gestor e equipe do processo;
- e) [Método Operacional Padronizado – MOP](#) aprovado.

Excepcionalmente, após a análise das etapas do processo poderá ser verificado que não há melhorias necessárias e que o modelo atual está de acordo com as necessidades do TRT 14ª Região.

Nesse caso, além de tornar-se desnecessária a aprovação pelo gestor e equipe do processo, a etapa de Implementação de Melhorias não é executada sendo validado o modelo atual, que deve ser apresentado à equipe do processo.

6 IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

A etapa de implementação das melhorias consiste na execução das ações e disponibilização das condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo, que será introduzido na rotina organizacional.

Esta etapa é composta de 4 passos descritos a seguir:

6.1 Institucionalização

Elaboração da minuta de Portaria para institucionalização do processo de trabalho, que será aprovada pela Presidência do Regional e publicada em Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, após aprovação do Método Operacional Padronizado – MOP pelo Gestor do processo e pela APDI.

6.2 Reunião de implementação

A APDI e o gestor do processo de trabalho apresentarão para equipe do processo o ato que instituiu o processo, o MOP e o novo fluxograma das atividades.

6.3 Divulgação

Consiste na disponibilização do material com os novos procedimentos a serem adotados no processo de trabalho no Manual de Processos do TRT14 e na Intranet.

6.4 Capacitação

Consiste em capacitar os envolvidos no novo processo de trabalho, de acordo com o estabelecido no Manual de Processos do TRT14, garantindo a sua perfeita execução e gestão.

Nesta etapa é de extrema importância que todos os envolvidos compreendam todo o fluxo e as mudanças realizadas, a fim de que o processo fique claro para aqueles que irão executá-lo. Além disso, todos os servidores envolvidos no processo deverão ser informados e orientados para uso do Manual de Processos, para que possam efetuar consultas quando surgirem dúvidas acerca do processo.

Essa etapa será finalizada quando o novo processo estiver sendo executado, regularmente, por toda a equipe.

Ao final da etapa de Implementação do Processo de Trabalho teremos como produto:

- a) Modelo futuro do processo sendo executado regularmente.
- b) Manual de Processo atualizado e disponibilizado na intranet e conhecido por todos os envolvidos.

7 MONITORAMENTO

A etapa de Monitoramento consiste no acompanhamento, controle e aperfeiçoamento contínuo dos processos. Ela tem a finalidade de verificar a eficiência e eficácia na execução dos mesmos, indicando correções ou melhorias necessárias.

O monitoramento garante a permanência das melhorias implantadas através do gerenciamento e acompanhamento constante do processo. Trata-se de uma etapa de extrema importância, pois o fluxo do processo é uma ferramenta estática, que mostra uma foto do processo de trabalho em um determinado momento no tempo. Por outro lado, o ambiente organizacional é dinâmico: novas tecnologias, novos métodos e novos equipamentos vão surgindo. Assim, para que o desenho continue sendo útil, ele deve ser constantemente monitorado e atualizado.

A responsabilidade pela realização dessa etapa é do gestor do processo, com apoio da APDI. Durante essa fase, podem ser identificadas oportunidades de melhoria do processo, a partir do monitoramento realizado ou a partir de sugestões apresentadas pela equipe do processo ou pelo gestor do processo.

No caso de oportunidades ou sugestões de melhoria, as mesmas serão analisadas, e, no caso de aprovação, retoma-se o ciclo a partir da etapa de Análise e Melhoria do Processo de Trabalho. As sugestões que forem analisadas e não puderem ser implementadas serão arquivadas no respectivo PROAD do processo.

Por ser tratar de um processo contínuo, essa etapa é permanente. Portanto, não há produtos finais e cada vez que ocorra mudança, o ciclo deverá ser retomado a

partir da etapa 3 – Análise e Melhoria do Processo de Trabalho.

8 MANUAL DE PROCESSOS

O Manual de Processos consiste na consolidação da documentação de todos os processos de trabalho mapeados na unidade (Portarias, Fluxogramas, Método Operacional Padronizado) acompanhados dos respectivos Termos de Aprovação e Validação. É nele que se encontra o passo a passo de cada processo, atividades e suas tarefas inerentes.

Uma vez elaborado, deve ocorrer a divulgação e disponibilização do Manual de Processos, objetivando promover o conhecimento adquirido em Gestão de Processos e efetivar a adoção dos novos procedimentos relacionados aos Processos de Trabalho mapeados.

A APDI será a unidade responsável pela divulgação e disponibilização do Manual de Processos no TRT 14ª Região¹. O Manual terá Revisão Periódica Anual, a partir da validação de seu material e a nova versão deve ser divulgada e disponibilizada na intranet.

Na hipótese de ser verificada a necessidade de mudança, supressão ou qualquer outro fator, bem como de melhorias que venham a repercutir na execução de algum dos Processos de Trabalho, este deverá ser alterado, com a divulgação imediata à equipe do processo sobre a modificação. Nesses casos, deverá ser utilizado o formulário Solicitação de Racionalização e Padronização de Processos (Anexo VIII), encaminhando-o ao Gestor do Processo.

Toda a documentação referente aos Processos de Trabalho mapeados será mantida em processo eletrônico específico, permitindo sua consulta e controle.

1 Com base nos Manuais de Processos setoriais.

Anexo I - Árvore de processos

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 14ª REGIÃO Árvore de Processos {SETOR}					
Processos que geram as entradas*	Entradas	Processos	Tipo de Processo**	Saídas	Processos que recebem as saídas*
		1 Macroprocesso 1			
		1.1 Processo 1			
		1.2 Processo 2			
		1.2.1 Subprocesso 1			
		2 Macroprocesso 2			
		2.1 Processo 1			
		2.1.1 Subprocesso 1			
		2.1.2 Subprocesso 2			
		2.2 Processo 2			
		...			
		2.3 Processo n			

Anexo II - Matriz de Priorização de Processos

		Objetivos Estratégicos*						Total Relação	Necessidade de Melhoria	Total
		1	2	3	4	...	N			
Processos	P1									
	P2									
	P3									
	P4									
	...									
	PN									

Legenda

Relação	Pontos		Necessidade de Melhoria	Pontos
Forte	5		Muita	5
Média	3		Média	3
Fraca	1		Pouca	1
Sem	-		Nenhuma	-

* Para unidades que possuem planos táticos, a relação dos processos com os objetivos desse plano podem ser considerados

Onde:

Total Relação: Somatório das contribuições do processo para cada objetivo;

Total: Obtido pelo produto entre “total relação” e “necessidade melhoria”

Os processos com maiores totais são os críticos ou prioritários.

Anexo III – Ata de Reunião Inicial



Ata de Reunião (AR) Reunião Inicial Processo de Trabalho

1. IDENTIFICAÇÃO DA REUNIÃO

Data	Horário			Local	Coordenador da reunião
	Início		Término		

2. OBJETIVOS DA REUNIÃO

{Definir o plano de trabalho a ser realizado, ou seja, os processos a serem mapeados e seus gestores}

3. PARTICIPANTES

{Representante da APDI, representante da equipe do Projeto, equipe do processo a ser mapeado (pessoas que participam diretamente do processo) }

	Nome	Lotação
1		
2		
3		
4		
5		

4. DISCUSSÃO DA PAUTA

{apresentação do processo a ser mapeado definindo o escopo do trabalho a ser realizado; definição do gestor do processo de trabalho e líder do processo; Identificação da equipe do processo; identificação preliminar das principais problemas encontrados; apresentação dos benefícios esperados}

	Compromissos	Responsável pela implementação	Data limite
1			
2			
3			
4			

5. FECHAMENTO DA ATA

Data da ata	Assinatura do relator

Anexo IV – Ficha de Mapeamento de Processo

	TÍTULO DO PROCESSO	Código Processo:
	{Descrever o nome do processo}	

1. OBJETIVO DO PROCESSO

{Deverá ser descrito o objetivo da existência do processo. O seu objetivo define porque ele existe, e sua importância}

2. REFERÊNCIAS

{Deverá ser descrito outros documentos que se relacionam a este, e que auxiliam no seu entendimento}

3. GLOSSÁRIO / SIGLAS UTILIZADAS

{Deverá ser descrito as siglas e suas definições, que aparecem durante a documentação do processo}

4. CONTROLE DE VIGÊNCIA E REVISÃO

Revisão: {indicar a versão do documento}		Vigência: {Indicar o início da vigência}
Responsável	Nome	Rubrica²
Elaboração		
Revisão		
Aprovação		

5. DEFINIÇÃO DO PROCESSO

Fronteira - Início: {Indicar o evento que inicia o processo}	Fronteira – Fim: {Indicar o evento que termina o processo}
Saídas: {Indicar todas as saídas geradas pelo processo}	Clientes: {Relacionar todos os clientes ou outros processos que recebem às saídas do processo}
Entradas Principais: {Indicar todas as entradas necessárias ao processo}	Fornecedores: {Indicar todos os fornecedores ou outros processos que produzem as entradas principais}
Tipo de Processo: () Processo Finalístico () Processo de Apoio () Processo Gerencial	
Gestor do Processo: {responsável pela gestão do processo de trabalho}	
Indicadores de Desempenho: {Descrever os indicadores existentes que permitem o acompanhamento do processo}	
Garantia de Qualidade: {Descrever a situação ideal do processo que demonstre a sua qualidade e o atingimento do seu objetivo}	

² Se assinado digitalmente, inserir a expressão (assinado digitalmente)

Requisitos Básicos: {Descrever as necessidades dos clientes já identificadas ou características técnicas que devam constar de entregas visando atender a uma norma, padrão, especificação ou outra documentação formal obrigatória}
Recursos Materiais Utilizados: {Descrever os principais recursos que são necessários para executar o processo, tais como sistemas específicos, formulários}

6. DIAGRAMA DE PROCESSO MAPEADO

{Anexar o diagrama do processo que está sendo mapeado}

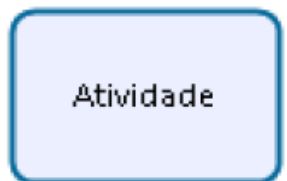
Detalhamento de Atividades & Interface									
	INSUMOS		REALIZAÇÃO			RESULTADOS			NOTAS
Atividade	Fornecedor	Entradas	Descrição Atividade	Execução (Responsável / Sistema)	Tempo Gasto na atividade	Saídas (Internas / Externas)	Cliente / Receptor	Requerimen tos Especiais	Observação / Situação
[Descrever o Nome da Atividade]	[Indicar o Fornecedor(es) entrada necessária à atividade]	[Indicar a(s) entrada(s) necessária(s) à atividade]	[Descrever a atividade de forma detalhada]	[Indicar quem é responsável pela execução da atividade]	{tempo médio gasto para realizar a atividade}	[Indicar a(s) saída(s) gerada(s) pela atividade.]	[Indicar os clientes para cada uma das saídas]	[Indicar os recursos necessários à execução da atividade]	[Indicar alguma obs sobre a atividade, se necessário]

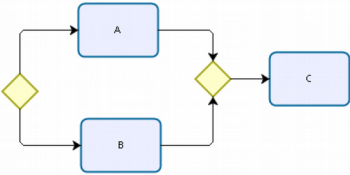
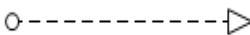
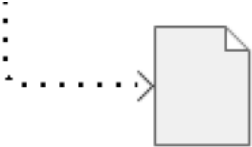
Anexo V – Formulário de Levantamento de Processos

[illegible]

*Não conformidade

Anexo VI – Símbolos para desenho de processos de Trabalho

Símbolo	Objeto	Descrição
	Piscina (Pool)	A piscina é o retângulo que representa o processo. Pode ser horizontal ou vertical e normalmente o nome do processo é escrito no topo do diagrama ou do lado esquerdo.
	Raia (faixas funcionais)	As raias são faixas funcionais. Normalmente representam as funções de um processo (vendas, marketing, comercial, fiscalização, etc) mas também podem representar unidades organizacionais e até cargos. Utilizada para demonstrar quem é responsável pelas atividades ao longo do processo
	Participante Externo	Participantes externos são entidades, áreas, clientes que interagem com o processo com troca de informações, documentos, etc, mas que o gestor do processo não tem autoridade sobre as atividades realizadas por eles. A interface entre o participante externo e o processo é feito através do conector de fluxo de informação. Como não é possível gerenciar as atividades do participante externo, elas não são detalhadas na raia. Ela fica em branco só como o nome do participante mesmo.
	Evento de início (indeterminado)	Significa que o que dispara o processo não foi determinado. Seu uso é recomendado quando o processo é iniciado por um participante interno ao processo. Subprocessos sempre começam com evento indeterminado.
	Evento de início (Informativo)	O processo é disparado por uma informação externa ao processo. Uma boa prática é utilizar o conector de fluxo de informação ligando o participante externo ao evento de início. Abaixo do símbolo especifica-se o tipo de informação. Este símbolo não pode ser utilizado em subprocessos. Ex.: Requerimento.
	Atividade (Indeterminada)	Forma mais básica de representação de uma atividade. Indica a existência de tarefas que devem ser realizadas para prosseguimento do processo.
	Subprocesso	Subprocesso minimizado. Indica se há existência de um subprocesso ao processo principal

	Gateway (exclusivo)	É o conceito do "ou exclusivo", ou seja, direciona o fluxo e um caminho invalida o outro
	Receptor de Fluxo "ou"	Quando utilizado como receptor, indica que se A ocorrer, B é invalidado e C ocorre. Ou Se B ocorrer, A é invalidado e C ocorre, ou seja, um caminho ou outro dispara o fluxo no caminho normal. Normalmente, um direcionador "ou exclusivo" foi utilizado antes, conforme demonstrado na figura.
	Evento Intermediário	Representam algo que ocorreu durante o processo, depois do início e antes do final. São representados por possuírem linha dupla.
	Evento de fim	Indicam o fim do processo ou subprocesso ou de um caminho deles. Normalmente um processo ou subprocesso contém mais de um deles. São representados por um círculo com a linha grossa.
	Conector – fluxo de sequência	Indica o caminho pelo qual o processo tramita.
	Conector – fluxo de informação	Indica o recebimento de uma informação oriunda de um participante externo ao processo.
	Anotações	Adiciona informação ao processo
	Objeto de Dados	Proveem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade.

Anexo VII – Método Operacional Padronizado

	MÉTODO OPERACIONAL PADRONIZADO	Código Processo:
	{Descrever o nome do processo}	

1. OBJETIVO DO PROCESSO

{A quem se destina, qual a razão de sua existência e importância}

2. GESTOR DO PROCESSO

{Nome do servidor responsável pelo processo}

3. ÁREA RESPONSÁVEL

{Setor(es) responsável pela execução do MOP}

4. REFERÊNCIAS

{Citar os documentos que poderão ser usados ou consultados quando alguém for usar ou seguir o MOP. Ex.: Resoluções, Leis, Manuais etc}

5. GLOSSÁRIO / SIGLAS UTILIZADAS

{Deverá ser descrito as siglas e suas definições, que aparecem durante a documentação do processo}

6. MATERIAIS E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS

{Citar os materiais e equipamentos necessários para execução do MOP}

7. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO PROCESSO

{Listar todas as atividades realizadas para a execução do processo, conforme fluxograma, discriminado as tarefas necessárias em cada atividade}

A1: atividade 1

A2: atividade 2

...

An: Atividade n

Atividade 1*
Objetivo:
Responsável:
Entrada:
Saída:
Tarefas: a) tarefa 1 b) tarefa 2 [...] c) tarefa “n”

*Confeccionar um quadro desse para cada atividade do processo

8. FLUXOGRAMA

{Compõe este Método Operacional Padronizado o fluxograma do processo “XXXX”.}

9. INDICADORES DE DESEMPENHO

{Descrição do indicador que mensurará o processo, ou parte dele, subsidiando o seu monitoramento e a adoção de medidas corretivas de desempenho}

Indicador	
Descrição	{Descrição básico sobre o indicador, demonstrando principalmente os objetivos da medição}
Processo	{Processo ao qual está relacionado o indicador}
Responsável pela medição	{Pessoa, equipe ou unidade responsável por medir o indicador}
Local da medição	{Local da organização onde será medido}
Instrumento de captação	{Como será medido. Através de qual mecanismo}
Periodicidade da medição	{Intervalo de tempo para realizar medição}
Fórmula	{Fórmula matemática para obtenção do indicador}
Meta	{Meta estipulada para o indicador}

10. DESTINAÇÃO DO MOP

{Setores que deverão ter ciência obrigatória deste método operacional padrão}

11. INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O MOP

Provocação de atualização: Gestor do Processo	
Elaboração: Equipe de Processo e APDI	Data de elaboração:
Revisão: Equipe de Processos	Data da Revisão:
Aprovação: Gestor de Processo	Data de aprovação:
Aprovação: APDI	
Data de vigência:	

REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. **Ato TRT GP n.º 208, de 15 de julho de 2015**. Disponível em :<<https://www.trt13.jus.br/age/nucleo-de-processos/ato308.2015.metodologia.processos.pdf>>. Acessado em 18.4.2017.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Metodologia de Gestão por Processos**. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/arquivos/tse-metodologia-de-modelagem-de-processos/at_download/file> Acessado em 18.4.2017.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Introdução a Gestão de Processos**. Realizado no período de 16.05 a 5.6.2017.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 14ª REGIÃO. **Formação de Analista de Negócios e Processos**. Realizado no período e 24 a 28.4.2017.

BRASIL. Agência Nacional de Energia elétrica. **Manual de Gestão de Processos Organizacionais ANEEL**.. Disponível em : <http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/manual_de_gestao_de_processos_rm_capa_2013_03_15.pdf>. Acesso em 1.5.2017.

ABPMP BPM CBOK V3.0. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento**. ABPMP International. 2013

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro. Qualitmark, 2010.

NEVES, Marcelo Menezes. **CBAP Master: Aprenda Análise de Negócios e conquiste a certificação CCBA®/CBAP®**. Rio de Janeiro. Brasport, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. São Paulo. Falconi, 2013.

