

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO

MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO

SALVADOR-BA – 2019
Versão 1.0



Poder Judiciário
Justiça do Trabalho

Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região
Rua Bela Vista do Cabral, 121, Nazaré
Salvador-BA
CEP 40.055-010
Telefone: (71) 3319-7000

Presidente

Desembargadora Maria de Lourdes Linhares Lima de Oliveira

Vice-Presidente

Desembargadora Débora Maria Lima Machado

Corregedora Regional

Desembargadora Dalila Nascimento Andrade

Vice-Corregedora Regional

Desembargadora Marizete Menezes Corrêa

Elaborado em
Junho/2019

Organização e elaboração
Secretaria de Organização e Métodos
Coordenadoria de Projetos Especiais

Equipe
Orocil Pedreira Santos Junior
Adriana Araújo Ramos
Claudia Cristina Ferreira Jorge
Cristiane Lantyer Azevedo
Flávia Chavarri Correia e Castro
Juliana Ferreira Campos
Lucas Pedreira Dantas – estagiário
Wilian Ramos de Freitas – estagiário
Elaine Buisine da Silva – estagiária

Sumário

1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. CONCEITOS GERAIS.....	5
2.1 MACROPROCESSO.....	5
2.2 PROCESSO.....	5
2.3 SUBPROCESSO.....	6
2.4 ATIVIDADE.....	6
2.5 TAREFA.....	6
2.6 HIERARQUIA DE PROCESSOS.....	6
2.7 CADEIA DE VALOR.....	7
2.8 ARQUITETURA DE PROCESSOS.....	7
2.9 CATEGORIAS DE PROCESSO.....	7
2.10 GESTÃO DE PROCESSOS.....	8
2.11 MAPEAMENTO OU MODELAGEM DE PROCESSOS.....	8
2.12 REDESENHO DE PROCESSOS.....	8
2.13 GESTOR DO PROCESSO.....	8
2.14 ATORES DO PROCESSO.....	8
3. NOTAÇÃO GRÁFICA.....	9
3.1 NOTAÇÃO GRÁFICA ADOTADA PELO TRT5.....	9
4. GESTÃO DE PROCESSOS NO TRT5.....	17
5. METODOLOGIA.....	18
5.1. PLANEJAMENTO.....	19
5.2. MAPEAMENTO.....	22
5.3. REDESENHO DO PROCESSO.....	26
5.4. IMPLEMENTAÇÃO.....	31
ANEXOS.....	33
ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE MAPEAMENTO/REVISÃO DE PROCESSOS..	33
ANEXO B – ATA DE REUNIÃO.....	34
ANEXO C – PLANO DE TRABALHO.....	35
ANEXO D – RELATÓRIO TÉCNICO.....	37
ANEXO E – DIAGRAMA DE ESCOPO.....	38
ANEXO F– PAINEL DE DORES.....	39
ANEXO G – PROPOSTA DE MELHORIAS.....	40
ANEXO H – MANUAL DE PROCESSOS.....	41
ANEXO I – MANUAL DE PROCEDIMENTOS.....	44
ANEXO J – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	45
ANEXO L – TERMO DE ENCERRAMENTO E ACEITE.....	46
REFERÊNCIAS.....	47

1. APRESENTAÇÃO

Este Manual de Gestão de Processos tem como objetivo estabelecer um método para a implementação da Metodologia de Gestão de Processos do TRT5, de maneira a orientar os envolvidos nas técnicas de análise e melhoria dos processos de trabalho.

A Gestão de Processos é uma disciplina gerencial que tem por objetivo promover o controle, sustentação e transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados. Nessa abordagem, os benefícios serão alcançados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho das unidades. Assim, visualiza-se as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam.

Nesse sentido, a adoção de um modelo de gestão por processos persegue o cumprimento dos princípios norteadores da atuação da administração pública, elencados na Constituição Federal de 1988, dentre os quais destaca-se a eficiência, que visa assegurar a melhor utilização possível dos recursos públicos, de modo que os atos da administração devem ser realizados com a maior qualidade, competência e eficácia possível sempre em prol da sociedade.

Dentre os benefícios da utilização desta abordagem, estão: a visão global dos processos de trabalho existentes no Tribunal; a promoção do foco no trabalho em equipe e na colaboração; a oportunidade de participação, tomada de decisão e responsabilidade pelos resultados; o desenvolvimento de sistemas; a padronização de regras e fluxos de trabalho; a criação de um ambiente para guarda e publicação de gestão de conhecimento do Tribunal e o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de melhorias e aperfeiçoamento.

Vale ressaltar ainda que para cumprir o objetivo definido na implantação da Metodologia de Gestão de Processos é imprescindível a participação e engajamento de todos os servidores, pois serão responsáveis por conhecer, analisar, mudar e monitorar o processo em que atua. Portanto, é necessário a formação, conscientização e mobilização do quadro de servidores do TRT5, além da integração do planejamento estratégico com a gestão dos processos, haja vista que o cumprimento das metas estabelecidas será facilitado pela racionalização dos processos de trabalho.

2. CONCEITOS GERAIS

Toda organização desenvolve diversas atividades que geram produtos e serviços aos seus usuários (clientes, consumidores, compradores, cidadão, etc). Quando essas atividades são integradas na forma de processos organizacionais claros e bem definidos, isso tem impacto direto no desempenho da organização.

Genericamente, em Administração, um processo é um conjunto ordenado de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam pessoas, procedimentos, instalações, equipamentos e outros recursos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). Tem como objetivo gerar resultados para a organização, agregar valor para o usuário final e promover um bom desempenho das atividades.



Figura 1 – Estrutura básica de um processo

Quando se fala do processo dentro das organizações, refere-se, particularmente, ao processo de trabalho, isto é, como e quais atividades são feitas para que a organização obtenha determinado produto e resultado para a qual foi criada.

Os processos são compostos por várias tarefas e atividades que solucionam uma questão específica através de um conjunto ordenado de execução. Gerenciar esses processos envolve a identificação, monitoramento, avaliação e revisão das rotinas de trabalho, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos da organização.

2.1 MACROPROCESSO

Corresponde ao conjunto de processos de trabalho que, numa visão mais ampla, a organização considera como impactantes no cumprimento de seus objetivos estratégicos. Relacionam-se à missão (objetivo principal, razão de ser e existir) da organização, ou a questões sensíveis ao funcionamento e estruturação da organização ou à sua estratégia. Cada macroprocesso engloba vários processos.

2.2 PROCESSO

Trata-se de um conjunto de atividades correlacionadas, desenvolvidas com o objetivo de gerar resultados (claramente definidos) à organização, com início e fim determinados. Envolve um ordenamento lógico e, normalmente, são atividades de rotina (cotidianas), utilizadas para transformar entradas em saídas, buscando o alcance de uma meta ou objetivo.

De forma simplificada, o processo é a sequência de passos utilizados para a realização das

rotinas da organização. Envolve a articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de subprocessos, atividades e tarefas.

2.3 SUBPROCESSO

Correspondem a um maior detalhamento de uma parte específica de um processo. Pode-se considerar como a subdivisão de um processo, ou ainda, um processo que contém um objetivo específico incluso dentro de outro. Trata-se do desdobramento do processo em fluxos menores.

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, que pode ser interno ou externo à organização.

2.4 ATIVIDADE

São as ações realizadas em um processo ou subprocesso, desempenhadas por uma unidade organizacional específica. As atividades envolvem a descrição do que é feito para o alcance do objetivo do processo, respondendo à pergunta “o que fazer?”.

2.5 TAREFA

Corresponde ao maior detalhamento das atividades, explicando de forma mais precisa como as atividades devem ser realizadas, ou a forma como costumam ser desenvolvidas. Trata-se da sequência de passos ou etapas desenvolvidas para a realização da atividade. Portanto, as tarefas correspondem ao menor nível documentado no mapeamento de processos, respondendo à pergunta “como fazer?”.

2.6 HIERARQUIA DE PROCESSOS

Trata-se da representação dos processos conforme o seu nível hierárquico, de acordo com o seu grau de detalhamento e importância para a organização. É hierarquizado em: macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa.



Figura 2 – Estrutura básica da hierarquia dos processos

2.7 CADEIA DE VALOR

Representação gráfica do conjunto de processos que compõem uma organização para a entrega de valor final ao cliente. Ou seja, é a forma pela qual a organização pode representar as atividades que desenvolve para tornar efetivos a sua missão e objetivos. Trata-se do alinhamento dos processos e atividades aos seus objetivos estratégicos, com base em seus macroprocessos, conforme a sua categoria.

2.8 ARQUITETURA DE PROCESSOS

A Arquitetura de Processos pode ser entendida como um detalhamento da Cadeia de Valor sendo constituída pelos processos que integram cada um dos seus macroprocessos, trazendo a descrição de seus produtos, clientes e objetivos.

2.9 CATEGORIAS DE PROCESSO

Os processos, independente do seu grau de hierarquia, podem ser divididos em três categorias principais: finalísticos, de apoio e gerenciais. Essa classificação tem como base o produto originado pelo processo e o público ao qual este produto se destina.

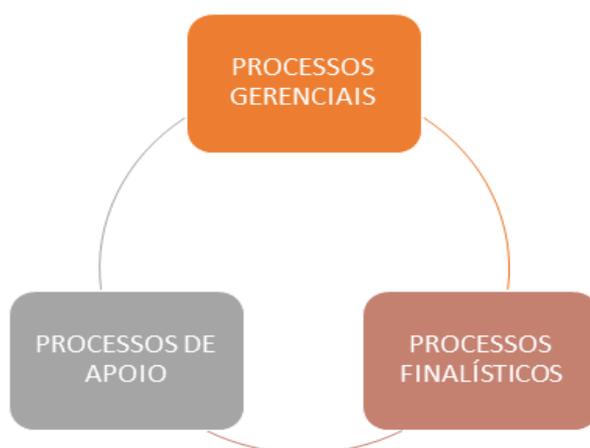


Figura 3 – Categorias de processos

- **Processos Finalísticos**

São aqueles diretamente ligados à essência de funcionamento da organização. Possuem relação direta com os clientes da instituição, como por exemplo o jurisdicionado e advogados, e caracterizam-se pelos objetivos principais a serem atendidos pela atuação do órgão. A prestação jurisdicional é o processo finalístico do TRT5.

- **Processos de Apoio (ou de suporte)**

Trata-se dos processos essenciais ao funcionamento da organização sem vinculação direta com os seus clientes. São exemplos de processos de apoio: contratação de pessoas e aquisição de materiais. Os processos de apoio recebem esse nome pois fornecem suporte aos processos finalísticos.

- **Processos Gerenciais (ou de gestão)**

Relacionam-se à formulação de políticas e estabelecimento das diretrizes traçadas pela instituição visando o alcance das suas metas. Normalmente, não se relacionam a uma atividade específica de suporte ou finalística, sendo comum a todas. Coordenam os recursos e meios necessários ao bom desempenho da organização, facilitando a execução tanto dos processos primários, quanto dos processos de apoio. O planejamento estratégico é um exemplo de processo gerencial do TRT5.

2.10 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.

2.11 MAPEAMENTO OU MODELAGEM DE PROCESSOS

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

2.12 REDESENHO DE PROCESSOS

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

2.13 GESTOR DO PROCESSO

Responsável por acompanhar o desempenho e os resultados do processo, a fim de viabilizar a sua melhoria contínua. Pode ser o próprio gestor da unidade ou pessoa por ele designada;

2.14 ATORES DO PROCESSO

Unidades administrativas e agentes envolvidos diretamente no processo a ser analisado. Responsáveis pela realização de, pelo menos, uma das atividades listadas no processo mapeado.

3. NOTAÇÃO GRÁFICA

3.1 NOTAÇÃO GRÁFICA ADOTADA PELO TRT5

O TRT5 adotou a BPMN (*Business Process Modeling Notation*) por ser uma disciplina gerencial padronizada e internacionalmente reconhecida bem como por ser utilizada em diversos órgãos públicos e privados no país.

É uma notação que permite representar todas as atividades internas de um processo de forma que o mesmo possa ser analisado e simulado. A notação é formada por um conjunto de imagens que são dispostas na forma de diagrama para representar os processos, e dessa forma, demonstrar o seu real funcionamento. São elementos que constituem a notação BPMN: eventos (de início, intermediários e de fim) atividades, decisões, raias, objetos de conexão e artefatos.

3.1.1 Eventos

Acontece durante o curso do processo. Afetam o fluxo e pode ter uma causa. Eventos são representados por círculos vazados para permitir sinalização que identificarão os gatilhos ou resultados. Os tipos de eventos são de Início, Intermediário e Final.

Eventos de Início	
	Início: Usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos abaixo.
	Mensagem de início: Significa que só será iniciado o processo quando houver o recebimento de alguma mensagem, seja via e-mail, fax, PROAD, documento, etc.
	Temporizador de início ou Timer: Indica que só será iniciado o processo quando um tempo específico ou determinado ciclo ocorrerem. Exemplo: O processo pode ser ajustado para iniciar-se sempre às 10:00 das terças.
	Regra de início: Também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma determinada condição torna-se verdadeira. Exemplo: Em um processo em que o início seja um pedido de compras, fica condicionado a realizar novo pedido, quando a quantidade em estoque for inferior a 15%.
	Sinal de início: Será utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, <i>pools</i> ou entre diagramas.

	<p>Múltiplo início: Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.</p>
---	---

Quadro I – Eventos de Início

Eventos Intermediários	
	<p>Mensagem: Indica que para dar continuidade ao fluxo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (fax, documento, e-mail, etc). O envelope escuro indica o envio da mensagem e o claro seu recebimento.</p>
	<p>Temporizador: No meio do processo, o temporizador aponta que quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou ciclo preliminarmente definidos. Enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.</p>
	<p>Regra: Indica que, quando ocorrer esse evento no meio do fluxo, o processo deverá aguardar a condição previamente estabelecida se cumprir para dar continuidade. Enquanto não cumprida, o fluxo permanece parado.</p>
	<p>Link: Conecta as atividades de um mesmo processo, objetivando deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica envio do link e a clara indica o recebimento.</p>
	<p>Sinal: Demonstra que em determinado ponto do fluxo haverá o envio ou recebimento de um sinal. O triângulo escuro indica o envio do sinal e o triângulo claro o recebimento. Numa representação de processos, pode ser um relatório disponível em acesso público, um alerta emitido quando determinada meta de compra é alcançada, ou seja, qualquer informação que esteja disponível e você não a tenha. Caso tenha a informação, deverá ser usado o evento Mensagem.</p>
	<p>Múltiplo: Existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Todavia, somente uma é necessária. Permite também que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.</p>

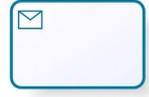
Quadro II – Eventos Intermediários

Eventos de Fim	
	Fim: Usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de fim: Indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.
	Exceção: Quando sinalizada no fim denota que um erro será criado com o processo.
	Compensação: Informa que será necessária uma compensação no processo. Exemplo: a tarefa de finalização de um pedido em uma loja virtual pode necessitar do cadastro do usuário, portanto será necessário disparar um evento de cadastro paralelo.
	Sinal: Mostra que quando chegar no fim, um sinal será enviado a um ou mais eventos.
	Múltiplo: Existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloque dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes do processo ser encerrado.
	Terminativo: Representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e todos os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.

Quadro III – Eventos de Fim

3.1.2 Atividades

É um termo genérico para o trabalho que a organização realiza e representa o conjunto de Tarefas necessárias para entrega de uma parte específica e definível de um produto ou serviço. Uma atividade pode conter uma ou mais tarefas em níveis mais detalhados.

Atividades	
	Comum: É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	Tipo Manual: Atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	Tipo Serviço: Atividade que ocorre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.
	Tipo Envio de Mensagem: É uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	Tipo Recepção de Mensagem: É uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	Tipo Usuário: Usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
	Tipo Script: Usado quando no desempenho de uma atividade existe um <i>checklist</i> a ser adotado.
	Tipo Loop: O <i>loop</i> indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida. Exemplo: Sendo a expressão “O produto passou no teste?”, se for falso, a atividade se repetirá até que essa condição seja verdadeira. Quando for verdadeira, o processo prosseguirá no fluxo.
	Tipo Múltiplas Instâncias: Indica que a atividade possui vários dados a serem verificados e deve ser especificado o número de vezes que a atividade se repetirá. Exemplo: Se a Presidência do Regional for verificar os relatórios de gestão das unidades

	administrativas, a quantidade de vezes que a atividade se repetirá será a quantidade de unidades administrativas existentes.
	Subprocesso: Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.

Quadro IV – Atividades

3.1.3 Decisões (gateways)

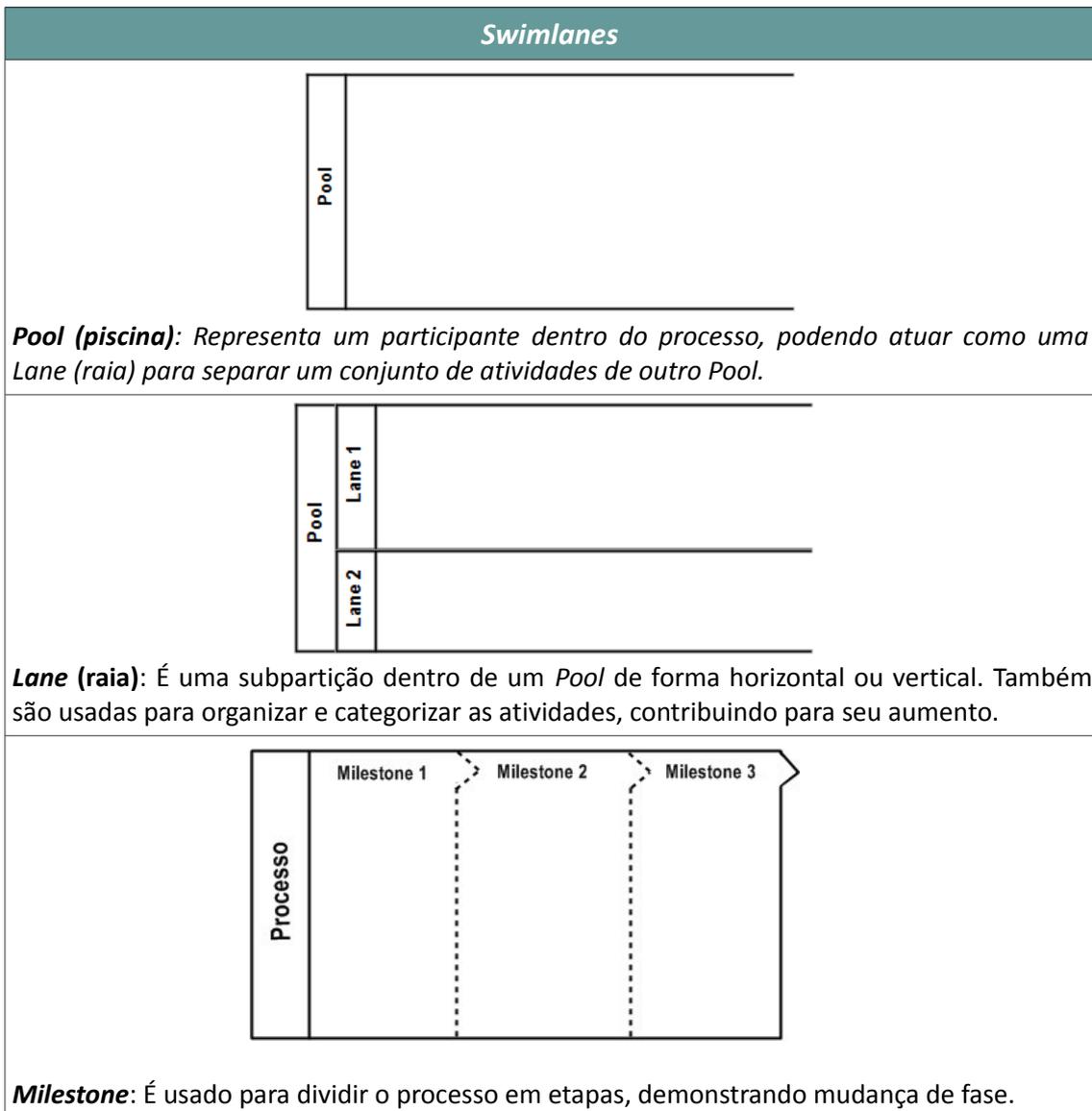
São usadas para definir que rumo o fluxo vai seguir e controlar suas ramificações. A forma gráfica é um losango com as pontas alinhadas horizontal e verticalmente. O interior do losango indica o tipo de comportamento da decisão. A seguir estão descritos os principais tipos de decisões:

Decisões	
	Gateway Exclusivo baseado em dados: Para esse <i>gateway</i> , existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do <i>gateway</i> , inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão. Também pode ser utilizado como convergente, quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, esse elemento será utilizado antes da atividade comum para demonstrar que todas as anteriores seguirão um mesmo caminho.
	Gateway Exclusivo baseado em eventos: Assim como o <i>gateway</i> baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido. Mas, necessariamente, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.
	Gateway Paralelo: É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo <i>gateway</i> .
	Gateway Inclusivo: É utilizado quando, para a decisão a ser tomadas houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo <i>gateway</i> .

Quadro V – Decisões

3.1.4 Raias (swimlanes)

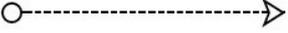
Dividem o fluxograma em múltiplas linhas paralelas ou raias. Os Swimlanes são geralmente representadas por longos retângulos verticais ou horizontais ou por simples linhas ou barras. Cada raia equivale a uma função específica ou a uma parte interessada na execução do trabalho.



Quadro VI – Raias

3.1.5 Objetos de Conexão

Ligam dois elementos de fluxo de processo (eventos, gateways, mensagens ou atividades).

Objetos de Conexão	
	Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
	Fluxo de Mensagem: É usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois <i>pools</i> representam estes dois atores ou participantes.
	Associação: É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo pode ser associados com os objetos de fluxo.

Quadro VII – Objetos de Conexão

3.1.6 Artefatos

São utilizados para proporcionar informações adicionais ao processo, estabelecendo clareza nas etapas.

Artefatos	
	Documento: É considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir.
	Agrupamento: É um agrupamento de atividades que não afeta o fluxo. O agrupamento pode ser utilizado para documentação ou análise. Todavia podem ser usados para identificar atividades de uma transação distribuída dentro de vários Pools.
	Anotação: Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.

Quadro VIII – Artefatos

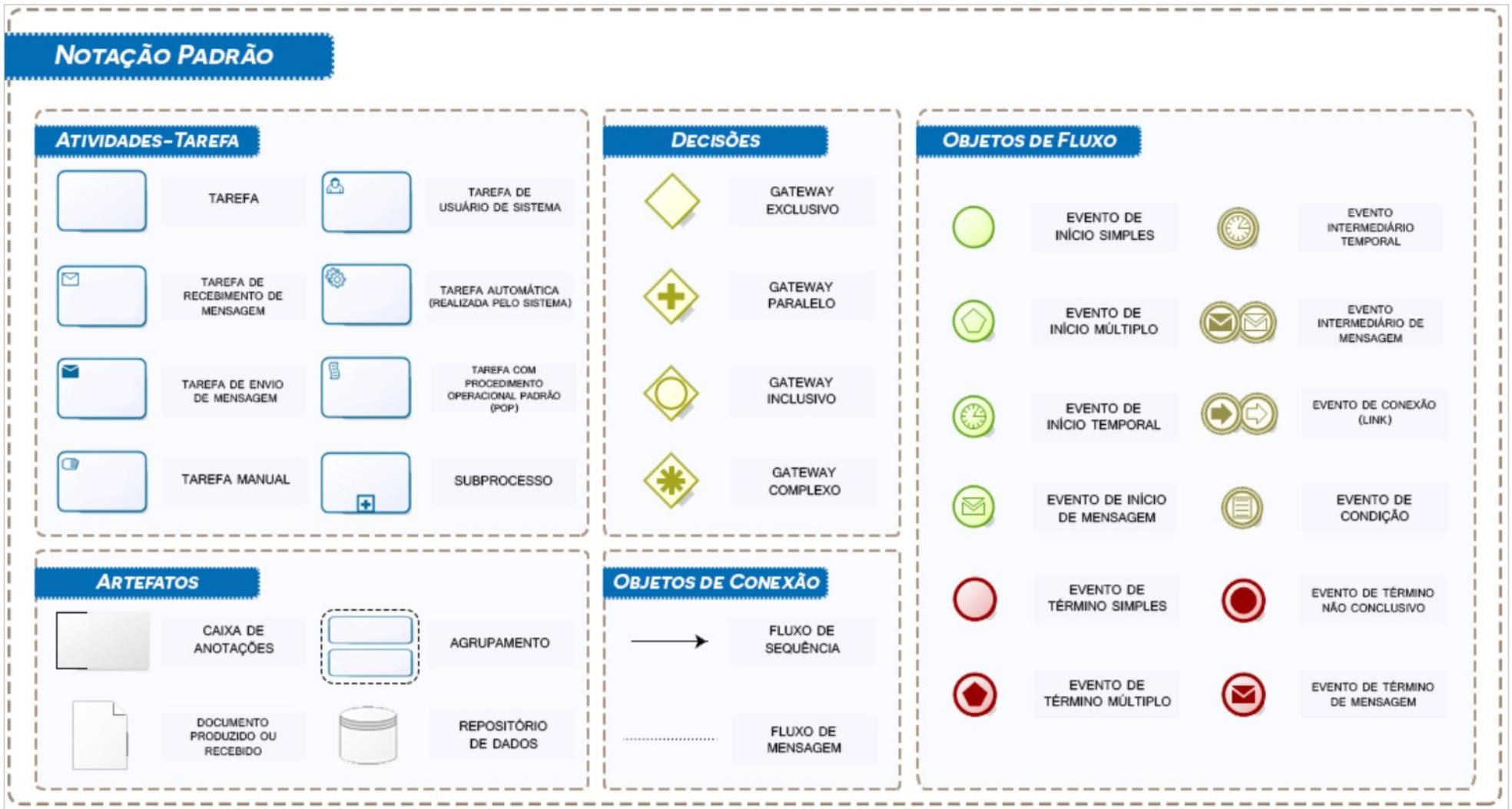


Figura 4-Notação Padrão

4. GESTÃO DE PROCESSOS NO TRT5

Nos termos do Regulamento Geral do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região, compete à Secretaria de Organização e Métodos(SOM), entre outras atividades, as relacionadas com a gestão de processos, conforme se segue:

- *Dirigir, planejar e realizar mapeamento, análise, revisão e racionalização dos métodos e processos de trabalho, administrativos e judiciais, para a consecução dos objetivos funcionais do Tribunal, com produtividade e preservação da saúde laboral;*
- *Propor e avaliar demandas de automatização de processos de trabalho, de criação de novos serviços ou sistemas, de intervenção nos processos de trabalho e alteração da estrutura organizacional e emitir parecer técnico, observada a adequação, pertinência e economicidade da medida;*
- *Promover a melhoria contínua dos processos de trabalho, por meio da aplicação de técnicas administrativas de identificação e solução de problemas e absorção de novas tecnologias;*
- *Viabilizar a implantação e difusão da metodologia de gerenciamento de processos de trabalho.*

Assim, compete a tal unidade organizacional a condução e/ou acompanhamento das ações do TRT5 voltadas para melhorias de processos de trabalho.

5. METODOLOGIA

Para que a Gestão de Processos cumpra com seu objetivo é preciso que se monitore, mensure e registre os resultados gerados pelos processos, bem como se execute ações voltadas para melhoria contínua de tais processos.

Uma metodologia clara e padronizada propicia à instituição o estabelecimento de pontos de controle, previsibilidade e organização do processo de mapeamento, melhoria, publicação, implantação e gerenciamento do processo.

São apresentadas a seguir as quatro etapas da metodologia adotada para a melhoria dos processos:



Figura 5-*Etapas da Metodologia de Gestão de Processos*

5.1. PLANEJAMENTO

A primeira fase da metodologia consiste em realizar o planejamento de como será feita a intervenção e o que se pretende com a mesma. O objetivo, normalmente, é melhorar o processo em algum aspecto: qualidade, tempo, assertividade, entre outros.

A etapa de Planejamento engloba o desenvolvimento de estratégias (ações) dirigidas à estruturação da Gestão de Processos e envolve as seguintes etapas: receber e analisar a demanda, identificar mapeamento prévio, conduzir reuniões para mobilização e sensibilização, construir visão de futuro, elaborar plano de trabalho.

5.1.1 Receber e analisar a demanda

O mapeamento ou revisão de processos de determinada unidade poderá ocorrer por necessidade da unidade, por necessidade decorrente de análise do portfólio de processos ou por demanda da Administração do TRT5.

Para tanto a unidade demandante deve preencher e encaminhar a Solicitação de mapeamento/revisão de processos (ANEXO A), através de PROAD, utilizando o assunto “processos de trabalho: mapeamento/revisão”.

A Secretaria de Organização e Métodos (SOM) analisará a demanda por meio de critérios como aderência à estratégia, possíveis relações da demanda com outras iniciativas já em curso, principalmente projetos estratégicos já iniciados, ganho esperado, potencial de otimização, entre outros.

A SOM também pode atuar de ofício. A partir de uma análise técnica do portfólio de processos do TRT5, a Secretaria pode vir a detectar a ausência de mapeamento de algum processo relevante, a inconsistência ou a necessidade de melhoria em algum processo já mapeado ou simplesmente a necessidade de aprofundamento de estudos em torno de determinado processo. Em tais casos, a SOM entrará em contato com a unidade e os atores responsáveis, para combinar a forma de atuação.

5.1.2 Identificar mapeamento prévio

Após aprovação da demanda, o primeiro passo consiste em verificar no portfólio se o determinado processo de trabalho já possui algum mapeamento com a sequência de suas atividades.

Em caso positivo, o mapeamento existente deve ser levado para a reunião inicial com a unidade gestora do processo, para a análise pertinente, em especial, quanto ao levantamento de oportunidades de melhoria. Em caso negativo, ou seja, na inexistência de qualquer mapeamento de processo, deve-se observar toda a sequência da metodologia ora apresentada.

Caso seja demandada análise de diversos processos, deverá ser priorizado o mais crítico, que necessite de uma intervenção imediata.

5.1.3 Realizar reunião inicial

Nesta etapa será realizada a reunião para alinhamento inicial com o responsável da unidade. A reunião terá como meta apresentar a metodologia de gestão de processos, levantar informações gerais sobre a demanda, como legislação pertinente, sistemas utilizados e

unidades impactadas pelo processo, bem como alinhar objetivos, restrições, prazos e expectativas. As informações deverão estar dispostas na Ata de reunião (Anexo B).

5.1.4 Construir visão de futuro

Nesta etapa, será construído o entendimento da visão de futuro do processo definido no escopo e os ganhos esperados no processo. As oportunidades de melhorias identificadas devem ser anotadas.

5.1.5 Definir plano de trabalho

Analisadas as variáveis descritas nos tópicos anteriores, deve-se estipular um Plano de trabalho (ANEXO C), verificando a disponibilidade de tempo dos líderes e da equipe da SOM, estabelecendo um cronograma de atuação, o qual deve ter, como marcos pontuais mínimos, a etapa para coleta de informações, diagnóstico do processo atual, a definição de indicadores e a manualização do processo.

5.1.6 Realizar reunião de sensibilização

Uma vez traçado o plano de trabalho, é imprescindível realizar uma reunião de sensibilização com a área onde a gestão de processos será executada. Essa reunião tem o objetivo principal de ambientar as pessoas envolvidas nos trabalhos. Afinal de contas, é muito provável que nem todos na área visitada saibam claramente o motivo da presença dos profissionais de gerenciamento de processos ou mesmo o tipo de atividades que serão desenvolvidas a partir daquele momento. Nesse sentido, esclarecer os aspectos principais do plano para os integrantes da área é uma forma de despertar interesse e conseguir o apoio necessário para o alcance dos resultados propostos. A sensibilização possibilita a cada indivíduo se sentir participante do processo de mudança, o que ajuda na redução de resistências.

Essa etapa também pode ser aproveitada para discutir pontos específicos do plano de trabalho em conjunto com as áreas: ajustes de prazos na execução das atividades, abrangência e escopo das ações e pessoas a serem envolvidas no projeto são alguns dos pontos que podem ser finalizados no momento da reunião de sensibilização.

Descritivo da Fase de Planejamento

Principais ferramentas:

Solicitação de Mapeamento e Revisão de Processos;

Ata da Reunião Inicial;

Plano de Trabalho.

Técnicas:

Reuniões de brainstorming;

Entrevistas.

Tecnologia de apoio:

Agenda corporativa;

Ferramenta de elaboração de cronograma;

Ferramentas de editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação.

Resultados esperados:

Planejamento da demanda;

Definição e validação do escopo do processo;

Identificação dos ganhos almejados na realização do processo;

Mobilização das áreas envolvidas.

5.2. MAPEAMENTO

A etapa de Mapeamento consiste no levantamento e registro de informações referentes à situação atual do processo de trabalho. Visa identificar e compreender o funcionamento do processo e os recursos nele envolvidos – sistema, estrutura, pessoal – para, posteriormente, representar graficamente o seu modo atual de execução.

Para tanto, é necessário o levantamento de informações como o nome do processo, as atividades e tarefas executadas, as unidades envolvidas, a periodicidade, os recursos necessários (entradas – requisitos), os produtos resultantes (saídas – entrega), o fluxo do processo, bem como a pessoa ou área responsável, o prazo de execução (se necessário e cabível), as exigências legais do processo (leis ou normas) e os riscos envolvidos em sua execução.

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 simplificar o processo ou eliminar redundâncias ou etapas que não agregam valor e identificar oportunidades de se fazer o mesmo trabalho de forma melhor, mais rápida e com menos recursos.

Para o desenho dos fluxogramas dos processos de trabalho foi escolhido como plataforma de notação o padrão de modelagem BPMN (*Business Process Modeling Notation*), por ser um padrão internacional de modelagem de processos, bem como a utilização do Bizagi, ferramenta (*software*) para mapeamento de processos de uso comum e de fácil manuseio.

5.2.1 Atribuir nome ao processo

O nome do processo deve buscar representar o seu objetivo principal, e, para descrevê-lo melhor, recomenda-se iniciá-lo por um verbo no infinitivo, no intuito de indicar a ação principal de seu objeto. Por exemplo, ao desenhar o processo de gestão dos recursos humanos, focando as ações de capacitação, um bom nome a se atribuir seria: “Capacitar os Servidores do Órgão”.

Destacam-se algumas sugestões de verbos apropriados para denominação de processos: Acessar, Adquirir, Atender, Atualizar, Calcular, Conduzir, Construir, Contratar, Criar, definir, Desenvolver, Elaborar, especificar, Enviar, Examinar, Gerenciar, Identificar, Manter, Negociar, Obter, Planejar, Registrar, Remover, Reportar, Selecionar, Testar, Utilizar, Validar, Verificar.

5.2.2 Realizar coleta de dados

Para o levantamento das informações necessárias (atividades, sequência etc.) a técnica mais utilizada são as entrevistas, pela maior facilidade de aplicação. A observação direta também pode ser utilizada como complemento às entrevistas, especialmente nos casos em que o profissional encontrar dificuldades na obtenção das informações, geralmente ocasionadas por resistências ou disparidade das informações repassadas pelos entrevistados. Por seu turno também pode ser utilizado o questionário, no caso da existência de dificuldades para realização de entrevista. Independentemente da forma de levantamento de dados, é preciso ter à mão um *checklist* com as perguntas que não podem ser esquecidas e documentar os resultados de cada levantamento.

Nas situações em que for possível mensurar o tempo de realização de uma atividade a fim de quantificar o número de pessoas para sua realização, poderá ser aplicada a técnica de tempos e movimentos. Para tanto deverá ser considerado o “homem médio” (qualificação mediana, trabalhando em ritmo normal) e uma jornada de 300 minutos, tendo vista a existência de pausas laborais legais e orgânicas.

Nessa fase, deve-se coletar as informações referentes aos indicadores manuais ou automatizados existentes, com suas fórmulas.

5.2.3 Preencher o Diagrama de escopo

O Diagrama de escopo (ANEXO E) busca levantar os contornos do processo que será trabalhado, ou seja, suas interfaces e suportes, a regulação que deve ser seguida (leis, portarias, etc.), bem como os sistemas que são utilizados.

Para sua elaboração pode-se utilizar o seguinte questionário:

● **Início do processo:**

- Como se inicia o processo? Existe alguma atividade ou um documento que chegue ao setor e provoque o início do processo? Quais são os insumos?
- O processo se inicia em uma data ou período certo?
- Existe algum normativo ou regra que preveja o início desse processo?
- Qual(is) unidade(s) ou agente(s) inicia(m) o processo? Quem é(são) o(s) fornecedor(es)?

● **Fim do processo:**

- Qual é o Objetivo do Processo? Qual o resultado esperado do processo? Quais são os seus produtos? Qual é o seu escopo?
- Para quem vão os resultados desse processo? A quem ele atende? Qual é o seu público-alvo ou cliente?
- O processo se encerra em uma data certa, pré-estabelecida?
- Qual o evento final, ou seja, a última atividade do processo?
- Existe algum normativo ou regra que preveja o fim desse processo?

● **Atividades Principais:**

- Quais são as ações fundamentais, sem as quais o processo não funcione corretamente?
- Existem marcos de tempo, prazos, ou datas específicas que limitam alguma atividade do processo, ou ele como um todo?
- Quais são as suas macro-atividades? Há alguma forma pela qual o processo possa ser dividido (Ex.: Planejamento/Execução/Acompanhamento)?

● **Restrições e Limitações encontradas:**

- Quais são os principais obstáculos do processo?
- Existem fatores que possam desviar o processo do seu fluxo normal, ou que impeçam que este seja executado no prazo?
- Quais são os problemas identificados que impedem ou podem vir a impedir a maior eficiência do processo?

● **Matriz de Responsabilidades:**

- Quem é o Dono do processo? Qual é o gestor que responde pelos seus resultados e tem autonomia para alterá-lo?
- Quais são os Atores do processo? Quais Unidades e/ou servidores que se relacionam diretamente no processo?

●Impacto do Processo:

- Qual o impacto para o cliente? Como o processo influencia os destinatários dos seus produtos?
- Qual o impacto para a estratégia da organização? Quais objetivos estratégicos ele pode ser associado, direta e indiretamente?

●Avaliação:

- Existe alguma forma de avaliação vigente para o processo?
- Há algum indicador desenhado, ou produto a ser entregue que possa auxiliar na mensuração da eficácia, eficiência e/ou efetividade do processo?

5.2.4 Desenhar o fluxo atual do processo (AS-IS)

Consiste na representação gráfica da sequência das atividades que descrevem o processo 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.

O fluxograma seguirá a metodologia BPMN e usualmente é construído na ferramenta Bizagi®.

Embora não haja, na doutrina, uma limitação especificada quantidade de atividades por processo, a fim de evitar dificuldades em sua compreensão, recomenda-se o máximo de 50 (cinquenta) atividades. Caso essa quantidade seja ultrapassada, deve-se verificar a possibilidade de o processo ser dividido em subprocessos

Após a modelagem o fluxograma elaborado deverá ser validado com executores e responsáveis para que de fato este reflita a realidade. Usualmente, pequenos ajustes serão realizados.

É importante verificar a existência de atividades realizadas de forma diferente por servidor, das que apresentam desperdícios de recursos e nas quais ocorre desconformidade do produto final. Todas essas informações desta etapa serão registradas no Relatório técnico (ANEXO D).

Descritivo da Fase de Mapeamento

Principais ferramentas:

Relatório Técnico;
Diagrama de escopo e interfaces do processo;
Matriz de Responsabilidades
Fluxograma;
Diagnóstico;
Ata de reunião.

Técnicas:

Reuniões de brainstorming;
Entrevistas.

Resultados esperados:

Processo atual mapeado;
Fluxograma desenhado;
Relação das normas aplicáveis ao processo de trabalho;
Registros de problemas identificados durante as entrevistas de mapeamento do processo atual.

Atores envolvidos:

Executores chave do processo;
Equipe da SOM.

5.3. REDESENHO DO PROCESSO

Nessa etapa se realiza a análise crítica do processo visando resolver os problemas apontados, fazendo com que as entradas e saídas identificadas sejam melhoradas, maximizando a eficiência das atividades, incorporando novos valores e novas tecnologias, sempre que necessário, e ampliando a eficiência e eficácia do processo, tendo como objetivo definir a decisão a ser tomada em relação aos processos identificados durante a fase de mapeamento e entendimento da situação atual.

Após a aprovação do processo redesenhado, deve-se divulgar amplamente o novo funcionamento, tornando possível a execução das atividades como acordado. Para isso, é necessário que haja a devida capacitação aos executores e demais envolvidos, com a definição clara das novas regras, a fim de evitar divergências. Nessa fase o papel da comunicação é indiscutível, já que as mudanças costumam gerar resistências e é preciso cautela para transpor as barreiras e obter sucesso no repasse das informações necessárias. Assim, deve-se focar nos benefícios a serem alcançados, especialmente quanto ao aumento da eficiência e organização do trabalho.

5.3.1 Analisar o processo atual

Durante o mapeamento do processo serão identificados os problemas ou dores que acometem o processo e prejudicam seu resultado. O instrumento que será utilizado é o Painel de Dores (ANEXO F), que permite uma medição qualitativa das dificuldades e a avaliação qualitativa do impacto gerado na instituição a partir da resolução do problema e o tempo necessário para equacioná-lo. A representação poderá auxiliar o processo de construção de melhorias e sua priorização.

A identificação dos problemas e causas norteará a proposta de melhorias para a racionalização do processo. É importante que o levantamento das sugestões de melhoria seja feito em conjunto com os executores e responsáveis pelo processo, possibilitando que esses explicitem suas visões sobre problemas identificados, suas causas e sugestões de melhoria. Esse procedimento de ouvir e levar em conta as críticas e sugestões dos envolvidos no processo é fundamental, pois os envolve e os motiva para o trabalho, o que é fator determinante para o sucesso no momento da implantação das mudanças.

Para que o analista possa fazer essa intervenção, é preciso que este registre, durante todas as reuniões, desde o Planejamento, as informações que descrevem situações de trabalho, controles paralelos ou desnecessários, ações em duplicidade, entre outros, que foram declaradas pela equipe, ou mesmo identificadas pela observação. Para identificar as oportunidades de melhoria, o analista pode aplicar o Questionário de avaliação de fluxo, conforme roteiro abaixo sugerido.

Em relação às rotinas e fluxo de trabalho, a atividade existente:

1. Está agregando valor?
2. Pode ser realiza em paralelo ou sequenciada?
3. Está criando gargalo¹ ou não está sendo executada com a eficiência desejada?
4. Há etapas redundantes?
5. Quais atividades poderiam ser simplificadas?

¹. Gargalo é toda atividade que possa interferir nos demais processos de produção de uma organização. Os gargalos são como barreiras que atrasam o processo produtivo.

Quanto às responsabilidades dos atores envolvidos:

1. As atribuições e responsabilidades são claras para todos?
2. É necessário definir/redefinir os papéis?
3. Existem atividades sem responsável claramente definido?
4. Existem áreas distintas realizando atividades semelhantes e duplicando esforços?

Quanto às entregas:

1. Está produzindo alguma saída desnecessária?
2. Está deixando de produzir saídas para os destinatários finais?
3. Está deixando de atender expectativas de qualidade dos destinatários finais?
4. Está deixando de atender expectativas de prazo dos destinatários finais?
5. Está deixando de atender expectativas internas de custo e de produtividade?

Quanto à infraestrutura:

1. Os computadores e equipamentos utilizados estão adequados?
2. As pessoas que executam as atividades precisam trabalhar mais próximas?
3. A disposição do layout está adequada?
4. Que outros equipamentos seriam necessários?

Quanto à regulação (normatização):

1. O processo está devidamente regulamentado?
2. Os procedimentos das atividades críticas estão descritos/documentados?
3. Os padrões existentes precisam ser revisados para atender a legislação vigente?
4. Os padrões definidos são de conhecimento dos envolvidos?

Quanto aos sistemas:

1. Existem controles/ferramentas paralelos aos sistemas corporativos? Esses são necessários?
2. Alguma atividade pode ser automatizada?
3. Existem relatórios gerenciais que poderiam ser extraídos dos sistemas corporativos ou de armazém de dados?
4. O nível de acesso aos sistemas está adequado às necessidades?

Os dados coletados na análise devem também ser consolidados no documento Relatório Técnico.

5.3.2 Apresentar proposta de melhorias

As melhorias identificadas na etapa anterior deverão ser registradas no documento Proposta de melhorias (ANEXO G), que será apresentado como apêndice do Relatório Técnico. É importante que o Analista do Processo forneça uma série de propostas de melhorias nesse relatório que, de fato, gerem impacto positivo no processo e sejam viáveis. Essa visualização gerencial permite uma visão do todo, para ser feito um recorte correto dos pontos a serem melhorados nos processos de trabalho.

Vale ressaltar que apesar do Analista de Processo listar várias ideias de melhoria, ele só implementará aquelas que forem validadas, e que representem o custo com o qual o órgão está realmente disposto a arcar para a melhoria do processo.

5.3.3 Redesenhar o Processo

O Redesenho do Processo corresponde ao fluxograma de mapeamento refeito (mais conhecido como fluxograma TO BE) incluindo as sugestões de melhorias feitas na etapa anterior, com as alterações pertinentes (retirando-se a duplicidade de atividades, alterando-se a ordem destas para otimizar o fluxo, etc). O Analista de Processos pode ainda preencher um novo “Diagrama de Escopo” caso os contornos do processo (suas interfaces e suportes, como a regulação que deve ser seguida e os sistemas que são utilizados) se modifiquem de forma relevante. Assim, os envolvidos no processo poderão visualizar o processo reformulado de modo geral.

Para complementar o fluxo, faz-se importante detalhar melhor as atividades nele descritas. Neste momento deve-se especificar o “passo a passo”, com destaque especial à forma como aquelas atividades costumam e devem ser desenvolvidas pelo ator responsável. Com isso, busca-se tornar o fluxo compreensível e executável por um ator externo ao processo, pelo seu entendimento do mapeamento realizado.

No detalhamento, também é interessante que sejam identificadas quais são as competências e conhecimentos necessários ao desenvolvimento das atividades mapeadas do fluxo. Estas indicações constituirão subsídio posterior para um trabalho de mapeamento de competências, podendo incluir indicações de treinamentos recomendados, além de servir como indicativo das características do profissional mais adequado para atuação naquele setor específico.

Para a elaboração do Redesenho do Processo, deve-se obedecer às mesmas regras de BPMN². É importante destacar aqui que, o Redesenho ainda se encontra no plano das ideias, isto é, redesenhar o fluxo incluindo as melhorias não significa que estas serão, automaticamente, incorporadas à realidade.

Dessa forma, para que o processo efetivamente mude, visando ao alcance dos resultados esperados, é importante treinar e implantar as mudanças na prática, tanto as relativas a alterações no fluxo de funcionamento das atividades quanto àquelas relativas aos demais problemas cuja natureza seja de estrutura ou recursos.

5.3.4 Validar o redesenho

Após a identificação e catalogação das melhorias e feito o redesenho, o processo TO-BE deve ser validado com os principais atores envolvidos, considerando novas atividades criadas, novas regras de negócio e uso de novos sistemas estabelecidos, entre outros pontos importantes identificados.

5.3.5 Definir indicadores de mensuração de resultado

Os processos necessitam ser avaliados constantemente para que possa ser verificado se estão funcionando adequadamente, ou seja, apresentando os resultados esperados, com a eficácia e eficiência desejadas. Para cumprir com essa avaliação, deve ser definido ao menos um indicador para cada processo mapeado.

5.3.6 Categorizar o processo conforme a Cadeia de Valor

Após o mapeamento do processo, este deve ser categorizado em processo finalístico, gerencial ou de apoio, de modo que a organização possa visualizar a sua contribuição, ainda que indireta, para a cadeia de valor. Dessa forma, o processo mapeado deve ser alocado na Cadeia de Valor conforme a sua categoria, como um dos processos utilizados para se buscar o objetivo estratégico ao qual ele mais se identifique ou se

². A Notação BPMN está disponível no Capítulo 3 deste manual.

aproxime.

5.3.7 Manualizar os processos/procedimentos mapeados

Com a conclusão do mapeamento dos processos – assim considerado após o desenho de seu fluxo de atividades, a atribuição de indicadores e o seu posicionamento em relação à cadeia de valor, pode-se elaborar o Manual de processos (ANEXO H).

Para expor, em maior nível de detalhe, informações sobre uma atividade em um processo de trabalho, utilizar o Manual de Procedimentos (ANEXO I).

Após a elaboração do(s) manual(is), deve ser realizada a divulgação na intranet, considerando a classificação da informação. Caso a unidade já possua manual publicado, este deverá ser atualizado.

5.3.8 Submeter processos passíveis de automação à SETIC

Outra análise que deve ser feita após o mapeamento de processos diz respeito à possibilidade e necessidade de sua automatização. Considera-se automatizado o processo que tenha as suas rotinas e atividades, parcial ou integralmente, inseridas em um sistema computadorizado, de modo que este reproduza parte dessas funções automaticamente, sem a intervenção direta do homem, demandando menos tempo e esforço dos servidores responsáveis. Em outras palavras, trata-se da substituição de um trabalho manual por procedimentos automáticos, realizados por software de computador. Se o processo mapeado estiver atualizado, já contemplará os requisitos mínimos necessários (fluxo de sequência de atividades, relacionadas por ator e detalhadas) para a análise de sua automatização pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações – SETIC.

5.3.9 Identificar a relação com os demais processos

Outra informação importante a ser constatada é a relação do processo com os demais da organização. Além de seu impacto na Cadeia de Valor do TRT5, um processo pode produzir insumos necessários a outros, ou ainda, se utilizar de produtos de outros processos no seu desenvolvimento. Para auxiliar nessa reflexão, pode ser reutilizado o formulário “Diagrama de Escopo”, referenciado no item 5.2.3 deste manual, observando-se a relação dos processos associados às suas entradas e saídas.

5.3.10 Gerenciar o Portfólio de processos do TRT5

As informações sobre o processo mapeado devem ser atualizadas no Portfólio de processos onde consta a relação de todos os processos e subprocessos identificados da organização, com suas relações identificadas aos macroprocessos e unidade administrativa gestora (dona do processo).

5.3.11 Elaborar/Atualizar os Normativos Relacionados

Nessa etapa, deve-se observar quais os normativos que apoiarão a execução do novo processo devem ser elaborados ou atualizados, devendo haver a participação efetiva de todos os atores que executam o processo.

Descritivo da Fase de Redesenho

Instrumentos:

Painel de dores;

Fluxograma de redesenho;

Proposta de Melhorias;

Cadeia de valor;

Manual do processo/procedimento

Técnicas:

Notação BPMN;

Descrição de processo com detalhamentos;

Levantamento de pontos de integração.

Tecnologias de Apoio:

Ferramenta de diagramação na notação de processos

Ferramenta de editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação

Atores envolvidos:

Executores chave do processo;

Equipe da SOM.

Resultados esperados:

Redesenho do novo fluxo do processo, com as melhorias e inovações definidas nas fases anteriores, de acordo com o nível de detalhamento acordado com os envolvidos;

Atualização das normativas e políticas relativas ao processo de acordo com as mudanças realizadas;

Elaboração do Plano de Melhorias com a identificação de demandas de treinamento, gestão de mudança, contratações de pessoas e políticas de motivação para a implantação do novo processo;

Alinhamento com a TI para a implementação das melhorias do novo processo, identificando as mudanças necessárias, inovações e prazos.

5.4. IMPLEMENTAÇÃO

Após os ajustes que se façam necessários, os novos procedimentos estabelecidos serão implementados e passarão a ser cumpridos.

Caso a implementação provoque um alto impacto, o gestor da área, com o apoio da SOM, pode elaborar um Plano de Implementação (ANEXO J) para implementação da mudança.

5.4.1 Elaborar plano de implementação

A partir das propostas de melhorias, deve ser estruturado plano de implementação pela unidade responsável para implantar as melhorias sugeridas. Este plano deve conter o descrito da ação, o responsável pela execução e o prazo estipulado. Durante essa etapa, a equipe da Secretaria de Organização e Métodos apoiará as unidades em todas as possíveis dúvidas e impedimentos que possam surgir.

O Plano de Implementação deverá considerar não apenas as ações de operacionalização das soluções priorizadas, mas também o planejamento das capacitações de gestores e executores, os possíveis desenvolvimentos e implantações de mudanças nos sistemas de informação da organização e a etapa de operação assistida após implementação das soluções.

O responsável pela execução do plano deve realizar uma reunião de apresentação do Plano de Implementação junto a todos os responsáveis por atividades. O Plano de Implementação deve representar um pacto entre todos os envolvidos para viabilizar os ganhos pretendidos.

5.4.2 Acompanhar execução do plano de implementação

O plano de implementação deve ser acompanhado por meio de reuniões periódicas, para acompanhamento do cronograma, levantamento dos impedimentos e identificação das ações corretivas e preventivas, com os devidos encaminhamentos.

5.4.3 Comunicar resultados e encerramento do trabalho

Ao término da implantação das melhorias, será conduzida uma reunião de encerramento do trabalho, na qual serão demonstrados os resultados alcançados e o Termo de encerramento e aceite (ANEXO L) será assinado pelo gestor funcional da unidade.

É importante frisar que todo o material gerado durante a iniciativa de melhoria em processos, como fluxogramas, análises, procedimentos e resultados alcançados, deverá ser disponibilizado para acesso através da página da intranet do TRT5, aba denominada “Gestão de Processos”.

Descritivo da Fase de Implementação

Instrumentos:

Plano de Implementação.

Técnicas:

*Relatório de Status;
Painel de Indicadores.*

Resultados esperados:

Plano de implementação executado.

Atores envolvidos:

*Equipe da SOM;
Gestor Funcional;
Executores-chave do processo.*

ANEXOS

ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE MAPEAMENTO/REVISÃO DE PROCESSOS

Este documento tem como finalidade solicitar o mapeamento ou a revisão de um processo inerente a necessidades do TRT5. A solicitação é feita através de PROAD e encaminhada para a SOM.

	PODER JUDICIÁRIO JUSTIÇA DO TRABALHO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO	
SOLICITAÇÃO DE MAPEAMENTO/REVISÃO DE PROCESSOS		

1. Dados gerais			
Demandante			
Unidade Organizacional			
Cargo/Função			
E-mail		Telefone	

2. Alinhamento estratégico (* Para preenchimento consultar o Plano Estratégico do TRT5)	
Perspectiva	
Objetivo Estratégico	

3. Situação atual e justificativa

4. Objetivo da demanda

Nota: Este documento deve ser encaminhado via PROAD, utilizando o assunto Processos de trabalho: mapeamento/revisão.

ANEXO B – ATA DE REUNIÃO

A Ata de Reunião é um instrumento de trabalho que tem como objetivo relatar e documentar tudo o que foi tratado em reuniões que acontecerão em cada etapa da elaboração de um projeto. O preenchimento desse documento é feito pelo relator da reunião.

	PODER JUDICIÁRIO JUSTIÇA DO TRABALHO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO	
ATA DE REUNIÃO		

1. Tema(s)

Local:

Data:

Relator:

2. Envolvidos

Participantes	Setor	Assinatura

3. Objetivo

4. Assuntos Tratados (atentar para o registro dos processos de trabalho, principais problemas, benefícios esperados, restrições, premissas)

5. Unidade(s) envolvida(s) no(s) processo(s)

6. Norma(s) relacionada(s)

7. Indicação de gestor(es) do(s) processo(s)

Pendências

Ação	Descrição	Responsável	Prazo

Ação: E – Executar; D – Decidir; I – Informar

Próxima reunião

Local:

Data:

Hora:

ANEXO C – PLANO DE TRABALHO

O plano de trabalho é um guia de atuação que tem como objetivo descrever as etapas da metodologia que será empregada na gestão de determinado processo. O plano identificará a demanda, os objetivos perseguidos, as unidades envolvidas, as normas que regem o tema, as restrições, o cronograma das atividades e os resultados esperados.

	PODER JUDICIÁRIO JUSTIÇA DO TRABALHO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO SECRETARIA DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS	
PLANO DE TRABALHO		VERSÃO 1.0

1. Processo

2. Unidade Demandante

3. Objetivo

4. Unidade(s) envolvida(s) no(s) processo(s)

5. Norma(s) relacionada(s)

6. Premissas

7. Restrições

8. Cronograma

Etapa	Principais atividades da etapa	Início	Termino	Status

9. Resultados esperados	

10. Assinaturas	
Data:	Responsável:

ANEXO D – RELATÓRIO TÉCNICO

É um documento que tem como finalidade registrar todas as etapas das fases de planejamento, mapeamento e redesenho dos processos. Para que a clareza e a compreensão seja estabelecida, deve-se descrever os motivos que ensejaram a demanda, as impressões do demandante e sua expectativa de mudança, o diagnóstico da SOM para a situação atual e o parecer que apontará as propostas de soluções e melhorias. Ademais, nos casos que as mudanças implicarem em alterações de normas e regulamentos, o relatório deverá desde logo apresentar uma proposta de minuta.

	PODER JUDICIÁRIO JUSTIÇA DO TRABALHO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO SECRETARIA DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS	
RELATÓRIO TÉCNICO		

ASSUNTO:	CÓDIGO:
PROCESSO RELACIONADO:	DATA:
1. DEMANDANTE:	
2. DEMANDA:	
3. EVENTO GERADOR DA DEMANDA:	
4. ALEGAÇÕES DO(S) DEMANDANTES(S):	
5. UNIDADES ENVOLVIDAS NA DEMANDA/ PROCESSO:	
6. NORMAS/DOCUMENTOS RELACIONADOS:	
7. DIAGNÓSTICO:	
8. PARECER	
9. PROPOSTA DE MELHORIAS	
10. ANEXOS	
11. APÊNDICES	
12. DATA E PARECERISTAS	
Salvador, xx de xxxxxxxx de xxxx.	
Equipe Secretaria de Organização e Métodos do TRT 5ª Região:	

ANEXO E – DIAGRAMA DE ESCOPO

Tem como objetivo levantar os contornos do processo que será trabalhado: suas interfaces e suportes, a regulação a ser seguida (leis, portarias, etc) e os sistemas, recursos de TI, ferramentas auxiliares a serem utilizados na sua execução. Além disso, no instrumento deve estar registrado qual unidade fornece a entrada do processo (quem fornece ou fonte/fornecedores) e o que ela fornece como insumo para o início do subprocesso, bem como o produto ou resultado final (o que é gerado) e para quem é entregue (destino/público-alvo).

	PODER JUDICIÁRIO JUSTIÇA DO TRABALHO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO SECRETARIA DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS	
DIAGRAMA DE ESCOPO		

 NOME DO PROCESSO		 DONO DO PROCESSO	
 OBJETIVO DO PROCESSO	 ENVOLVIDOS	 INDICADORES E METAS	 NORMAS E REGULAÇÕES
 EVENTO QUE INICIA:		 PROCESSO FINALIZA EM:	
 DEMANDANTE			
 INSUMOS DE ENTRADA			
 ATIVIDADES			
 PRODUTO DA ATIVIDADE			
 RECEPTOR			
 RESPONSÁVEIS PELAS ATIVIDADES	 SISTEMAS E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS		

ANEXO F- PAINEL DE DORES

É um instrumento de medição qualitativa que tem como objetivo identificar os problemas da demanda a ser trabalhada, que podem ser identificados antes e durante o processo de mapeamento. Para melhor detalhamento e entendimento, é necessário que a dor seja identificada conforme o impacto gerado na instituição a partir da resolução do problema e o tempo necessário para equacioná-lo.

	PODER JUDICIÁRIO JUSTIÇA DO TRABALHO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO SECRETARIA DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS	
PAINEL DE DORES		

IMPACTO DA RESOLUÇÃO DA DOR	MUITO ALTO						
		ALTO					
			MEDIANO				
ATÉ 3 MESES		DE 3 A 6 MESES		DE 6 A 12 MESES			
DIFICULDADE DE SOLUÇÃO		●	●	●	●	TEMPO NECESSÁRIO PARA EQUACIONAR	

ANEXO G – PROPOSTA DE MELHORIAS

É um documento utilizado para descrever as melhorias necessárias para solucionar os problemas identificados durante o mapeamento de determinado processo. O quadro de melhorias apontará o problema, a solução sugerida e os riscos envolvidos.

	PODER JUDICIÁRIO JUSTIÇA DO TRABALHO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO SECRETARIA DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS	
PROPOSTA DE MELHORIAS		

1. Cadeia de Valor

Macroprocesso:

Arquitetura de Processos:

Processo:

2. Melhorias propostas

ITEM	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	CAUSA	DESCRIÇÃO DA MELHORA	INDICADOR AFETADO	RISCOS

3. Assinatura

Data:

Responsável:

ANEXO H – MANUAL DE PROCESSOS

Este documento consiste em uma ferramenta focada na apresentação do processo redesenhado, contendo o objetivo do processo, as unidades envolvidas, o gestor do processo, os papéis e responsabilidades, e a apresentação do fluxo das atividades.

	PODER JUDICIÁRIO JUSTIÇA DO TRABALHO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO	
MANUAL DE PROCESSOS		

<CÓDIGO DO PROCESSO>

<NOME DO PROCESSO>



Sumário

1-Cadeia de Valor.....
2-Objetivo.....
3-Unidade Gestora do processo.....
4-Documentação normativa de referência.....
5-Unidades envolvidas.....
6-Fluxos/Formulários.....
7-Descrição das atividades.....
8-Controle de Versões.....
Anexo I – Fluxogramas.....



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO
SECRETARIA DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS



MANUAL DE PROCESSOS

Processo:

Código:

Versão:

1. Cadeia de Valor

Macroprocesso

Arquitetura de Processos

2. Objetivo

3. Unidade Gestora do processo

4. Documentação normativa de referência

5. Unidades envolvidas

6. Fluxos/Formulários

7. Conceitos básicos/Siglas

8. Descrição das atividades

9. Controle de versões

Versão	Data	Descrição
--------	------	-----------

--	--	--

ANEXO I – MANUAL DE PROCEDIMENTOS

Este documento consiste em uma ferramenta que tem como objetivo expor, em maior nível de detalhe, informações sobre uma atividade em um processo de trabalho.

	PODER JUDICIÁRIO JUSTIÇA DO TRABALHO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO SECRETARIA DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS	
MANUAL DE PROCEDIMENTOS		
Procedimento:	Código:	Versão:

1. Cadeia de Valor

Macroprocesso	
Arquitetura de Processos	
Processo	

2. Objetivo

--

3. Descrição das atividades

--

4. Controle de versões

Versão	Data	Descrição

ANEXO J – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Consiste em uma ferramenta utilizada para o planejamento e acompanhamento de atividades necessárias para alcance de uma meta, descrevendo principalmente a atividade e seu detalhamento, o responsável pela sua execução e as datas de entregas. O plano será aplicado na fase de implementação. Para que o plano de implementação seja bem definido, deve-se estabelecer metas bem claras e objetivas.

	PODER JUDICIÁRIO JUSTIÇA DO TRABALHO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO SECRETARIA DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS	
PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO		

Objetivo:			
Processo de trabalho:			
Unidades envolvidas:			
Unidade Responsável:	Nome do Responsável:	Ramal:	E-mail:
Tipo do Plano de Ação: Melhoria	Nº PROAD:	Versão:	

1. Histórico de Registros

Versão	Data	Elaborado por:	Responsável	Descrição

2. Justificativa

3. Planejamento

Nº	Melhoria proposta	Nº Ação	Detalhamento da Ação	Resp.	Início previsto	Término previsto	Início real	Término real	Status

Considerações:

6. Aprovação do Encerramento do Plano de Ação

Nome dos Responsáveis pela Aprovação do Encerramento	Data	Assinatura

ANEXO L – TERMO DE ENCERRAMENTO E ACEITE

Este documento formaliza o aceite da entrega em conformidade com os requisitos e os critérios definidos.

	PODER JUDICIÁRIO JUSTIÇA DO TRABALHO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO SECRETARIA DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS	
TERMO DE ENCERRAMENTO E ACEITE		

1. Cadeia de Valor

Macroprocesso	
Arquitetura de Processos	
Processo	

2. Objetivo

Este documento formaliza o aceite da entrega considerando a conformidade com os requisitos e os critérios de aceitação definidos.

3. Entrega (manuais, fluxogramas, análises, procedimentos e resultados alcançados)

--

4. Observações

--

5. Aceite da entrega

Gestor funcional da unidade	Assinatura	Data

REFERÊNCIAS

BARROS, Barroso Daniel. Governança de Processos: Proposição de um Modelo Teórico de Governança para a Gestão de Processos. Tese Mestrado – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <
http://www.gpi.ufrj.br/imagens/Publicacoes/mestrado/Daniel_Barros_Msc_COPPE_2008.pdf
> Acesso em: Jan. 2019.

BRASIL. Ministério Público Federal. Secretaria Jurídica e de Documentação, Manual de Gestão de Processos. Disponível em: <
www.mpf.mp.br/...mpf/gestao...e...mpf/...processos/.../manualdegestaoporprocessos.p...
> Acesso em: Abr. 2018.

BRASIL. Tribunal Regional Do Trabalho Sexta Região. Manual de Gestão de Processos. Disponível em: <
http://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/manual_de_gestao_de_processos.pdf>
acesso em: Jan. 2019.

BRASIL. Tribunal Regional Do Trabalho Décima Terceira Região. Manual de Gestão de Processos de Trabalho. Disponível em: < <https://www.trt13.jus.br/age/nucleo-de-processos/manual.gestao.processos.trt13.v6.pdf> > Acesso em: Jan. 2019.

BRASIL. Universidade Federal De Mato Grosso. Manual de Gestão de Processos: Escritório de Projetos de Processos. Disponível Em: <
www.ufmt.br/epp/arquivos/8a1c3a82657ceb43cdaae4573e95ce10.pdf > Acesso em: Jan. 2019.

BRASIL. Superior Tribunal Da Justiça. Introdução a Gestão de Processos de Trabalho: Guia metodológico. Disponível em: < www.stj.jus.br/static/files/.../Gestao%20estrategica/3_gestao_processos_15dez16.pdf > Acesso em: Jun. 2018.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Instrução Normativa nº 172, de 15 de maio de 2014. Disponível em: < www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/INSTRUCAONORMATIVA172-2014.PDF > Acesso em: jul. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança: Aplicável a órgãos e Entidades a Administração Pública. Disponível em: <
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId...> > Acesso em: Abr. 2018.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da Terceira Região. Resolução GP N. 85, de 30 de Outubro de 2017. Disponível em: < as1.trt3.jus.br/.../RESOLUÇÃO%20GP%20N.%2085%2C%20DE%2030%20DE... > Acesso em: Abr. 2018.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho Sétima Região. Fundamentos da Gestão de Processos. Disponível em: <[www.trt7.jus.br/pe/files/noticias.../fundamentos da gestao de processos 41744.pdf](http://www.trt7.jus.br/pe/files/noticias.../fundamentos_da_gestao_de_processos_41744.pdf)> Acesso em: Abr. 2018.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Metodologia de Gestão por Processos. Disponível em: <[www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/processos/metodologia de gestao por processos do cnmp/Metodologia GESTAO POR PROCESSOS agosto2016.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/processos/metodologia_de_gestao_por_processos_do_cnmp/Metodologia_GESTAO_POR_PROCESSOS_agosto2016.pdf)> Acesso em: Abr. 2019.

CAPOTE, Gart. BPM Para Todos – Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos e Negócios. Rio de Janeiro, 2012.

FERREIRA, Elisabeth de Araujo. Modelo para Condução de Mapeamento de Processo Organizacional: Uma Abordagem BPM com Base no MAIA. Disponível em: <repositorio.unb.br/bitstream/10482/15269/1/2013_ElisabethdeAraujoFerreira.pdf> Acesso em: Mai. 2018.