

**METODOLOGIA DE
DEFINIÇÃO DOS
PROCESSOS CRÍTICOS
COM FOCO NA
CONTINUIDADE DO
NEGÓCIO DO TRT/MG**



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Governança e Estratégia

METODOLOGIA DE DEFINIÇÃO DOS
PROCESSOS CRÍTICOS COM FOCO NA
CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA
3º REGIÃO

Belo Horizonte
2024



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Governança e Estratégia

2024, Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Todos os direitos reservados ao Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Permitida a reprodução de qualquer parte, desde que citada a fonte e a página onde pode ser encontrado o original. Disponível em:
<<https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/governanca-e-estrategia/processos>>.

ADMINISTRAÇÃO BIÊNIO 2024/2025

Desembargadora Denise Alves Horta

Presidente

Desembargador Sebastião Geraldo de Oliveira

1º Vice-Presidente

Desembargador Emerson José Alves Lage

2ª Vice-Presidente

Desembargador Manoel Barbosa da Silva

Corregedor

Desembargador Antônio Carlos Rodrigues Filho

Vice-Corregedor

Diretora-Geral

Patrícia Helena dos Reis

Diretora Judiciária

Telma Lúcia Bretz Pereira

Secretária-Geral da Presidência

Ludmila Pinto da Silva

Secretária de Governança e Estratégia

Thais da Costa Cruz

Chefe da Divisão de Processos de Trabalho e Governança

Luciana Corrêa Cruz Hahne

Chefe da Seção de Apoio à Governança Institucional

Fábio Avelar Peixoto

Equipe de Desenvolvimento desta edição do Manual

Luciana Corrêa Cruz Hahne

Fábio Avelar Peixoto

Flávia Vieira Zamboni



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Governança e Estratégia

SUMÁRIO

1. Histórico	1
2. Proposta de revisão metodológica	1
3. Planilha de Análise de Impacto no Negócio - AIN	10

1. Histórico

A partir da necessidade de conhecer e monitorar os processos que afetam de forma significativa o resultado da organização, com fins a mitigação dos riscos para preservação da continuidade do negócio, a Secretaria de Governança e Estratégia propôs uma metodologia de identificação dos processos críticos do biênio 2022 - 2023.

A metodologia foi aprovada pelo Comitê de Governança Estratégica, unidade responsável por “definir o escopo da implantação da gestão de riscos, no mínimo quanto aos processos críticos”¹, ensejando na publicação da Resolução GP 242, de 26 de julho de 2022 que “Dispõe sobre os processos críticos estabelecidos para 2022/2023, com foco na continuidade de negócios do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região”. Este normativo elencou os processos considerados críticos para o biênio 2022 e 2023.

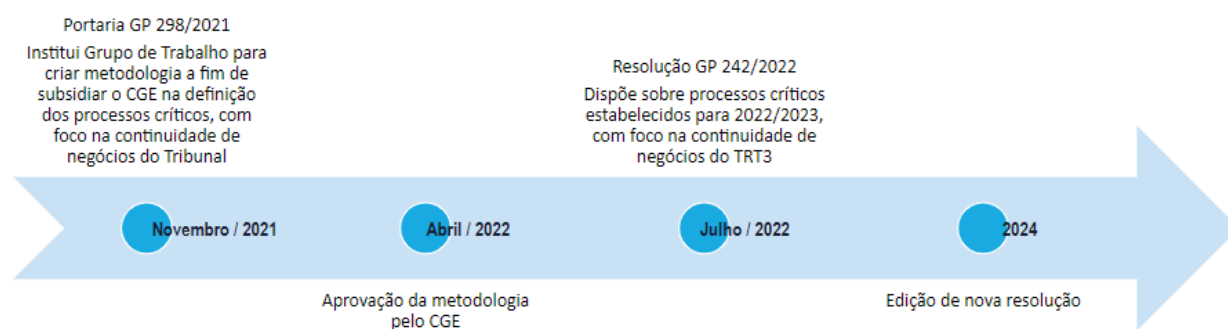


Figura 01- Linha do tempo da definição de processos críticos no TRT3

Findo o prazo de validade do normativo, esta Secretaria de Governança e Estratégia, propõe uma revisão da metodologia visando o aprimoramento a partir da análise do processo realizado em 2022.

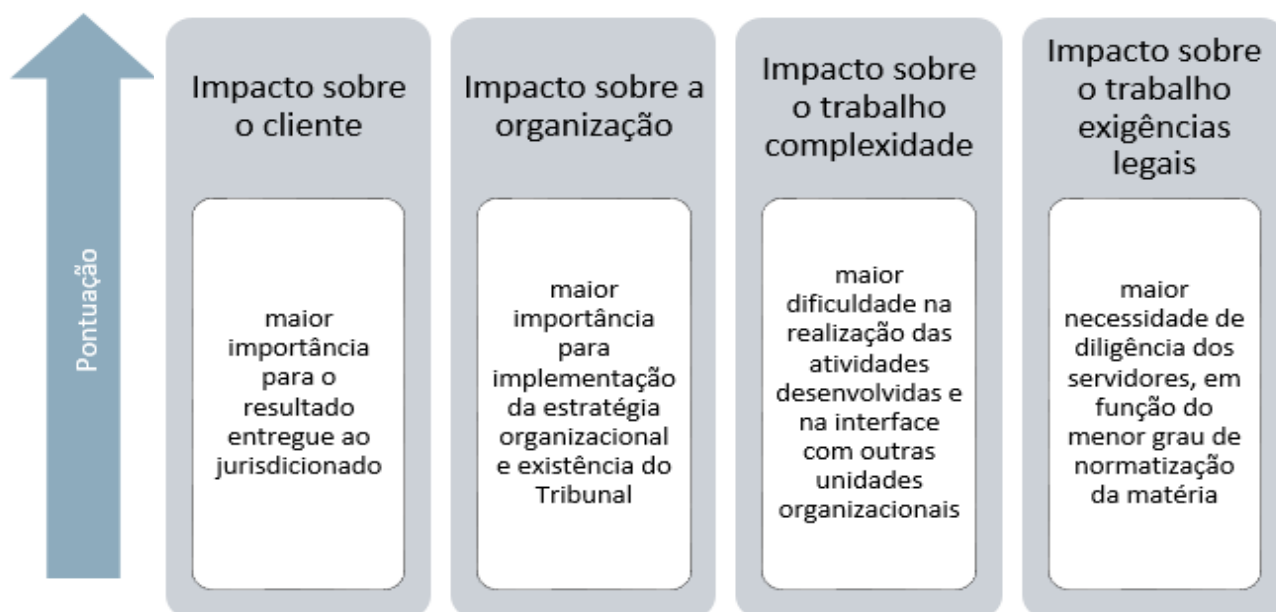
2. Proposta de revisão metodológica

A metodologia de identificação dos processos críticos tem como base a avaliação do impacto dos macroprocessos da cadeia de valor do Tribunal (figura 2) na consecução da missão institucional.

¹ Resolução n. 283, de 10 de julho de 2023 que “Institui a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região”, art. 12, III

Na metodologia aplicada em 2022, os membros do CGE avaliaram em um formulário todos os macroprocessos da cadeia de valor, pontuando o impacto de cada macroprocesso sobre quatro perspectivas (cliente, organização, complexidade e legalidade).

O formulário estabelecia um critério de atribuição da pontuação crescente conforme em cada perspectiva analisada conforme a figura abaixo:



As avaliações realizadas pelos membros do Comitê foram compiladas e sendo considerada a moda da amostra, isto é, pontuação que mais se repetia por macroprocesso. A partir da pontuação alcançada foi definido um macroprocesso crítico por perspectiva.

Para os macroprocessos críticos de gestão e suporte que são compostos de diversos processos, foi necessária uma segunda etapa para refinamento das informações. A definição de qual o processo mais crítico foi feita pelos gestores que o apontaram, ponderados alguns critérios.

No processo de revisão metodológica foi revalidada a análise do impacto da paralisação das atividades em todas as quatro perspectivas.

A perspectiva de *impacto sobre os clientes* que reflete o efeito da paralisação sob a ótica das entregas ao jurisdicionado, foi mantida considerando que trata-se da consecução da missão institucional e constituem a razão de ser do Tribunal.

O Planejamento Estratégico do Tribunal traça diretrizes para alcance dos objetivos organizacionais. O aspecto *impacto sobre a organização* avalia a repercussão da paralisação dos processos na realização do Planejamento Estratégico, ou seja, nos objetivos e metas traçados pela administração. Consoante o estabelecido em 2022, essa perspectiva deve ser avaliada na determinação dos processos críticos por impactar os resultados institucionais.

Cadeia de Valor do TRT3 | Visão unificada

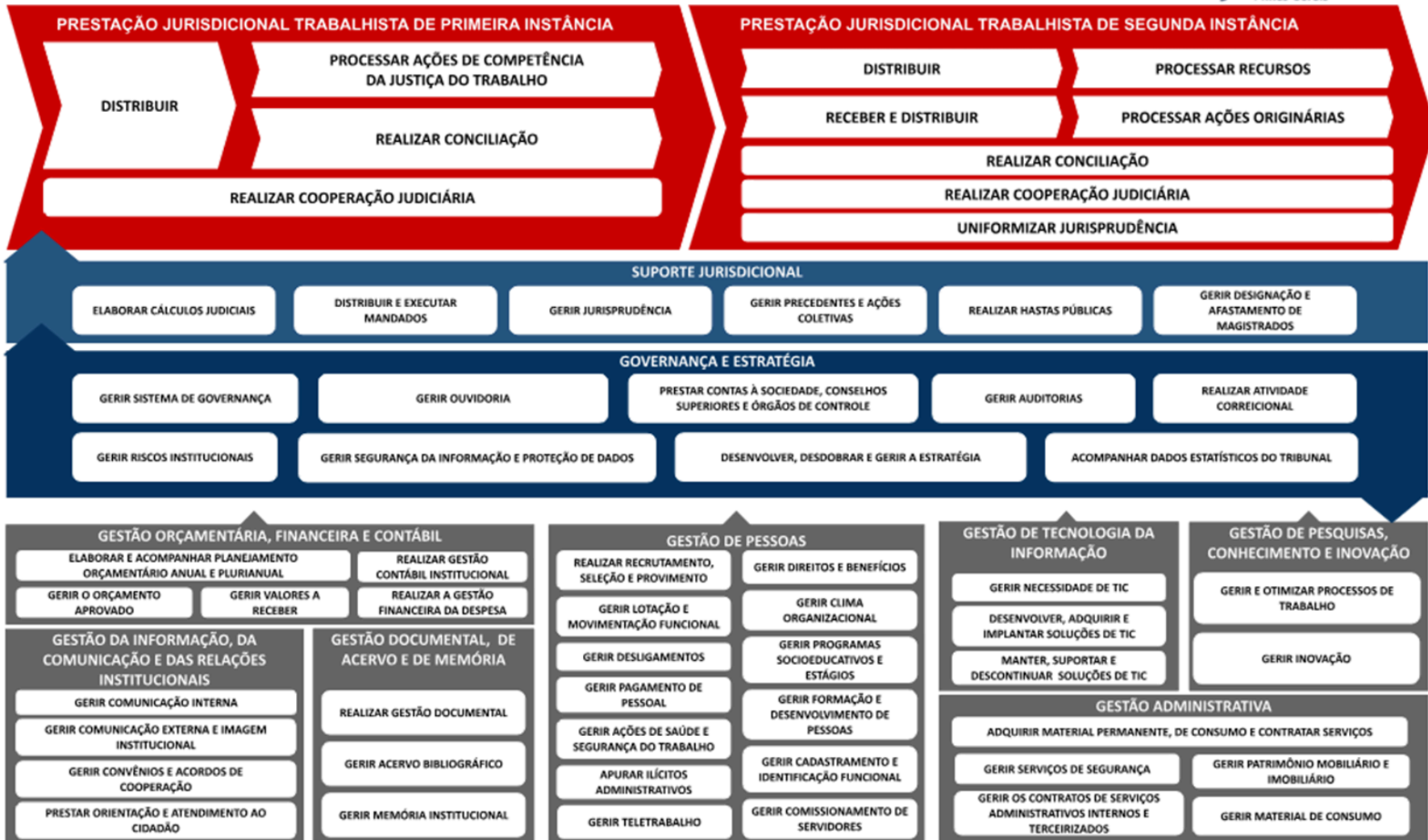


Figura 2 - Cadeia de valor do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

Por sua vez, a apreciação da valoração dos esforços na realização das atividades - *impacto da complexidade* - revelou ser uma variável de difícil mensuração diante da extensa gama de tarefas desenvolvidas nas unidades, o que acaba por resultar numa análise substancialmente subjetiva. Some-se a isso o fato de que as dificuldades serem avaliadas dentro da esfera de atividades e de conhecimentos da própria unidade, o que torna não seguro considerar padrão único para as várias unidades.

Além disso, pode-se afirmar que a complexidade não possui efetiva relevância no plano de continuidade do negócio. Isso porque trata-se de questão operacional que a administração dispõe de mecanismos para mitigar a dificuldade como mapeamentos dos fluxos, desenvolvimento de procedimentos operacionais padrão, treinamento, dentre outros, não sendo um obstáculo para a eventual retomada de processos. Assim, não deve ser considerada como uma perspectiva a ser avaliada no impacto do processo na continuidade das atividades, razão por que se passa a suprimir esse aspecto.

Por derradeiro, avaliou-se que atividades com maior regulamentação (para as quais são fixados cronogramas, prestação de informações, publicações, prazos etc.) devem ser reconhecidas como atividades de maior comprometimento do TRT/MG para com os tribunais e os conselhos superiores, na medida em que elas podem resultar em consequências imediatas para a instituição.

Assim sendo, a paralisação da atividade se torna mais crítica quanto mais regulamentada ela for, face à necessidade de cumprimento de prazos e ordens, sob risco da imposição de consequências negativas à organização.

Ainda sob a ótica do serviço público, é pertinente e desejável analisar o impacto da paralisação de cada macroprocesso sobre o aspecto da *imagem da instituição* na sociedade, uma vez que esta é uma importante parte interessada na prestação dos serviços. Logo, em atendimento às melhores práticas de governança (**accountability** e transparência), inclui-se a análise do impacto *sobre a imagem* na metodologia de definição de processos críticos.

Tudo isso considerado, os aspectos adotados para análise dos impactos resultantes da paralisação das atividades (“descontinuidade do negócio”) passam a ser os listadas a seguir:

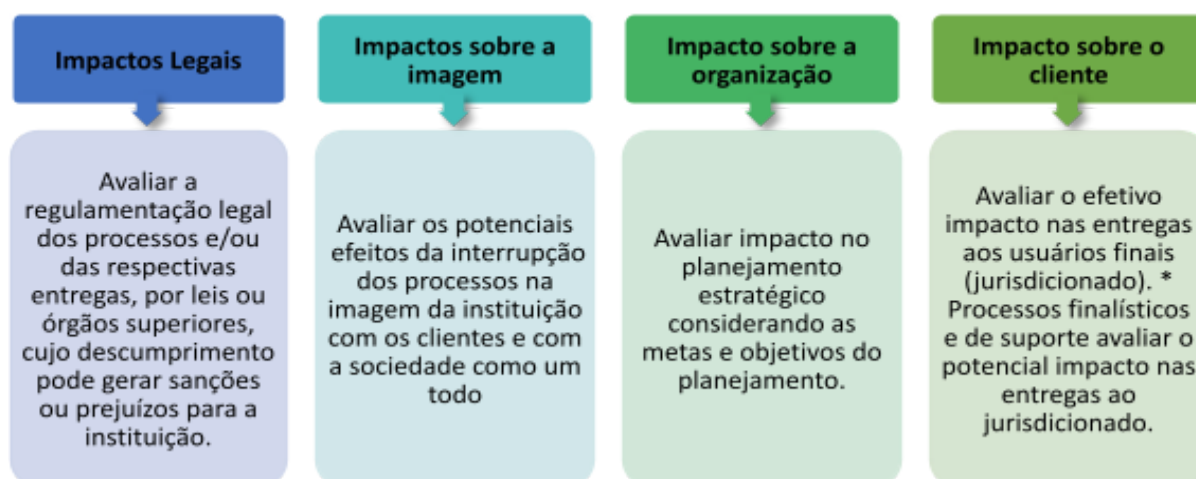


Figura 3 - Detalhamento dos impactos relativos a processos críticos de trabalho

Na metodologia aprovada em 2022, os aspectos “Cliente” e “Organização” recebiam 2, 4 ou 6 pontos e os aspectos que compunham o *impacto sobre o trabalho* – complexidade e exigências legais – recebiam pontuação 1, 2 ou 3.

Mantendo-se o foco na importância dos processos finalísticos e das entregas regulares do Tribunal, passa-se a fixar as pontuações 1, 2, ou 3 para os impactos “legalidade”, “imagem” e “organização”, atribuindo-se peso 2 (2, 4 ou 6) apenas quanto aos impactos incidentes *sobre o cliente*.

Essa distinção atribui maior peso para o impacto sobre o cliente, isto é, prioriza prejuízos efetivamente causados às entregas ao jurisdicionado. Essa diferenciação favorece, sob a ótica da continuidade do negócio, o cumprimento da missão institucional, que é a razão de ser da instituição.

A atribuição da pontuação conforme percepção do impacto da paralisação das atividades em cada aspecto deve ser guiada pelos seguintes parâmetros:

	Impactos Legais	Impactos sobre a imagem
Alto	Processos ou respectivas entregas, regulamentados por leis ou normativos superiores, cuja paralisação possa ser reputada como descumprimento total ou parcial e ensejar a aplicação de sanção ao órgão.	Processo cuja paralisação possa gerar <u>significativo</u> prejuízo na imagem do órgão, especialmente se versar sobre acesso e entregas dos serviços do órgão, atendimento ao público, gestão de bens e recursos públicos, geração de dados de interesse social de ampla divulgação, apuração de ilícitos e provimentos.
Médio	Processos ou respectivas entregas, regulamentados por lei ou normativos superiores, cuja paralisação possa ser reputada como descumprimento total ou parcial, mas que não sujeite o órgão a sanções.	Processo cuja paralisação possa gerar <u>algum</u> prejuízo na imagem do órgão, especialmente se versar sobre acesso e entregas dos serviços do órgão, atendimento ao público, gestão de bens e recursos públicos, geração de dados de interesse social de ampla divulgação, apuração de ilícitos e provimentos.
Baixo	Processos e respectivas entregas sem regulamentação legal específica por órgãos superiores.	Processo cujos resultados, ainda que negativos, possuem baixo impacto na imagem do órgão.

	Impactos sobre a organização	Impactos sobre os clientes
Alto	Processo com alto impacto na estratégia da organização, sendo essencial à realização de metas e objetivos.	Processo finalístico ou de suporte que impacta significativamente o resultado entregue ao jurisdicionado, de forma direta ou indireta.
Médio	Processo que impacta a estratégia da organização, afetando a realização de metas e objetivos.	Processo que impacta indiretamente o resultado entregue ao jurisdicionado
Baixo	Processo com baixo impacto na estratégia da organização.	Processo que impacta de forma não significativa o resultado entregue ao jurisdicionado.

Figura 4 - Níveis de impacto nas quatro perspectivas

Sabe-se que os impactos da paralisação de um macroprocesso nas entregas, em regra, tendem a se agravar com o tempo. Em outras palavras, se, por pequeno período, determinados impactos podem ser suportados pela administração, o decurso do tempo pode torná-los extremamente graves para o Tribunal.

A definição dos prazos de análise considerou a diversidade de processos e prazos que estão em operação no órgão. Isto é, dentre as atividades do órgão estão processos cuja paralisação por horas pode impactar as entregas à sociedade (a exemplo do PJE) enquanto outros processos, que se desenvolvem em maior período de tempo (a exemplo das contratações), um dia não gera impactos significativos na entrega final.

Visando desenvolver uma metodologia que fosse possível mensurar efetivamente o efeito da paralisação das atividades nos diversos processos, buscou-se dividir em períodos que pudessem representar a maior parte dos processos considerando que o prazo de 15 dias deve ser suficiente para a retomada integral das atividades do órgão.

Nessa senda, no intuito de sopesar o fator “tempo” nos impactos, a avaliação passa a considerar 3 (três) períodos diferentes (1, 5 e 15 dias), visando incluir a progressão do dano daí decorrente no dimensionamento da criticidade.

Com essas alterações, obtém-se ferramenta de avaliação do impacto da paralisação, sob 4 (quatro) aspectos (“legalidade”, “imagem”, “organização” e “cliente”), ponderados 3 (três) interstícios (1, 5 e 15 dias).

Somadas as médias atribuídas nos 3 (três) interstícios para cada aspecto de impacto, obtém-se a pontuação total, seja dos macroprocessos finalísticos, seja dos processos de gestão ou suporte. A escala de pontuação total possível vai de 5 a 15, sendo a criticidade atribuída conforme estas faixas de pontos:



Após revisão, entendeu-se que a limitação de escolha a um macroprocesso finalístico por perspectiva da Cadeia de Valor e a um único processo crítico por macroprocesso de gestão e suporte em 2022, foge da melhor técnica metodológica uma vez que o processo deve se ater a criticidade dos processos.

Na primeira determinação dos processos críticos a limitação fez sentido uma vez que racionalizou os resultados a um número de processos que ampliasse institucionalmente a aplicação da Gestão de Riscos.

Assim, após revisão foi proposta a não fixação de limites por perspectiva ou macroprocessos além da classificação estrita pela pontuação obtida.

Outro ponto a destacar é o de que a atribuição de pontos em 2022 foi realizada, na primeira etapa, pelos membros do CGE, adotando-se um tratamento estatístico dos resultados obtidos para designação dos processos críticos. Somente na segunda etapa, exclusiva para macroprocessos de suporte e gestão, foram acionados os gestores, que indicaram o processo mais crítico dentro de cada macroprocesso.

Contudo, considerando que a análise do impacto da paralisação sob os 4 (quatro) aspectos, assim como a mensuração dos efeitos de paralisação, é de natureza essencialmente técnica, tais procedimentos podem ser mais apuradamente realizados pelos próprios gestores das áreas, que conhecem as obrigações legais, o fluxo de trabalho e as entregas, entre outros aspectos, conferindo um caráter técnico na avaliação. Para os macroprocessos que têm mais de um gestor, a pontuação final será a média atribuída por cada um deles.

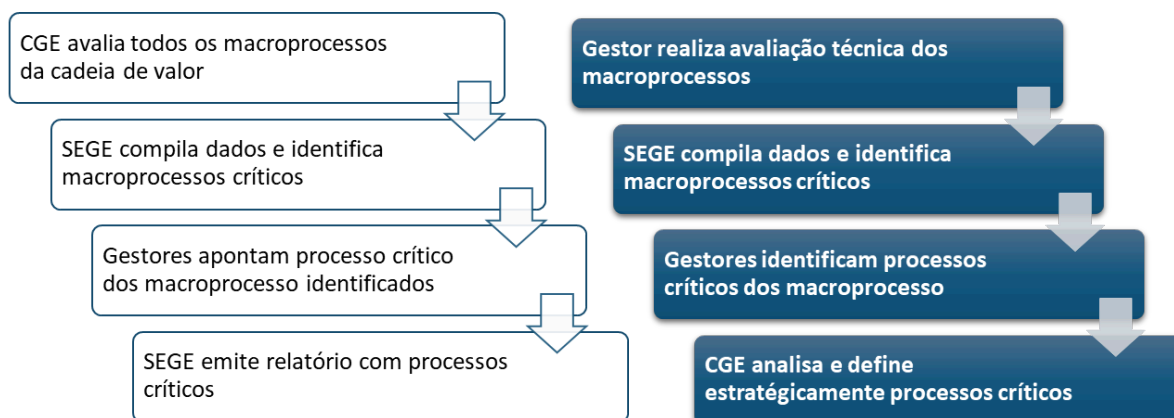


Figura 5 - Alteração do fluxo do processo

Por fim, cumpre dizer que, na Cadeia de Valor, as perspectivas “Primeira Instância” e “Segunda Instância”, que representam a atividade-fim do Tribunal, já trazem definidos processos de trabalho em sentido estrito, e não macroprocessos, por ter sido viável maior nível de detalhamento dos processos de trabalho já na fase de construção da Cadeia, diferentemente dos macroprocessos de gestão e suporte.

Assim sendo, na primeira etapa de pontuação de tais macroprocessos, já se chegará aos processos finalísticos críticos.

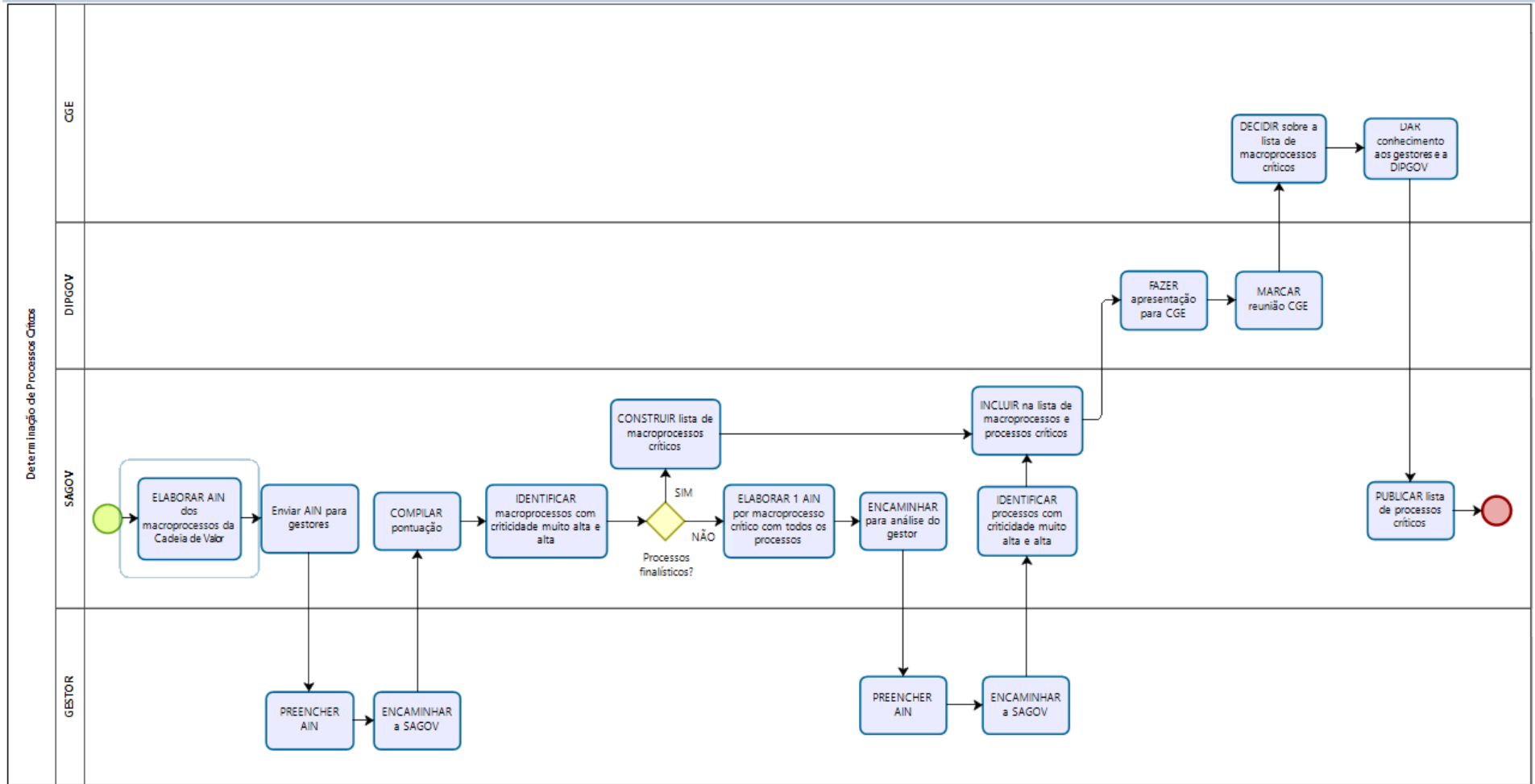
Para os macroprocessos de gestão e suporte se fará necessária outra etapa de consulta aos gestores, em que estes serão convidados a indicar, nominalmente, um processo de trabalho, do respectivo macroprocesso, que considere o mais crítico para a continuidade do negócio, segundo critérios norteadores.

Por fim, serão submetidos à deliberação do CGE para definição dos processos críticos.

Revelou-se conferir um viés técnico a atribuição de pontos em uma primeira análise de impacto na continuidade dos negócios pelos próprios gestores dos (macro)processos, o que possibilita fornecer um subsídio técnico para definição dos processos críticos pelo CGE, definição essa que, sim, se trata de escolha eminentemente estratégica.

O fluxo da metodologia de definição de processos críticos pode ser visualizado na figura a seguir:

Fluxo de definição de processos críticos



3. Planilha de Análise de Impacto no Negócio - AIN

	MACROPROCESSOS	Impactos Legais				Impactos sobre a imagem				Impactos sobre a organização (estratégia)				Impactos sobre os clientes				
		1 dia	5 dias	15 dias	média	1 dia	5 dias	15 dias	média	1 dia	5 dias	15 dias	média	1 dia	5 dias	15 dias	média	
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA INST.	DISTRIBUIR																	
	PROCESSAR AÇÕES DE COMPETÊNCIA DA JUSTIÇA DO TRABALHO, OU REALIZAR CONCILIAÇÃO																	
	REALIZAR COOPERAÇÃO JUDICIÁRIA																	
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA INST.	DISTRIBUIR																	
	PROCESSAR RECURSOS																	
	RECEBER E DISTRIBUIR																	
	PROCESSAR AÇÕES ORIGINÁRIAS																	
	REALIZAR CONCILIAÇÃO																	
SUPPORTE JURISDICIONAL	REALIZAR COOPERAÇÃO JUDICIÁRIA																	
	UNIFORMIZAR JURISPRUDÊNCIA																	
	ELABORAR CÁLCULOS JUDICIAIS																	
	DISTRIBUIR E EXECUTAR MANDADOS																	
	GERIR JURISPRUDÊNCIA																	
	GERIR PRECEDENTES E AÇÕES COLETIVAS																	
	REALIZAR HASTAS PÚBLICAS																	
GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA	GERIR DESIGNAÇÃO E AFASTAMENTO DE MAGISTRADOS																	
	GERIR SISTEMA DE GOVERNANÇA																	
	GERIR OUVIDORIA																	
	PRESTAR CONTAS À SOCIEDADE, CONSELHOS SUPERIORES E ÓRGÃOS DE CONTROLE																	
	GERIR AUDITORIAS																	
	REALIZAR ATIVIDADE CORRECIONAL																	
	GERIR RISCOS INSTITUCIONAIS																	
	GERIR SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS																	
	DESENVOLVER, DESDOBRAR E GERIR A ESTRATÉGIA																	
	ACOMPANHAR DADOS ESTATÍSTICOS DO TRIBUNAL																	
GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL	ELABORAR E ACOMPANHAR PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO ANUAL E PLURIANUAL																	
	REALIZAR GESTÃO CONTÁBIL INSTITUCIONAL																	
	GERIR O ORÇAMENTO APROVADO																	
	GERIR VALORES A RECEBER																	
	REALIZAR A GESTÃO FINANCEIRA DA DESPESA																	
GESTÃO DA IMAGEM, DA COMUNICAÇÃO E DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	GERIR COMUNICAÇÃO INTERNA																	
	GERIR COMUNICAÇÃO EXTERNA E IMAGEM INSTITUCIONAL																	
	GERIR CONVÊNIOS E ACORDOS DE COOPERAÇÃO																	
	PRESTAR ORIENTAÇÃO E ATENDIMENTO AO CIDADÃO																	
GESTÃO DOCUMENTAL, DE ARQUIVO E DE INFORMAÇÃO	REALIZAR GESTÃO DOCUMENTAL																	
	GERIR ACERVO BIBLIOGRÁFICO																	
	GERIR MEMÓRIA INSTITUCIONAL																	

GESTÃO DOCUMENTAL, DE ACERVO E DE MEMÓRIA	REALIZAR GESTÃO DOCUMENTAL																				
	GERIR ACERVO BIBLIOGRÁFICO																				
	GERIR MEMÓRIA INSTITUCIONAL																				
GESTÃO DE PESSOAS	REALIZAR RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E PROVIMENTO																				
	GERIR LOTAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO FUNCIONAL																				
	GERIR DESLIGAMENTOS																				
	GERIR PAGAMENTO DE PESSOAL																				
	GERIR AÇÕES DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO																				
	APURAR ILÍCITOS ADMINISTRATIVOS																				
	GERIR TELETRABALHO																				
	GERIR DIREITOS E BENEFÍCIOS																				
	GERIR CLIMA ORGANIZACIONAL																				
	GERIR PROGRAMAS SOCIOEDUCATIVOS E ESTÁGIOS																				
	GERIR FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS																				
	GERIR CADASTRAMENTO E IDENTIFICAÇÃO FUNCIONAL																				
GERIR COMISSIONAMENTO DE SERVIDORES																					
GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	GERIR NECESSIDADE DE TIC																				
	DESENVOLVER, ADQUIRIR E IMPLANTAR SOLUÇÕES DE TIC																				
	MANTER, SUPORTAR E DESCONTINUAR SOLUÇÕES DE TIC																				
GESTÃO DE PESSOAS CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	GERIR E OTIMIZAR PROCESSOS DE TRABALHO																				
	GERIR INOVAÇÃO																				
GESTÃO ADMINISTRATIVA	ADQUIRIR MATERIAL PERMANENTE, DE CONSUMO E CONTRATAR SERVIÇOS																				
	GERIR SERVIÇOS DE SEGURANÇA																				
	GERIR SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS E TERCEIRIZADOS																				
	GERIR PATRIMÔNIO MOBILIÁRIO E IMOBILIÁRIO																				
	GERIR MATERIAL DE CONSUMO																				