

Metodologia de Gestão por Processos

do Tribunal Regional do Trabalho – 3ª Região

Guia detalhado para magistrados e servidores do TRT3 interessados pelo tema

Secretaria de Gestão Estratégica
Escritório de Processos de Trabalho

Abril/2017
Versão 1.0



**TRIBUNAL
REGIONAL DO
TRABALHO**
3ª REGIÃO - MINAS GERAIS



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 3ª REGIÃO
Biênio 2016-2017

Desembargador Júlio Bernardo do Carmo
Presidente

Desembargador Ricardo Antônio Mohallem
1º Vice-Presidente

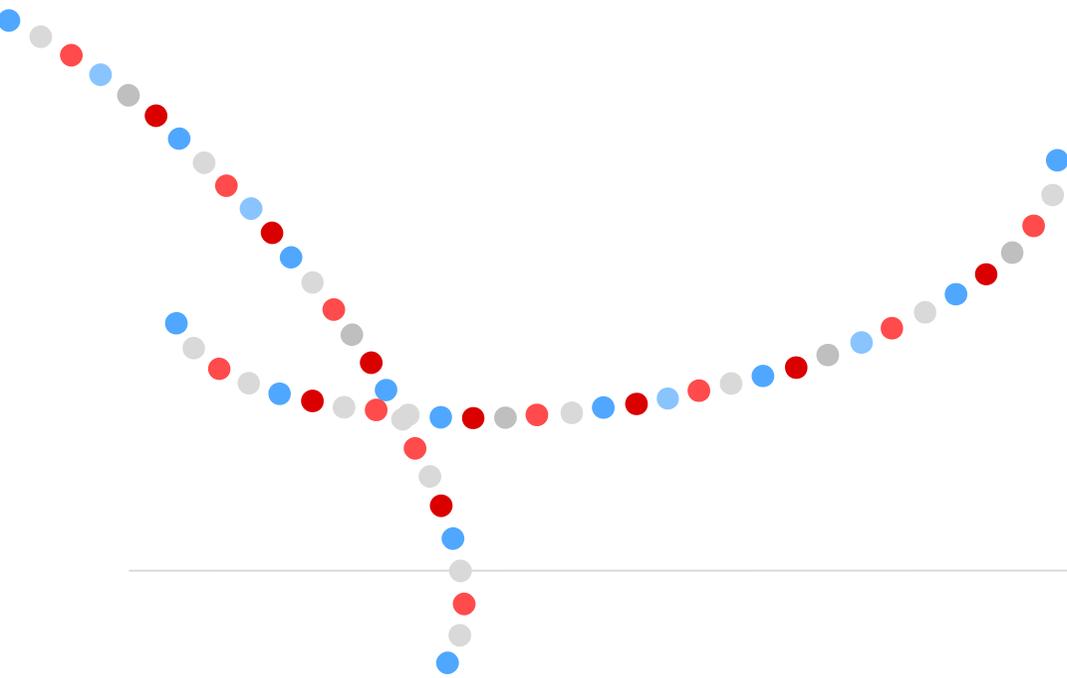
Desembargador Luiz Ronan Neves Koury
2º Vice-Presidente

Desembargador Fernando Antônio Viégas Peixoto
Corregedor

Desembargador César Pereira da Silva Machado Júnior
Vice-Corregedor

Sandra Pimentel Mendes
Secretária de Gestão Estratégica

Thais da Costa Cruz
Chefe de Seção – Escritório de Processos de Trabalho



Apresentação do documento

Em 2016, o Escritório de Processos de Trabalho (EPT), vinculado à Secretaria de Gestão Estratégica, em conjunto com a empresa EloGroup, desenvolveu a **Metodologia de Gestão de Processos do Tribunal Regional do Trabalho – 3ª Região**. O resultado do trabalho está expresso no conteúdo apresentado neste guia, sendo a base para consolidação da maneira como o Tribunal aplica Gestão por Processos em seu dia a dia.

O principal benefício da formalização de uma única metodologia é **oferecer um guia de referência** para formação de servidores especializados na área do conhecimento de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), sensibilização de servidores interessados na temática e replicação em larga escala das práticas propostas dentro do Tribunal. Além disso, essa Metodologia tem como principal objetivo **viabilizar o alcance de melhores resultados sustentáveis** por meio da estruturação de métodos e boas práticas de gestão por processos, de acordo com os anseios estratégicos e interesses do Tribunal.

Acredita-se que, no curto prazo, esta metodologia precisa ser integrada às outras metodologias propostas pela Secretaria de Gestão Estratégica, a fim de **consolidar em uma visão integrada as diferentes disciplinas de gestão**. É recomendável que este documento seja atualizado à medida que a organização evolua em maturidade na aplicação dos métodos e ferramentas aqui propostos. O conteúdo foi desenvolvido a partir das melhores práticas de aplicação da disciplina de Gestão de Processos na administração pública.

O Escritório de Processos de Trabalho encontra-se à disposição para esclarecer eventuais dúvidas que possam vir a surgir a partir da leitura deste guia. Aos praticantes interessados em aprofundar seus conhecimentos na temática de Gerenciamento de Processos de Negócio, é recomendável a busca por bibliografia e formação especializada.

A **Secretaria de Gestão Estratégica** é a unidade responsável por patrocinar a replicação da metodologia no âmbito do TRT – 3ª Região. O **Escritório de Processos de Trabalho**, é o responsável por atualizar, disseminar e replicar o conteúdo desta metodologia na prática do dia a dia e as unidades finalísticas e de suporte do Tribunal também devem atuar de maneira colaborativa na adoção dos métodos e ferramentas aqui propostos.

A equipe envolvida na construção da metodologia foi composta pelos servidores do Escritório de Processos de Trabalho do TRT – 3ª Região em parceria com os consultores da EloGroup:

TRT – 3ª Região

Sandra Pimentel Mendes

Thais da Costa Cruz

Lucilene Magalhães Penha de Carvalho Guimarães

EloGroup

Ricardo Gonçalves

Juliana Barreto

Carolina Meira



INTRODUÇÃO
p. 5

**GUIA DE
FERRAMENTAS**
p. 34

**METODOLOGIA
PARA GESTÃO
POR PROCESSOS**
p. 12

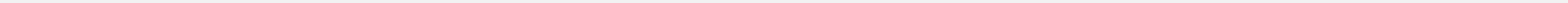
ANEXO
p. 52



Introdução



**TRIBUNAL
REGIONAL DO
TRABALHO**
3ª REGIÃO - MINAS GERAIS



A Gestão por Processos



A Gestão por Processos (Business Process Management – BPM) é uma disciplina gerencial que tem por objetivo promover o controle, sustentação e transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados. As bases para a formação dos conceitos que permeiam BPM surgiram muito antes de sua titulação como disciplina gerencial. Segundo Paul Harmon, quatro importantes pilares formam as origens do Gerenciamento de Processos de Negócio, são elas:



Os princípios da administração científica estipulados por Taylor e posteriormente impulsionados por Ford ofereceram as bases para a **especialização do trabalho, produção em larga escala e aumento de produtividade**.



A **preocupação com a qualidade final** entregue considerando preço, confiabilidade, prazo e satisfação do cliente, além da aplicação de **técnicas estatísticas para controle da qualidade**, foram conceitos trazidos por Juran e Deming, durante o movimento denominado Qualidade Total. Neste contexto, destaca-se as influências do Sistema Toyota de Produção, proposto por Ohno, que também ofereceu as bases para as metodologias *Lean Manufacturing* e o *Six Sigma*.



O entendimento da organização como um conjunto de processos que entregam determinado valor ao cliente foi lançado por Porter, que afirma que a **vantagem competitiva somente é alcançada por meio da transformação daqueles processos que reforçam a sua proposta de valor**. Os conceitos trazidos por Kaplan e Norton também contribuem para a formação da disciplina de BPM, reforçando a importância do estabelecimento de métricas não financeiras para a gestão do desempenho das organizações.



A **evolução do suporte tecnológico à processos de negócio é evidente nas últimas décadas** com o surgimento de diversas tecnologias como por exemplo: sistemas ERP, *workflows*, integração de aplicativos (EAI), sistemas BI e arquiteturas orientadas a serviço (SOA). A orientação do desenvolvimento de sistemas de informação de maneira aderente ao desenho dos processos de negócio é uma tendência trazida pelo BPM.

A Gestão por Processos



Dadas as influências históricas, evolução dos estudos acadêmicos e das aplicações práticas de mercado, a partir da década de 2000, o Gerenciamento de Processos de Negócio consagrou-se como uma disciplina gerencial. As organizações públicas e privadas no Brasil e no mundo estão se valendo dos conceitos, boas práticas, métodos e ferramentas propostos para aprimorar o dia a dia de seus processos.

O Gerenciamento de Processos de Negócio vem sendo mundialmente disseminado por meio da *Association of Business Process Management Professionals* – ABPMP®, associação internacional que organiza e impulsiona a evolução desta disciplina gerencial, sendo que o BPM CBOOK® é o corpo comum de conhecimento que contempla o conteúdo básico para os profissionais que atuam nesta área.

Para entender o que é o Gerenciamento de Processos de Negócio e como aplicá-lo na prática, é fundamental definirmos primeiramente o que é um **processo de negócio**.

Segundo Hammer & Champy, **processo de negócio** é uma coleção de atividades que possuem um ou mais insumos e geram um ou mais resultados que representam agregação de valor ao cliente.

Reconheçamos ou não, processos existem nas organizações: a questão é se vamos gerenciá-los de maneira sistemática e estruturada ou permitir que fluam livremente.



Benefícios da Gestão por Processos para o Tribunal



Tendo em vista que a Gestão por Processos tem por objetivo promover o controle, sustentação e transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados, é preciso ater-se ao aspecto prático e aplicável ao contexto organizacional do Tribunal Regional do Trabalho – 3ª Região.

Deste ponto, é preciso compreender melhor **os benefícios esperados com a aplicação da Gestão por Processos no Tribunal:**



VISÃO DO TODO

Apresentar uma visão global e consolidada de todos os processos de trabalho existentes no Tribunal para os servidores.



APURAÇÃO DE INDICADORES

Viabilizar o acompanhamento do desempenho dos processos de maneira integrada e com mensuração dos resultados.



MEIO PARA ALCANÇAR A ESTRATÉGIA

Para alcançar os objetivos estratégicos traçados, é fundamental melhorarmos o desempenho dos processos.



PROMOÇÃO DE MELHORIAS

Modelar e analisar processos de trabalho é um meio para se pensar em melhorias para o Tribunal.



GESTÃO DO CONHECIMENTO

Padronizar processos é uma maneira de garantir que o conhecimento sobre o trabalho executado é explícito por meio de padrões reconhecidos.

O que é o Escritório de Processos de Trabalho



A área do Tribunal responsável por manter e disseminar princípios metodológicos e ferramentas assim como apoiar as ações realizadas no tema de Gestão por Processos é o Escritório de Processos de Trabalho (EPT), vinculado à Secretaria de Gestão Estratégica.

É válido ressaltar que o EPT deve ser principal ponto de referência técnica quando se discute processos de trabalho na organização, porém, **somente com a responsabilização e o engajamento de todos será possível de fato implantar a Gestão por Processos no Tribunal.**



Papéis e atribuições



Para a gestão por processos, um conjunto de novos papéis e responsabilidades surge. Este precisa ser entendido pelos indivíduos e disseminado entre todos os atores da organização.

DIRETOR,
SECRETÁRIO,
CHEFE DE SEÇÃO
OU SERVIDOR
DEDICADO



GUARDIÃO DO PROCESSO

- Apoiar na elaboração do portfólio de projetos de melhoria
- Liderar a execução e implementação do Plano de Ação de melhoria
Analisar e propor soluções para os processos sob sua guarda
- Estimar e apurar ganhos
- Monitorar desempenho, riscos e conformidade no dia a dia
- Manter a estrutura de padronização

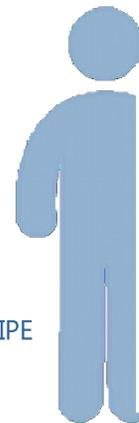
SERVIDOR
QUE ATUA NO
PROCESSO



EXECUTOR DO PROCESSO

- Detalhar as demandas para que essas sejam avaliadas
- Gerar ideias e demandas para projetos de transformação e gestão do dia a dia
- Participar do entendimento, análise e concepção de soluções para os novos processos
- Realizar ações de implementação de melhorias
- Executar planos de ação

EQUIPE
EPT



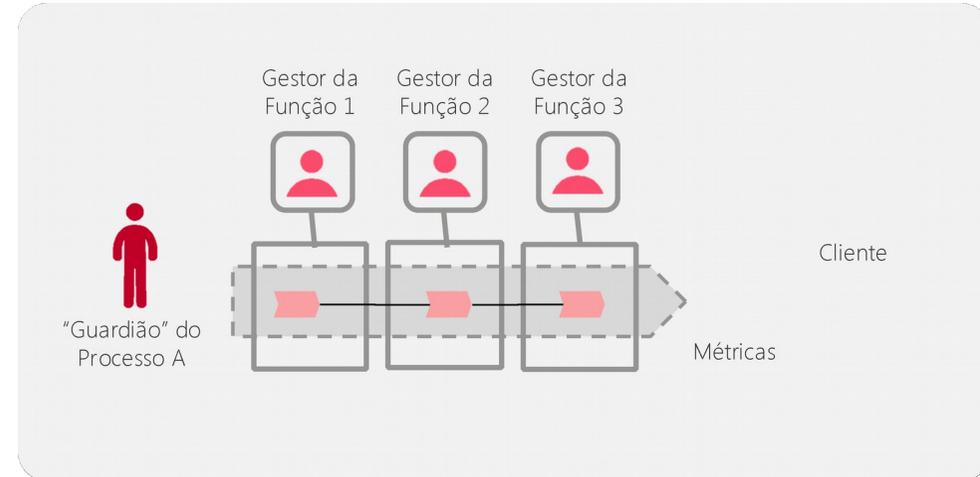
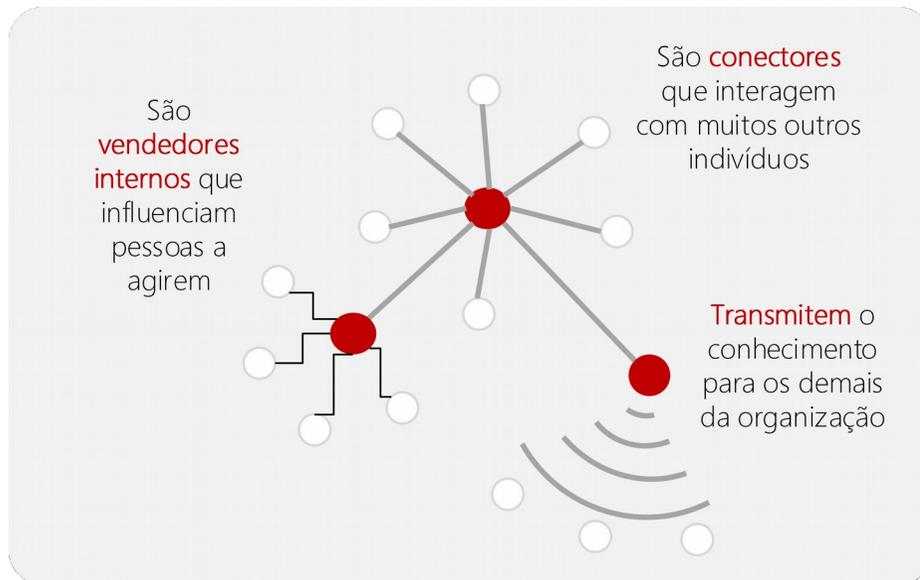
ANALISTA DE PROCESSOS

- Propor ideias / demandas para serem submetidas a priorização no portfólio
- Disseminar a cultura e resultados da metodologia de gestão por meio de processos na organização
- Prover consultoria interna aos guardiões na condução e gestão dos projetos de transformação
- Manter padrões para execução de projetos de transformação e para gestão do dia a dia

O Guardião do Processo

O Guardião do Processo é chave para governança e integração dos atores. Sendo assim, ele deve:

- Ser um profissional presente nas áreas funcionais, capacitados na gestão por processos;
- Ter forte atuação em projetos de melhoria de processos e apoio no monitoramento do dia a dia;
- Ter características de liderança para gerar e implementar novas ideias de melhoria no processo;
- Buscar aumentar o desempenho dos processos da organização



E, o que se espera do Guardião do Processo, então?

- Sugestão e revisão de metas;
- Monitoramento de expectativas, desempenho e conformidade;
- Facilitação de interação entre atores;
- Auxílio durante a priorização de ideias;
- Promoção da implementação de ações;
- Revisão e atualização de padrões.

Observações:

- O papel de Guardião de Processo é uma atribuição não exclusiva, de forma que os atores mantêm suas atribuições funcionais.
- Indica-se que para os processos estratégicos, o Escritório de Processos de Trabalho atue como guardião. Estes devem ser definidos de acordo com a capacidade da equipe e a criticidade do processo.

Como surgem as demandas para a Gestão por Processos?



As demandas para a melhoria de processos podem surgir de diversas origens. Neste guia serão expostos os quatro principais geradores de demandas para a Gestão por Processos:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico oferece vários direcionamentos em relação ao aumento do nível de serviço e desempenho desejado para o Tribunal. Para alcançar os objetivos traçados, pode-se trabalhar ações de melhoria em processos.

CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor é a ferramenta utilizada pelo EPT para representar a visão de todos os processos de trabalho existentes no Tribunal. Por meio dela, o EPT atua de forma proativa anualmente na captação e priorização de oportunidades de melhorias em processos.

DEMANDAS DO DIA A DIA

As demandas do dia a dia são motivadas por erros, retrabalhos, gargalos e problemas identificados no dia a dia pelas áreas do Tribunal. Para atuar nessas questões, pode-se trabalhar ações de melhoria em processos.

CONTROLE INTERNO E OUVIDORIA

As áreas de Controle Interno e Ouvidoria também apontam diversas oportunidades de melhoria em processos para o Tribunal, com o objetivo de solucionar questões apontadas por não conformidades ou manifestadas formalmente pelos próprios servidores.

Como atuar em parceria com o EPT



Considerando o posicionamento e a atuação do EPT, duas **principais modalidades de atuação serão assumidas**. O EPT poderá atuar de forma **direta** na execução ativa das ações e dos projetos, como principal responsável pelo resultado. Por outro lado, o Escritório também poderá atuar de forma **supervisionada**, no qual um Responsável Técnico, envolvido no processo de trabalho, assumirá a frente da condução e terá o EPT como suporte e apoio metodológico.

REGRAS
DE OURO

Atuação Direta

1. A Equipe EPT terá uma **dedicação máxima** semanal de 3 horas presenciais para cada demanda em análise;
2. O **planejamento de cada demanda**, assim como a construção de cronogramas para a demanda, deve considerar a restrição de tempo do ponto 1;
3. A **responsabilidade pela geração de entregas** e pelo resultado da padronização e melhoria em processos de negócio é da equipe EPT;
4. Caso a iniciativa em processos envolva um projeto estratégico, o **Escritório de Projetos** será envolvido, assim como o Patrocinador e o Responsável Técnico da demanda em análise;
5. Para o caso de atuação em projetos estratégicos, o **cronograma utilizado pelo EPT** será o cronograma geral do projeto.

REGRAS
DE OURO

Atuação Supervisionada

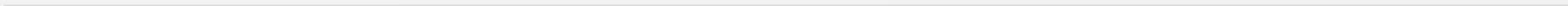
1. O Responsável Técnico atua na **linha de frente** e a Equipe EPT atua como **supervisão e assessoria**;
2. A Equipe EPT **capacita** o Responsável Técnico para que ele possa gerar as entregas e alcançar os resultados esperados;
3. Uma **reunião semanal**, de duração estimada de 1 hora, deve ser realizada entre todos para alinhamento, troca de experiências e status;
4. Após a reunião, o **status da iniciativa deve ser encaminhado** ao Patrocinador e ao Responsável Técnico;
5. A Equipe EPT participará ativamente junto ao Responsável Técnico quando houver a necessidade de utilizar **ferramentas e técnicas mais inovadoras**.



Metodologia para Gestão por Processos



**TRIBUNAL
REGIONAL DO
TRABALHO**
3ª REGIÃO - MINAS GERAIS



Metodologia para Gestão por Processos

Para colocar em prática a Gestão por Processos no Tribunal propomos uma atuação por meio de cinco abordagens. Segue abaixo a definição de cada uma delas:

CAPTAÇÃO DE OPORTUNIDADES PELA CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor é a ferramenta utilizada pelo EPT para representar a visão de todos os processos de trabalho existentes no Tribunal. Por meio dela, o EPT atua de forma proativa anualmente na captação e priorização de oportunidades de melhorias em processos.

ATIVAÇÃO DA GESTÃO DO DIA A DIA

Esta abordagem é a condução de uma iniciativa temporária em um ou mais processos de trabalho com o objetivo de mapear processos, implementar melhorias e instituir a gestão do dia a dia. Também utilizada como principal aliada ao desenvolvimento de sistemas, fornecendo uma melhor compreensão dos fluxogramas refinados pelas áreas envolvidas melhorando os resultados do levantamento de requisitos.

TRANSFORMAÇÃO DO DESEMPENHO DE PROCESSOS

Um projeto de transformação é uma abordagem dedicada a promover grandes saltos de desempenho em processos de trabalho. O foco é centrado no aumento do desempenho.

REVISÃO DE FLUXOS PARA IMPLANTAÇÃO SISTEMAS NACIONAIS

O objetivo dessa atuação é apoiar as áreas diretamente envolvidas na implantação de Sistemas Nacionais, com o desenho dos novos fluxos de trabalho com o novo sistema, levantamento de lacunas com os procedimentos atuais e proposição de melhorias nos fluxogramas e organogramas.

GOVERNANÇA E APOIO PARA GESTÃO POR PROCESSOS

Esta abordagem é focada em promover ações focadas em garantir que a Gestão por Processos seja aplicada na prática do Tribunal. Essas ações são: promoção de capacitações, atualização da Central de Processos e avaliação de maturidade.

PROCESSOS
PONTA A PONTA

VISÃO DO
CLIENTE

FLEXIBILIDADE PARA
CADA CONTEXTO

FOCO NO
GANHO

COLOCAR EM
PRÁTICA

CAPTAÇÃO DE OPORTUNIDADES PELA CADEIA DE VALOR

Modalidade Supervisionada Modalidade Direta

ATIVAÇÃO DA GESTÃO DO DIA A DIA

Modalidade Supervisionada Modalidade Direta

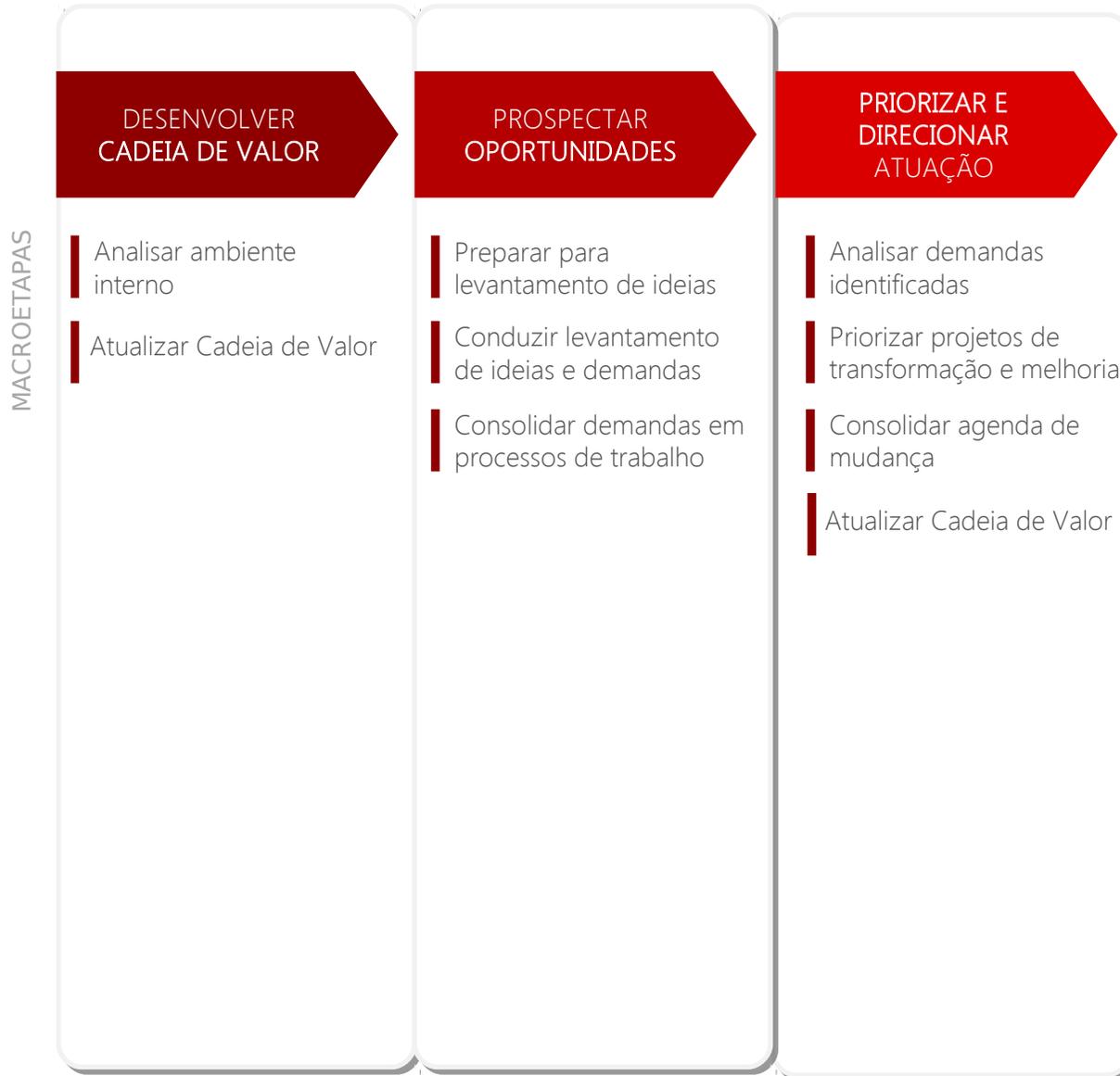
TRANSFORMAÇÃO DO DESEMPENHO DE PROCESSOS

Modalidade Supervisionada Modalidade Direta

REVISÃO DE FLUXOS PARA IMPLANTAÇÃO SISTEMAS NACIONAIS

GOVERNANÇA E APOIO PARA GESTÃO POR PROCESSOS

Captação de oportunidades pela Cadeia de Valor





ME1

Desenvolver Cadeia de Valor

Para que seja possível promover a gestão orientada a processos é fundamental que a Cadeia de Valor seja desenvolvida, comunicada e utilizada, uma vez que esta explicita de maneira objetiva uma visão de ponta a ponta dos processos de trabalho do TRT-3.



Quais são as etapas?



- O ciclo de captação de oportunidades pela Cadeia de Valor ocorrerá a cada dois anos.
- Para que se compreenda de fato a realidade da organização e do contexto no qual ela está inserida, como primeiro passo é necessário **conduzir um estudo preliminar** para **entender o ambiente interno**, o qual a Cadeia de Valor representa. Nesse ponto, entrevistas poderão ser conduzidas, o Planejamento Estratégico deverá ser analisado, e o organograma da organização, dentre outros documentos internos também deverão ser considerados nessa etapa;
- A consolidação desse estudo terá como resultado a **atualização da Cadeia de Valor**, sendo sua revisão realizada bienalmente. Ajustes poderão ser identificados considerando-se, sempre, a Cadeia de Valor vigente. Para que o trabalho tenha validade, é fundamental que, para cada alteração proposta, sejam envolvidos os atores-chave. A equipe EPT identificará os atores que serão envolvidos, em reuniões temáticas ou apresentações pontuais. Com a Cadeia de Valor validada, esse instrumento deve ser comunicado para organização.



Quem são os atores envolvidos?

Para desenvolvimento da Cadeia de Valor é fundamental que toda organização esteja envolvida considerando-se, principalmente, o corpo gerencial. Sendo assim, apontam-se como principais atores:

- Presidente e Alta Administração
- Secretários
- Chefes de Seção
- Equipe EPT (*moderadora*)



Quais são as dicas e os conceitos?

- É fundamental que a Cadeia de Valor seja comunicada da forma adequada já que pode ser considerada como um **farol de transformações para o Tribunal**. Oportunidades de melhoria podem ser identificadas e priorizadas de acordo com a identificação de processos críticos (*conforme etapa seguinte*);
- Para que esse instrumento seja reconhecido pela organização é necessário garantir o **engajamento** de todos. Sendo assim, desde o início da construção da Cadeia de Valor todos devem ser acionados e envolvidos;
- Considerando que a alta administração do Tribunal precisa ser envolvida, um **planejamento de agendas bem feito** é imprescindível para que essa etapa seja realizada. Um alto volume de entrevistas e grupos de trabalho devem ser conduzidos, logo precisamos garantir que todos estejam presentes. Sugere-se a organização de **encontros temáticos** para que todos os envolvidos de fato possam contribuir para a construção da Cadeia de Valor.



Quais são os resultados alcançados?

- Cadeia de Valor atualizada



Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ferramenta âncora: Cadeia de Valor



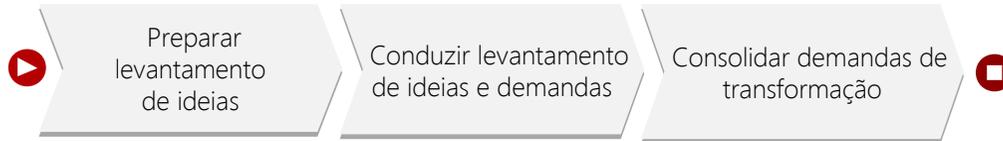
ME2

Prospectar Oportunidades

Prospectar ideias e demandas que visam a transformação de processos com resultados abaixo do esperado a partir da análise dos anseios estratégicos e das lacunas operacionais pela experiência do dia a dia.



Quais são as etapas?



- A partir da Cadeia de Valor atualizada, é fundamental **preparar o levantamento de ideias**. A preparação consiste na impressão dos materiais que serão utilizados como a Cadeia de Valor e eventuais painéis para a geração de ideias de novos projetos. Além disso, o cronograma do grupo de trabalho deve ser estabelecido assim como a respectiva pauta para condução dos encontros.
- Com a preparação feita, os **grupos de trabalho serão montados** com o objetivo de se apresentar a Cadeia de Valor, já considerando os direcionamentos estratégicos da Alta Administração e, principalmente, de geração de ideias de projetos de transformação, considerando a visão daqueles que vivenciam os problemas que ocorrem nos processos. Para que os envolvidos sejam de fato engajados nesse levantamento de ideias, é interessante que Gestores-chave façam a abertura para evidenciar a relevância do momento e a importância da contribuição de todos os envolvidos.
- A partir das informações levantadas, é **necessário consolidar as propostas de projetos de transformação**, considerando as visões “de cima para baixo” e “de baixo para cima”, definindo as informações básicas sobre eles. As ideias que não foram enquadradas como projetos, mas sim como melhorias pontuais, deverão ser tratadas pelas equipes de cada unidade.



Quais são os resultados alcançados?

- Projetos de Transformação em processos de trabalho identificados



Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ferramenta âncora: Cadeia de Valor
- Brainstorming



Quem são os atores envolvidos?

- Alta Administração
- Gestores funcionais
- Executores do Processo (Responsável Técnico)
- Equipe EPT



Quais são as dicas e os conceitos?

A **visão “de cima para baixo”** ou *top-down* corresponde à visão da Gestão em relação aos projetos de transformação necessários para a organização, trazendo a perspectiva do Plano Estratégico definido.



Já a **visão “de baixo para cima”** ou *bottom-up* representa a visão dos executores e responsáveis pelos processos em relação aos projetos de transformação necessários de quem vivencia o dia a dia dos processos.

- Montar portfólio de projetos de transformação permite organizar todos os projetos propostos de maneira agregada, considerando a visão *top-down* e a visão *bottom-up*, priorizá-los de acordo com critérios pré-definidos, além de monitorar os resultados do mix de projetos selecionados. Logo, a gestão de portfólio deve ser realizada considerando também outros projetos oriundos do Planejamento Estratégico ou de outras iniciativas.



ME3

Priorizar e direcionar atuação

Avaliar ideias de projetos de transformação e analisá-las para que sejam priorizadas, definindo-se a programação de projetos para o período.



Quais são as etapas?



- Para consolidar e planejar a atuação em transformação de processos, **as demandas consolidadas são analisadas**, considerando-se como critérios os ganhos operacionais esperados, os riscos e o alinhamento estratégico de cada projeto de transformação. Desse modo, são elaborados cenários, considerando-se o potencial de sinergia entre os projetos e ações já em andamento na organização;
- Baseando-se nos cenários elaborados, **é realizada uma reunião de priorização dos projetos** apresentados, considerando-se as restrições de recursos humanos e tecnológicos, além de pontos fortes e fracos de cada um. Para condução da reunião, sugere-se o posicionamento das ideias consolidadas na Matriz de Priorização. Os projetos são então priorizados de acordo com os direcionamentos da Alta Administração, considerando-se os argumentos técnicos levantados pela equipe.
- Por fim, **a agenda de mudanças é estabelecida** na qual a programação de início de cada projeto de transformação priorizado é definida, para que seja realizado o cronograma geral, tendo-se assim uma visão do todo. Os materiais que representam a consolidação da agenda de mudanças que contém as transformações em processos priorizadas são disponibilizados aos envolvidos para que tenham ciência a respeito dos novos direcionamentos para o próximo ciclo de gestão.



Quais são os resultados alcançados?

- Projetos de Transformação em processos de trabalho priorizados



Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ferramenta âncora: Cadeia de Valor
- Matriz de Priorização



Quem são os atores envolvidos?

- Alta Administração
- Gestores funcionais
- Executores do Processo (Responsável Técnico)
- Equipe EPT



Quais são as dicas e os conceitos?

- **Critérios de priorização** são fatores estabelecidos antes da priorização dos projetos de transformação que objetivam balizar a tomada de decisão com elementos técnicos que favorecem ou não cada um dos projetos propostos. Sugere-se a utilização dos seguintes critérios: ganhos operacionais, riscos e alinhamento estratégico.
- Todos os projetos sugeridos devem ser avaliados de acordo com cada um dos critérios. Aqueles que obtiverem as melhores pontuações serão os mais indicados "tecnicamente". Porém, na tomada de decisão, os gestores podem levantar outros fatores que influenciam a decisão, inclusive as restrições de recursos para a execução.
- **Por restrições** entende-se limitações internas do projeto que condicionam a atuação da equipe do projeto. As restrições podem ser de *recursos humanos* (quando não existe pessoas suficientes para a condução do projeto ou implementação das melhorias); *restrição tecnológica* (aquisição ou desenvolvimento de uma tecnologia não está dentro das condições da organização); *restrição financeira* (não existe orçamento suficiente que cubra as despesas e investimentos exigidos pelo projeto); *restrição temporal* (tempo necessário para o desenvolvimento do projeto ultrapassa o tempo desejado).

MACROETAPAS

PLANEJAR DEMANDA

- Receber e analisar demanda
- Conduzir reunião de mobilização
- Analisar sinergias com ações em curso
- Enquadrar modelo de atuação

REALIZAR MODELAGEM DO PROCESSO

- Conduzir coleta de dados
- Elaborar arquitetura de processos
- Desenhar fluxograma AS-IS do processo
- Validar fluxograma AS-IS do processo

ANALISAR E IDENTIFICAR MELHORIAS

- Analisar fluxograma do processo atual
- Elaborar situação futura do processo
- Validar fluxograma TO-BE
- Atualizar padrões

IMPLEMENTAR MELHORIAS

- Elaborar proposta de melhoria
- Acompanhar execução de planos de ação
- Comunicar resultados e encerramento do trabalho



ME1

Planejar demanda

O planejamento das demandas selecionadas definirá o escopo de atuação de forma clara, as ferramentas e métodos utilizados assim como a modalidade de atuação do EPT e do solicitante.


 Quais são as etapas?


- As demandas do dia a dia surgem a partir da necessidade identificada por uma unidade interessada na otimização dos processos. O solicitante deve preencher o formulário de *Termo de Abertura de Demanda* para análise e encaminhar para ept@trt3.com.br.
- O EPT **analisa a demanda** por meio de critérios como aderência à estratégia, ganho esperado, potencial de otimização, entre outros, sendo que podem ser envolvidos outros atores do Tribunal. Após aprovação da demanda, é conduzida a reunião de mobilização, na qual é envolvida a unidade responsável pela melhoria em processo em questão e demais atores que sejam necessários para a implantação da melhoria. Esse é um encontro vital para o sucesso da iniciativa uma vez que é feito o **alinhamento inicial de todos os servidores que serão impactados pela mudança proposta**.
- Após aprovação da demanda, serão identificadas as **possíveis relações da demanda com outras iniciativas já em curso**, principalmente projetos estratégicos já iniciados. Caso exista, é essencial que todos os envolvidos sejam informados para que os esforços não sejam duplicados. Também deve ser analisado o teor da demanda, isto é, se **esta demanda se enquadra em uma demanda estratégica, em uma demanda isolada ou relacionada a melhoria de sistemas**.
- O EPT junto com a unidade solicitante avaliarão a **modalidade de atuação** mais aderente à demanda proposta e outras possíveis restrições relacionadas, como disponibilidade de tempo, esforço, criticidade do resultado, entre outros.

Quais são os resultados alcançados?

- 
- Demanda não priorizada, ou;
 - Demanda planejada.

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- 
- Ferramenta âncora: Termo de Abertura
 - Ferramenta âncora: Arquitetura de Processos
 - Ferramenta âncora: Status-Report


 Quem são os atores envolvidos?

- Gestores funcionais e demais executores do processo
- Servidores referência da Unidade solicitante
- Equipe EPT



Quais são as dicas e os conceitos?

- A busca permanente da melhoria dos processos de trabalho é dever de todos em qualquer organização. Temos que nos sentir responsáveis pelas atividades que executamos para que possamos sempre estimular demandas de melhorias em processos de trabalho. A eliminação de desperdícios assim como de atividades em processos que não agregam valor para a organização torna-se fundamental para potencializar a nossa capacidade em entregar melhor nossos serviços à sociedade.
- As demandas do dia a dia são identificadas a partir da visão dos executores e gestores dos processos da organização. Elas podem ser classificadas, entre outros critérios, **por complexidade** (demandas de transformação ou demandas de melhoria), **por tema** (governança ou sistemas, por exemplo) e **por aderência aos objetivos estratégicos**. É importante salientar que o formulário deve ser preenchido corretamente para que a Equipe EPT possa ter os insumos necessários para analisar e priorizar as solicitações recebidas.
- A equipe EPT hoje atua a partir de duas principais modalidades de atuação: **atuação direta** e a **atuação supervisionada**.



ME2 Realizar modelagem do processo

A partir do momento que a demanda foi enquadrada, é fundamental que o entendimento da situação atual seja estabelecido.

Quais são as etapas?



- A primeira etapa corresponde à coleta de dados para que possa **aprofundar na análise do problema ou questão identificada**. Essa coleta é realizada pela equipe EPT e por membros do grupo de trabalho da iniciativa correspondente e usualmente utiliza-se como elemento central entrevistas, e documentos internos.
- Com estudo realizado, uma visão macro da unidade, antes de desenhar o fluxograma do processo especificamente, é elaborada. Chamada de arquitetura de processos, essa **visualização gerencial permite uma visão do todo para recorte correto do escopo desejado**.
- Com as informações consolidadas, o próximo passo é **desenhar o fluxograma do processo com o foco na situação atual (AS-IS)**. Esse artefato permitirá a análise estruturada na próxima etapa para o levantamento de melhorias. O fluxograma seguirá a metodologia BPMN e usualmente é construído na ferramenta Bizagi®.
- Por fim, ocorrerá a **validação do fluxograma AS-IS** construído com executores e responsáveis para que de fato este reflita a realidade. Usualmente, pequenos ajustes serão realizados.

Quais são os resultados alcançados?

- Fluxograma do processo atual (AS-IS) mapeado e validado

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ferramenta âncora: Arquitetura de Processos
- Ferramenta âncora: Fluxograma

Quem são os atores envolvidos?

- Executores chave do processo
- Equipe EPT

Quais são as dicas e os conceitos?

- O objetivo do mapeamento de processos é **identificar e buscar um melhor entendimento dos processos** de trabalho existentes (AS-IS) e dos futuros (TO-BE) para melhorar o nível de satisfação de todos os envolvidos, sejam eles participantes ou clientes do processo, assim como potencializar o valor gerado pela organização.
- A **linguagem BPMN** deve ser utilizada por ser um padrão internacional de modelagem de processos. A partir de um conjuntos predefinidos de ícones para cada elemento do processo, como eventos, atividades e subprocessos, é possível comunicar de maneira fácil, simples e padronizada, garantindo o entendimento de todos os leitores.
- Há uma diferença conceitual entre uma **Arquitetura de Processos e a Cadeia de Valor**. A Cadeia de Valor representa o conjunto de todos os processos de uma organização em nível gerencial, usualmente classificados em processos finalísticos, gerenciais e de suporte. Por outro lado, uma arquitetura de processos, embora também seja uma representação em nível macro, possui um escopo delimitado, como uma área funcional.
- A instalação da ferramenta Bizagi pode ser feita com a abertura de um chamado na Central de Serviços de TI, acessível através da Intranet do TRT3.



ME3

Analisar e identificar melhorias

A partir do momento que a situação atual foi compreendida, é possível investigarmos oportunidades de mudança para que o desempenho do processo possa ser aprimorado.


 Quais são as etapas?


- Com o fluxograma do processo mapeado, deve-se iniciar a análise propriamente dita. A utilização de ferramentas como Diagrama de Causa e Efeito e Árvore de Realidade Atual, por exemplo, apoiam a equipe na identificação de causas raízes. É válido lembrar que **podemos ter vários objetivos na análise** e estes devem estar explícitos desde o enquadramento da demanda, isto é, podemos priorizar a simplificação do processo, eliminando atividades que não agregam valor ou a melhoria do processo, buscando meios alternativos para entregar nossos serviços.
- Em seguida **será elaborada a Agenda de Melhorias**. Nesse relatório, estarão indicadas as principais sugestões de mudanças que deverão ser operacionalizadas pelos executores do processo.
- O **processo TO-BE deve** ser elaborado e validado com os principais atores envolvidos, considerando novas atividades criadas, novas regras de negócio e uso de novos sistemas estabelecidos, entre outros pontos.
- Por fim, devem ser criados **Procedimentos Padrão** e demais normativos que irão reger a execução dos novos processos.


 Quais são os resultados alcançados?

- Fluxograma da situação futura (TO-BE) elaborado e construído
- Melhorias identificadas e catalogadas
- Padrões do processo atualizados


 Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ferramenta âncora: Fluxograma
- Ferramenta âncora: Procedimentos Padrão
- Ferramenta âncora: Agenda de Melhorias
- Árvore de Realidade Atual
- Diagrama de Causa e Efeito



Quem são os atores envolvidos?

- Executores chave do processo
- Equipe EPT



Quais são as dicas e os conceitos?

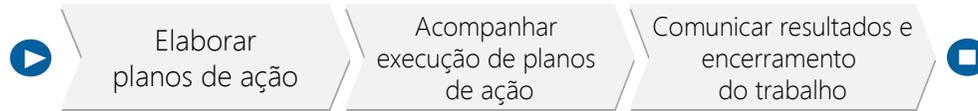
- Nas duas etapas já discutidas para a fase de Redesenho e Modelagem de Processos, isto é, “Realizar modelagem do Processo” e “Analisar e identificar melhorias”, temos dois principais elementos: o fluxograma do processo como é hoje (AS-IS) e o fluxograma do processo como será (TO-BE). Temos que reconhecer que deve ser investido esforço para a construção do processo AS-IS para análise, porém, **o nosso principal foco está na identificação de melhorias e na construção do fluxograma TO-BE**.
- Outro ponto de atenção diz respeito a construção e/ou atualização dos normativos que apoiarão a execução do novo processo. Nesta, deve haver a participação efetiva de todo o pessoal que executa o processo. É essencial que a linguagem seja clara e em um nível de detalhe adequado para cada instrumento utilizado. Dessa forma, a operacionalização do processo poderá ocorrer sem entraves!



ME4 Implementar melhorias

Com melhorias identificadas, chegou a hora de colocar a mão na massa e implementarmos as mudanças propostas.

Quais são as etapas?



- A partir da Agenda de Melhorias, devem ser estruturados planos de ação pela unidade responsável para implantar as melhorias sugeridas. Este planos devem conter o descrito da ação, o responsável pela execução e o prazo estipulado. Durante essa etapa, a Equipe EPT apoiará as unidades em todas as possíveis dúvidas e impedimentos que possam surgir.
- Cada um dos planos de ação devem ser acompanhados por meio de reuniões periódicas, para acompanhamento do cronograma, levantamento dos impedimentos e identificação das ações corretivas e preventivas, com os devidos encaminhamentos.
- 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 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 do site do Escritório de Processos de Trabalho, denominado de Central de Processos.

Quais são os resultados alcançados?

- Planos de ação executados

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ferramenta Âncora: Status Report
- Boletim do Processo
- Painel de Indicadores



Quem são os atores envolvidos?

- Gestor Funcional
- Executores chave do processo
- Equipe EPT



Quais são as dicas e os conceitos?

- Principalmente para melhorias de caráter mais estruturante com impacto expressivo na organização, as poderão ser implementadas em ondas sucessivas, sendo que o primeiro momento será considerando como **implementação piloto**. Essa estratégia permite que toda a equipe envolvida acompanhe de perto os resultados e possíveis efeitos adversos não esperados em uma situação controlada para ações possam ser rapidamente definidas. Nesse sentido, uma melhoria que impacte um conjunto de cinco áreas funcionais, por exemplo, poderá iniciar a implantação em apenas uma das áreas.
- Durante a etapa de implementação, é essencial que **ritos de acompanhamento e de comunicação** sejam estabelecidos e efetivamente realizados. Muitos dos impedimentos que ocorrem nessa fase estão vinculados com a falta de alinhamento e engajamento das pessoas.
- Uma forma alternativa para comunicar a toda organização os resultados alcançados com o trabalho é utilizar estratégias lúdicas. Estas, que priorizam a utilização de linguagem acessível e de fácil compreensão, em formatos simples com uso de ilustrações, potencializam o alcance da informação. Nessas situações são utilizadas normalmente folhetos, revistas e intranet, por exemplo.

Transformação do Desempenho de Processos

MACROETAPAS

CONSTRUIR VISÃO DE FUTURO

- Conhecer operação atual e seu histórico
- Enquadrar escopo de atuação
- Traçar intenções de ganhos
- Engajar envolvidos para transformação

PROMOVER IMERSÃO

- Entender processos de trabalho
- Entender e vivenciar desafios do cliente
- Detalhar dores e quantificar métricas

PROPOR SOLUÇÃO

- Priorizar dores e ganhos
- Conceber soluções
- Redesenhar processo

EXPERIMENTAR E TESTAR

- Definir hipóteses e pactuar prazos
- Desenvolver Piloto
- Sintetizar aprendizado e refinar soluções

IMPLANTAR E ESTABILIZAR

- Implantar mudanças em fluxos e interfaces
- Implantar mudanças em pessoas e organização
- Implantar mudanças em sistemas e infraestrutura
- Realizar operação assistida
- Definir indicadores e ritos de gestão



ME1 Construir Visão de Futuro

Construir uma visão de futuro inspiradora para o processo a partir da confirmação do escopo do processo que será trabalhado, da definição de ganhos e do levantamento de ideias de melhoria.

Quais são as etapas?



- Após o planejamento do projeto de transformação, é necessário **estudar os documentos e informações previamente desenvolvidos sobre o processo** a fim de definir e nivelar os envolvidos sobre o escopo do mesmo, abrangendo informações como: principais regulamentações e normas, suas principais atividades, interfaces de entrada e saída, sistemas envolvidos, indicadores, insumos, produtos e escopo. Antes de qualquer intervenção, é fundamental entender as frustrações e tentativas anteriores de se melhorar a atual realidade do processo.
- A partir da realização de uma reunião de visão do futuro, busca-se criar um **ambiente criativo para a geração de ideias** em busca de uma visão de futuro inspiradora para ao processo e que seja, ao mesmo tempo, alcançável. O objetivo desse encontro é **enquadrar** o escopo do processo que será transformado e os **ganhos que deverão ser alcançados**, além de debater sobre as dores dos clientes. Caso surjam ideias de melhoria para o processo que habilitem os ganhos estabelecidos, estas já devem ser exploradas. Sugere-se a utilização do Diagrama de Escopo e do Painel de Melhorias.
- **A mobilização dos envolvidos** é fundamental para a iniciação da gestão da mudança, tendo em vista que serão as pessoas que trabalham no processo os maiores responsáveis pelo sucesso ou fracasso da iniciativa. Nesse momento, sugere-se a construção do Mapa de Interessados.

Quais são os resultados alcançados?

- Escopo de atuação delimitado
- Ganho identificado
- Envolvidos reconhecidos

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ferramenta âncora: Arquitetura de Processos
- Diagrama de Escopo
- Painel de Melhorias
- Mapa de Interessados



Quem são os atores envolvidos?

- Gestores funcionais e executores do processo
- Executores do Processo (Responsável Técnico)
- Equipe EPT



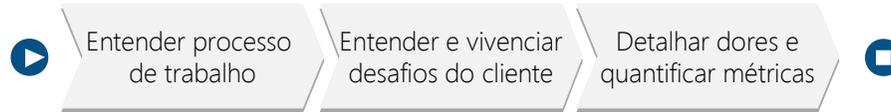
Quais são as dicas e os conceitos?

- A **visão de futuro para um processo é a busca de um "céu azul"**, ou seja, de um cenário ideal de desempenho em que tudo funciona como desejaríamos. Entre o que desejamos e como é de fato a realidade, existe uma lacuna a ser preenchida. Esta lacuna é mensurada por meio dos ganhos.
- **A transformação de um processo exige a mudança de cultura**, possivelmente a implementação de um novo sistema ou mesmo a alteração de funções. A reunião de visão de futuro do processo é um marco inicial com o intuito de engajar os atores envolvidos.
- **Podemos conceituar melhoria** como solução de negócio que visa contribuir para o alcance dos ganhos propostos para o projeto. O conjunto de melhorias proposto é o meio que visa alcançar um determinado fim (ganhos). Exemplos de melhorias são: realização de treinamento, integração entre sistemas, alteração em regra de negócio e criação de indicador de controle.
- **Já ganho** pode ser conceituado como a **diferença entre o desempenho atual do processo e o desempenho desejado pactuado** na visão de futuro de um projeto de transformação. O ganho é o propósito do projeto. Ele direciona a atuação e é o mecanismo capaz de unir as pessoas em torno de um mesmo propósito. É importante que o ganho seja mensurável e de fácil comunicação.

ME2 Promover imersão

Para que a visão de futuro seja alcançada, uma análise em profundidade deve ser conduzida para entender as reais dores e lacunas do processo atual.

Quais são as etapas?



- Para **promover o entendimento da situação atual do processo**, reuniões são realizadas para levantar informações como o detalhamento do passo a passo de execução do processo e quais sistemas são utilizados. As informações levantadas referentes ao passo a passo do processo são consolidadas em fluxogramas de processos. A partir do mapeamento e da mensuração da situação atual, são conduzidas análises básicas como a verificação de tendências nos gráficos ou a evidenciação de gaps de maneira visual no próprio fluxograma.
- É recomendável também a condução de análises avançadas de processo considerando técnicas como a análise da **jornada do cliente**, análises de causas raízes e análises comparativas. O resultado da análise é a consolidação de um conhecimento maduro a respeito do processo e de suas principais problemáticas.
- **Dados quantitativos** a respeito do processo também são levantados a fim de entender, por meio dos números, a situação atual e quais são os problemas enfrentados. Os dados precisam ser consolidados em gráficos para que sejam analisados posteriormente. Além disso, novas melhorias podem ser identificadas para o processo do ponto de vista de quem está sendo entrevistado.

Quais são os resultados alcançados?

- Fluxograma da Situação Atual mapeado
- Painel de Indicadores atualizado
- Agenda de Melhorias atualizada

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ferramenta âncora: Fluxograma
- Diagrama de Causa e Efeito
- Árvore de Realidade Atual
- Jornada do Cliente
- Painel de Indicadores



Quem são os atores envolvidos?

- Executores chave do processo
- Equipe EPT



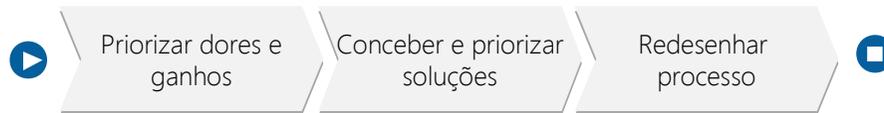
Quais são as dicas e os conceitos?

- **Mapeamento de Processo** é representação visual da situação atual do processo, desenvolvido em ferramenta especializada, que tem por objetivo explicitar um processo de negócio ponta a ponta. O fluxograma não é somente um instrumento de documentação de processos, mas é principalmente uma poderosa ferramenta de entendimento e análise de processos. **A construção do mesmo é fundamental para construir-se a visão do todo, independente das áreas funcionais.**
- **Tire fotos**, em caso de condução através de “post its” na parede da sala. Esta é a maneira mais eficiente de se registrar o resultado desse tipo de reunião. Arquive a foto digital organizada na pasta da equipe.
- **INVESTIGUE: Nem sempre o que está sendo falado corresponde à realidade!** Muitos profissionais descrevem seus processos de forma distinta da realidade de maneira inconsciente. Eles possuem dificuldade em apresentar de forma lógica o que fazem em seu dia a dia, alterando a sequência de atividades que é efetivamente realizada.
- Da mesma forma, esteja atento e considere que alguns profissionais vão intencionalmente contar de forma errônea seu dia a dia de trabalho. Tenha cautela para lidar com este tipo de situação.

ME3 Propor solução

Conceber e priorizar soluções de melhoria que visam eliminar a causa dos problemas e aproveitar eventuais oportunidades com o objetivo de viabilizar o alcance dos ganhos definidos na visão de futuro.

Quais são as etapas?



- Após o entendimento aprofundado da situação atual, **a equipe está preparada para conceber e consolidar as melhores soluções para o processo**, visando o alcance dos ganhos estabelecidos. Recomenda-se novamente o **envolvimento dos atores do processo a fim de refinar as informações relevantes**, tais como: causas do problema identificado, ganhos esperados com a implementação da melhoria, detalhamento da solução, esforço de implantação e impactos estimados.
- As **melhorias consolidadas seguem para serem priorizadas** em reunião, considerando que a organização possui recursos humanos, tecnológicos e financeiros escassos, além de tempo restrito para implementação e alcance de resultados de curto prazo. A priorização é realizada considerando critérios como **impacto, esforço e prazo limite** de conclusão. Conduz-se a reunião de priorização de soluções para o processo e, em seguida, faz-se uma reunião de homologação da soluções aprovadas, caso seja necessária.
- Para garantir que as soluções priorizadas sejam implementadas, **os processos precisam ser redesenhados considerando as mudanças propostas**. Deste modo, são desenvolvidos e validados o redesenho do processo que contempla a sua visão de futuro, por meio da entrega de fluxogramas, manuais e indicadores para o processo.

Quais são os resultados alcançados?

- Fluxograma da Situação Futura mapeado
- Painel de Indicadores atualizado
- Agenda de Melhorias atualizada

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ferramenta âncora: Agenda de Melhorias
- Brainstorming
- Matriz de Priorização



Quem são os atores envolvidos?

- Executores chave do processo
- Equipe EPT



Quais são as dicas e os conceitos?

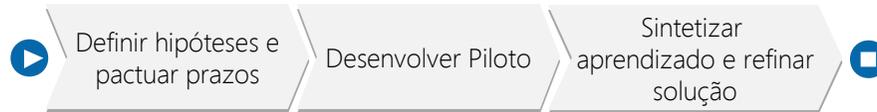
- Após o entendimento, mensuração e análise do processo, **a equipe parte para a reunião de priorização**. A reunião é conduzida por meio da Matriz de Priorização, que utiliza os seguintes critérios:
- **Impacto** (eixo vertical): representa o impacto que a soluções de melhoria em questão tem para a viabilização do alcance dos ganhos definidos;
- **Esforço** (cor): representa o esforço demandado para a implementação da solução de melhoria levando-se em consideração os recursos que serão necessários para tal e a complexidade;
- **Prazo Limite de Conclusão** (eixo horizontal): representa a estimativa limite de prazo para a conclusão da implementação da solução de melhoria.
- Podemos **conceituar o redesenho de processo** como a representação visual da situação futura do processo em um fluxograma, já considerando as melhorias que serão implementadas visando o alcance dos ganhos estipulados. A partir de então, **o redesenho passa a ser o documento oficial do processo**, sendo este o novo padrão vigente para o mesmo que deve ser buscado.



ME4 Experimentar e testar

Antes das soluções serem de fato implementadas, é importante que um experimento seja conduzido, principalmente para soluções de maior complexidade e investimento.

Quais são as etapas?



- A partir das soluções priorizadas, **hipóteses devem ser estabelecidas** a fim de testar o desenho da solução em questão. Para cada hipótese, responsáveis devem ser definidos e prazos devem ser pactuados. O planejamento preliminar do experimento ou piloto deve ser estruturado e validado com os atores-chave.
- A partir do planejamento do experimento, **o projeto piloto deve ser implementado**, respeitadas as premissas definidas, o tempo estipulado, os profissionais envolvidos e os recursos despendidos. Durante a execução do piloto, qualquer oportunidade de melhoria na solução ou aprendizado observado deve ser catalogado.
- Com melhorias na solução catalogadas, uma análise deve ser conduzida para **sintetizar o aprendizado alcançado** e propor melhorias na solução em processos de trabalho priorizada. É fundamental observar, ao final do projeto piloto ou teste, se a hipótese original foi de fato contestada ou confirmada. Caso contrário, o experimento pode não ter sido efetivo e ajustes deverão ser realizados.

Quais são os resultados alcançados?

- Soluções experimentadas e ajustadas
- Aprendizado consolidado

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- *Não há ferramentas para essa etapa.*



Quem são os atores envolvidos?

- Executores chave do processo
- Equipe EPT



Quais são as dicas e os conceitos?

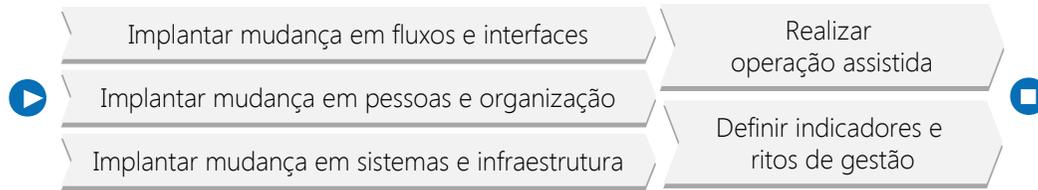
- A pergunta chave a ser respondida é: **por que é importante realizar experimentos, projetos pilotos ou testes antes de implementar a solução em processos de trabalho?** Isso acontece porque as soluções demandam investimentos e utilizam recursos escassos na organização. Para evitar que estes sejam desperdiçados em soluções mal formuladas e ao mesmo tempo para evidenciar ganhos rápidos aos patrocinadores do projeto, utilizam-se soluções similares, menos complexas, que testam, por um intervalo de tempo definido, a proposta de resultado estabelecida.
- Para que essa etapa tenha resultados, **é fundamental que o projeto piloto tenha ganho mensurado e não demore muito.** A ideia do projeto piloto é investir poucos recursos, sejam eles humanos ou financeiros, para testar e aprender o mais rápido possível. Sendo assim, precisamos ter cuidado para que esta iniciativa não se transforme na ação de implementação da solução de fato.
- Usualmente, essa etapa é praticada para soluções complexas que demandam grandes investimentos ou mudanças estruturais na forma como as pessoas trabalham. **Para soluções mais simples, com ganho já imediato, deve-se avaliar a real necessidade de realizar um projeto piloto.** Após a priorização, a implementação pode ser o caminho mais fácil.



ME5 Implantar e estabilizar

Implementar soluções de melhoria que visam o desenvolvimento do fluxo de trabalho, das regras de negócio definidas, das pessoas, da estrutura organizacional, dos sistemas e infraestrutura para viabilizar os ganhos definidos na visão de futuro.

Quais são as etapas?



- Não existe um passo a passo definido para **implementar as soluções**, sejam elas relacionadas a fluxos e interfaces, pessoas e organização, sistemas e infraestrutura. Cada solução de melhoria proposta para um projeto possui especificidades e estas são descritas nos planos de ação correspondentes e no Boletim do Processo. Cabem aos responsáveis pelas soluções de melhoria definir o método mais apropriado para a implementação das mesmas.
- Após a implementação das soluções propostas e consequente alcance dos ganhos estabelecidos inicialmente para o projeto, **inicia-se a operação assistida do novo processo**. Nessa etapa são conduzidas as **capacitações necessárias para reduzir a curva de aprendizagem**, além da **atualização dos procedimentos vigentes**. De forma paralela, indicadores são definidos e monitorados e ritos de gestão são estabelecidos para acompanhar a estabilização do processo.

Quais são os resultados alcançados?

- Projeto de transformação finalizado
- Operação assistida realizada

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Boletim do Processo
- Painel de Indicadores



Quem são os atores envolvidos?

- Executores chave do processo
- Equipe EPT

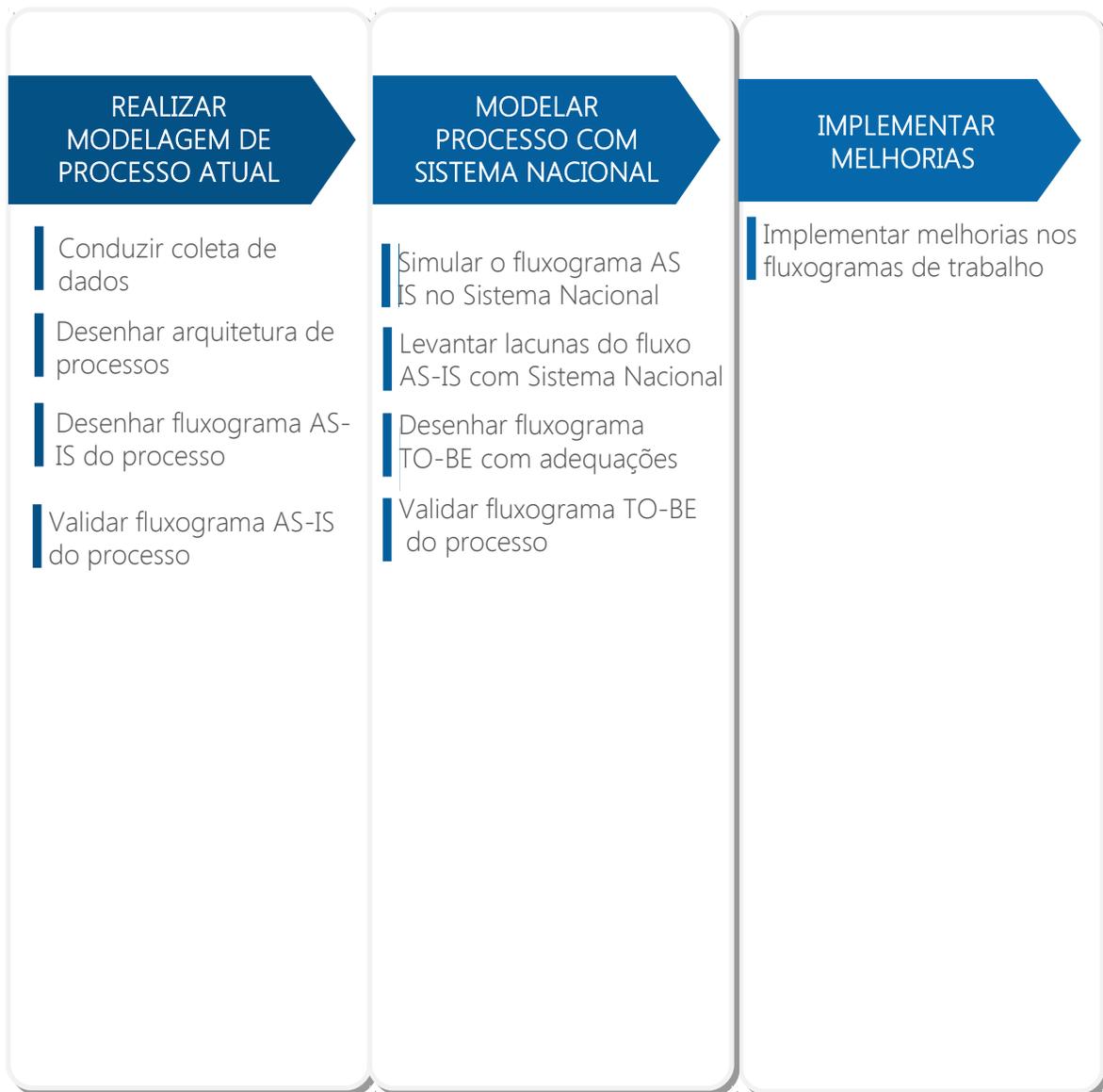


Quais são as dicas e os conceitos?

- O encerramento de um projeto de transformação é caracterizado após a implementação das soluções de melhoria e consequente alcance dos ganhos estabelecidos. **Ao fim de uma transformação, se não for implantada uma abordagem gerencial para sustentar o desempenho alcançado, existe grande possibilidade de em alguns meses o processo voltar para o desempenho anterior**. Isso porque as pessoas e, consequentemente, os processos de negócio, tendem para uma zona de conforto. Sendo assim, essa etapa exige **determinação, disciplina, ferramentas e governança apropriada**.
- A tendência de retorno do desempenho para a situação anterior é alta. É como “perder peso” e manter-se vigilante para ficar em forma. Dada esta constatação, deve-se **acompanhar os primeiros passos de funcionamento do novo processo. É a chamada operação assistida**.
- A **operação assistida precisa de data para começar e data pra terminar**, além de um formato definido de acompanhamento pactuado entre os envolvidos.
- Para a **criação de indicadores**, sugere-se utilizar poucos, porém, bons indicadores de acordo com temáticas mais aderentes ao ponto crítico de cada processo em questão, considerando categorias de tempo, qualidade, custo, confiabilidade, experiência do cliente, conformidade à legislação, entre outros.

Revisão de fluxos para implantação de Sistemas Nacionais

MACROETAPAS





ME1 Realizar modelagem do processo atual

Para a implantação de Sistemas Nacionais, as áreas impactadas deverão mapear seus processos de trabalho para registro e entendimento das mudanças futuras que o novo sistema trará em suas rotinas.

Quais são as etapas?



- Seguir os procedimentos da primeira macroetapa da abordagem “ATIVACÃO DA GESTÃO DO DIA A DIA”.
- O mapeamento do fluxograma AS-IS poderá sofrer resistência dos executores chave do processo devido às restrições de prazo e recursos humanos inerentes aos projetos de implantação de Sistemas Nacionais. Mesmo assim, é de suma importância que exista uma documentação mínima descrevendo os fluxogramas. Uma sugestão é que a **representação do processo seja em um fluxo básico com foco nas principais atividades, sem a necessidade de tratar exceções ou falhas no processo.**

Quais são os resultados alcançados?

- Fluxograma do processo atual (AS-IS) mapeado e validado.

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ferramenta âncora: Arquitetura de Processos
- Ferramenta âncora: Fluxograma



Quem são os atores envolvidos?

- Executores chave do processo
- Equipe EPT
- Usuários do sistema



Quais são as dicas e os conceitos?

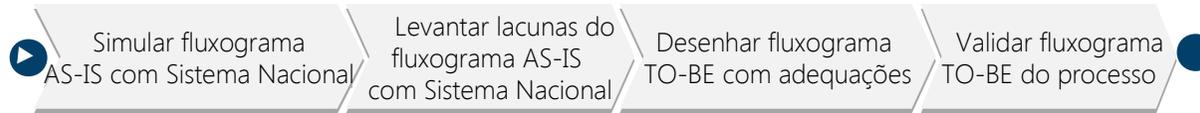
- Os projetos e iniciativas nacionais visam otimizar recursos e padronizar os processos de trabalho das unidades administrativas da Justiça do Trabalho. Existem várias iniciativas em andamento sob a coordenação do CSJT.
- A participação do TRT-MG nos projetos nacionais de sistemas é um dos objetivos do Planejamento Estratégico do TRT-MG 2015-2020.
- O TRT-MG participa de algumas iniciativas nacionais, dentre as principais: desenvolvimento do Sistema de Gestão Orçamentária – SIGEO e desenvolvimento do Sistema de Diárias de Viagens.
- Além de participar do desenvolvimento de alguns Sistemas Nacionais, o TRT-MG, assim como os demais regionais da Justiça do Trabalho, deverá implantar o Sistema Nacional SIGEP com o objetivo de padronizar os procedimentos das áreas administrativas da Justiça do Trabalho.



ME3

Modelar processo com Sistema Nacional

Para a implantação de um Sistema Nacional, as áreas envolvidas deverão rever seus fluxos de trabalho e adequá-los para a utilização do novo sistema.


 Quais são as **etapas**?


- A partir dos fluxogramas desenhados na etapa anterior, são feitas simulações da rotina utilizando o novo sistema, após a capacitação dos usuários, que . Será possível, a partir dessa atividade, detectar quais serão as melhorias e os retrocessos que a implantação do novo sistema acarretará. Esta etapa só será possível se os usuários do sistema e/ou executores chave do processo tiverem sido capacitados nas funcionalidades do sistema nacional relacionadas à sua rotina de trabalho. utilização do sistema e aplicação prática do conteúdo teórico aprendido nos treinamentos.
- Devem ser listados todas as lacunas e problemas entre o fluxograma atual AS-IS com a utilização do Sistema Nacional. Esta lista de problemas deverá ser analisada e **ajustes deverão ser propostos para adequar as rotinas de trabalho** ao novo sistema.
- Com esses ajustes levantados, analisados e consolidados, o próximo passo é **desenhar o fluxograma de processos com foco na situação com o Sistema Nacional(TO-BE)**.
- Ao final, os executores chave do processo, usuários do sistema e demais envolvidos deverão **validar o fluxograma TO-BE** proposto.


 Quais são os **resultados** alcançados?

- Fluxograma do processo futuro (TO-BE) mapeado e validado.


 Quais são as principais **ferramentas e técnicas**?

- Ferramenta âncora: Arquitetura de Processos
- Ferramenta âncora: Fluxograma

Quem são **os atores envolvidos**?

- Executores chave do processo e/ou usuários do sistema
- Equipe EPT
- Gestores das áreas envolvidas na implantação

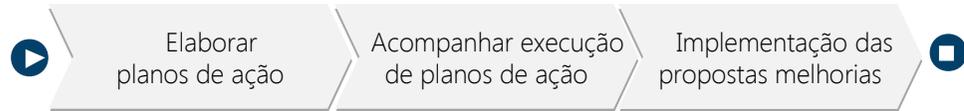
Quais são as **dicas** e os **conceitos**?

- A **capacitação dos usuários na ferramenta é um Fator Crítico de Sucesso** para o alcance dos resultados dessa etapa.
- **Não tenha receio de contactar a área de negócio do tribunal responsável** pela evolução e suporte do Sistema Nacional. Eles poderão esclarecer dúvidas e apoiar este regional na utilização da nova ferramenta.

ME4 Implantar melhorias nos fluxos de trabalho revistos

Após o desenho do processo TO-BE com as adequações necessárias à vinda do Sistema Nacional, faz-se necessária a implantação dos ajustes detectados.

Quais são as etapas?



- Seguir os procedimentos da última macroetapa da abordagem "ATIVACÃO DA GESTÃO DO DIA A DIA".
- Na Agenda de Melhorias, os planos de ação podem ser agendados

Quais são os resultados alcançados?

- Fluxograma do processo atual (AS-IS) mapeado e validado

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ferramenta âncora: Arquitetura de Processos
- Ferramenta âncora: Fluxograma

Quem são os atores envolvidos?

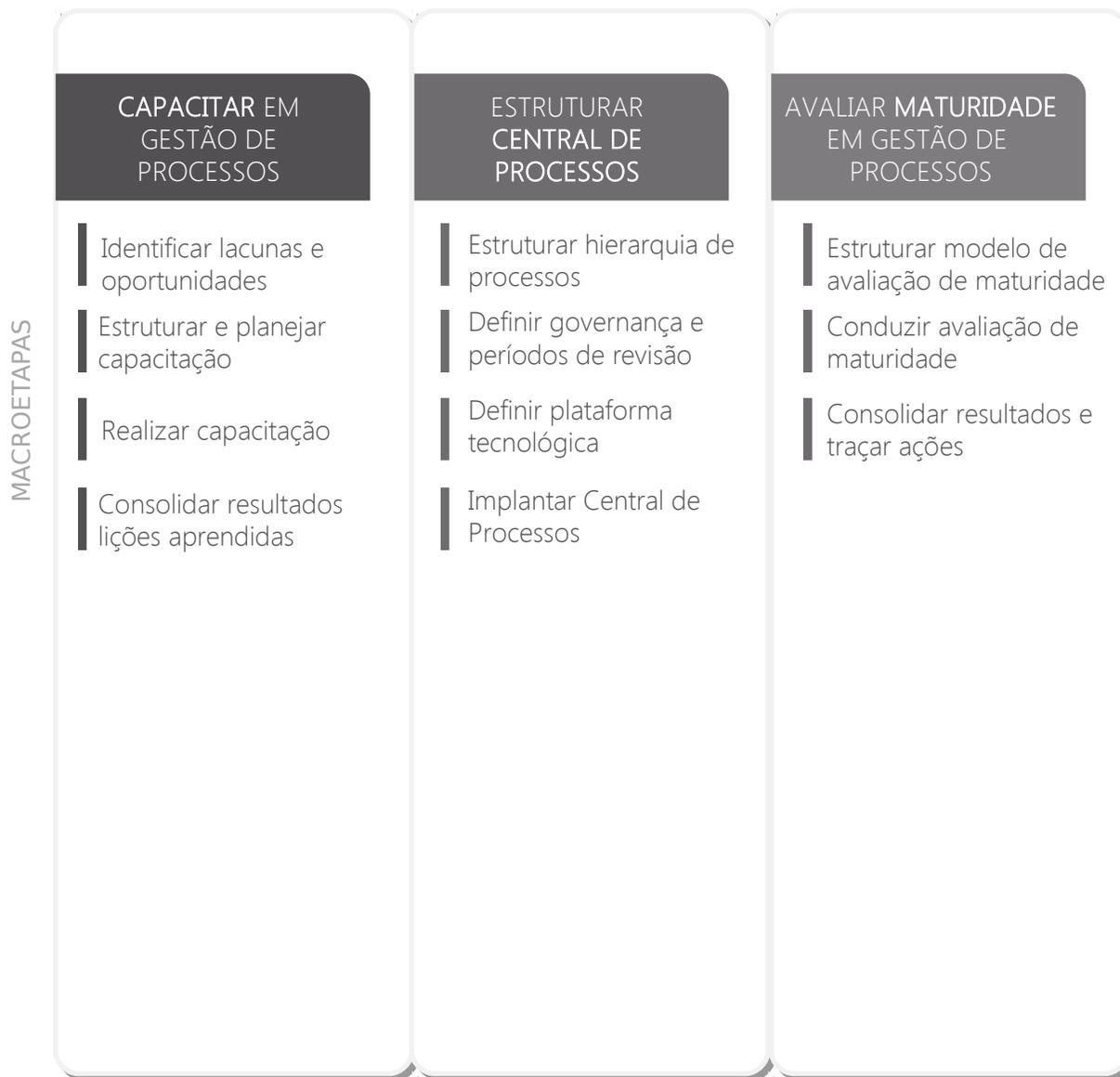
- Executores chave do processo e/ou usuários do sistema
- Equipe EPT
- Gestores das áreas envolvidas na implantação



Quais são as dicas e os conceitos?

- Caso sejam necessárias melhorias nos fluxos de trabalho que envolvam revisões de normatizações, remanejamento de atribuições entre áreas, dentre outras mudanças fora da área, o EPT será responsável pela elaboração dessas propostas e encaminhamento às áreas responsáveis.

Governança e apoio para a gestão por processos





ME1 Capacitar em gestão por processos

A todo o tempo, almejamos identificar oportunidades de melhorar o nosso dia a dia no trabalho e, conseqüentemente, nossos processos. As capacitações tornam-se aliadas para reduzir curvas de aprendizado e o desconhecimento dos atores envolvidos.

Quais são as etapas?



- Durante a condução dos projetos de transformação ou de melhoria de processos, **necessidades de capacitação podem ser identificadas**, uma vez que ideias de melhorias são priorizadas e solução são implementadas. Nesse sentido, sugere-se a consolidação das lacunas de conhecimento identificadas para que capacitações possam ser planejadas.
- Com a necessidade clara e priorizada, é necessária que a **capacitação seja planejada**. Sendo assim, deve-se definir: quem é o público-alvo e como ele será convidado; quem será o instrutor (será interno ou externo); qual será o material utilizado; onde será a capacitação; qual será a carga horária necessária e quem serão as unidades funcionais de apoio para a capacitação, como a Escola Judicial e o responsável da equipe de Gestão de Pessoas.
- Com o evento planejado, **inicia-se a realização da capacitação em si**. Toda estrutura deve ser verificada, considerando elementos audiovisuais e infraestrutura necessária. Caso seja necessário, um acompanhamento de frequência dos participantes será feito.
- Por fim, ao término da capacitação, sugere-se **avaliar se a necessidade inicialmente identificada foi sanada e acompanhar os resultados juntos aos participantes**. Lições aprendidas também deverão ser discutidas e catalogadas para ações futuras.

Quais são os **resultados** alcançados?

- Servidores capacitados

Quais são as principais **ferramentas e técnicas**?

- *Não há ferramentas nessa etapa.*



Quem são os **atores envolvidos**?

- Executores chave
- Equipe EPT e Responsável de Gestão de Pessoas



Quais são as **dicas e os conceitos**?

- É importante criar um **programa periódico de capacitação e sensibilização de gestão por processos na organização**. Ações pontuais que exigem treinamento podem ser identificadas, como apresentado. Todavia, é interessante que um conjunto de profissionais seja treinado, sensibilizado e apresentado aos avanços da disciplina de processos na organização periodicamente (ex. anualmente). Assim, é possível formar agentes multiplicadores e facilitadores dentro das áreas funcionais que auxiliarão tanto os seus colegas quanto os responsáveis de processos dos quais participam.
- Temos a oportunidade, também, de **utilizar métodos de formação não convencionais**. Fugir do formato "sala de aula" é motivador para os participantes e, principalmente, representa uma chance de fomentar a criatividade. Sempre que possível, utilize atividades práticas, montagem de produtos, vídeos, dinâmicas ou desafios em grupo. Um ambiente de descontração e de competição saudável pode colaborar e muito para o aprendizado dos envolvidos.



ME2 Estruturar Central de Processos

Um grande conjunto de fluxogramas, procedimentos operacionais, políticas e outros normativos relacionados aos processos de trabalho são produzidos dia a dia nas organizações. Uma boa forma de organizá-los está vinculado com a criação e manutenção da Central de Processos.

Quais são as etapas?



- Para estruturar a Central de Processos é necessário **conhecer a hierarquia de documentos relacionados à processos**. Isto é, é importante definir quais documentos deverão estar no escopo da Central, considerando a Cadeia de Valor, Políticas Organizacionais, Diagramas de Escopo, Fluxogramas e Procedimentos Operacionais Padrão. O ponto chave é estabelecer relações e desdobramentos a partir da Cadeia de Valor até os Procedimentos Operacionais.
- Consequentemente, é preciso **definir quem será o responsável** por atualizar a Central de Processos e **com qual periodicidade** essa atualização será feita, a partir do momento que os padrões são atualizados continuamente.
- Conhecendo o volume de documentação, **a plataforma tecnológica utilizada precisa ser estabelecida**, uma vez que a documentação de processos precisa estar disponível para o público em geral. Nesse ponto, é necessário um apoio de profissionais da Tecnologia da Informação para subsidiar tecnicamente a discussão sobre quais plataformas poderiam ser viáveis para a organização.
- Por fim, com a plataforma estabelecida, a **Central de Processos pode ser implementada**. A implantação contempla a customização da plataforma, a disponibilização dos documentos levantados e a operação assistida, a partir do uso disponibilizado ao público em geral.

Quais são os **resultados** alcançados?

- Central de Processos implantada e disponível para uso

Quais são as principais **ferramentas e técnicas**?

- *Não há ferramentas nessa etapa.*



Quem são os atores envolvidos?

- Equipe EPT
- Responsável pelo apoio em Tecnologia da Informação



Quais são as dicas e os conceitos?

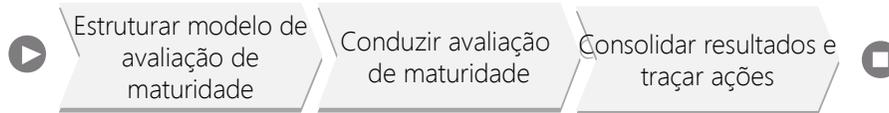
- A Central de Processos do Tribunal Regional da 3ª Região já se encontra disponível através do endereço: <https://portal.trt3.jus.br/gestao-estrategica/processos> e surge como **principal repositório da documentação produzida pela gestão pro processos da organização**. Os principais ganhos de construir esse tipo de ferramenta estão disseminação do conhecimento e na divulgação dos resultados obtidos, uma vez que todos podem navegar e conhecer o que se produziu em gestão por processos. O EPT é o gestor da ferramenta e responsável pela atualização da Central de Processos a partir dos fluxos enviados pelos Guardiões dos Processos.
- **Não basta apenas estruturar, é preciso manter a Central de Processos**. A documentação disponível precisa estar atualizada e esse ciclo de atualização precisa ser responsivo o suficiente para acompanhar as mudanças na organização, para que a ferramenta e o seu conteúdo não caia em descrédito.



ME3 Avaliar maturidade em gestão por processos

Entender em qual nível de maturidade a instituição se encontra na disciplina de gestão por processos é fundamental para planejarmos nossa atuação ao longo do tempo.

Quais são as etapas?



- O ponto inicial é construir o **modelo de avaliação de maturidade em gestão por processos que será utilizado pela organização**. Alguns modelos elaborados por empresas de referência podem ser encontrados na Internet e é possível realizar trocas de experiências com outros Tribunais Regionais do Trabalho. O importante é definir e validar com os gestores responsáveis qual será o modelo e a escala utilizada.
- Com o modelo estabelecido, **a pesquisa de maturidade em gestão por processos poderá ser conduzida**. É importante definir qual será o perfil dos respondentes, o formato da pesquisa (ex.. questionário; entrevista ou grupos de trabalho) e o tempo de coleta de dados.
- Por fim, com a pesquisa conduzida, **os dados obtidos devem ser consolidados e o resultados comunicados**. Neste ponto, é fundamental envolver todos os participantes da pesquisa assim como outros atores que forem apontados como relevantes. A apresentação dos resultados pode ser uma oportunidade para discussão interna, da equipe EPT, e externa, junto com executores e gestores, das lacunas e da atuação em gestão por processos na organização.

Quais são os **resultados** alcançados?

- Avaliação da Maturidade em gestão por processos
- Plano de ação para melhorias e metas estabelecidas

Quais são as principais **ferramentas e técnicas**?

- Pesquisa de maturidade em gestão por processos



Quem são os **atores envolvidos**?

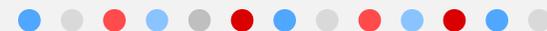
- Alta Administração e Gestores funcionais
- Equipe EPT
- Participantes da pesquisa de maturidade



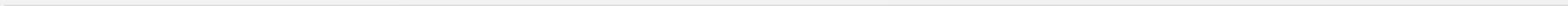
Quais são as dicas e os conceitos?

- **Antes de conduzir a pesquisa, teste com um grupo piloto.** Caso a pesquisa de maturidade seja conduzida por um questionário, é fundamental avaliar se o texto está claro para os participantes. Sendo assim, realizar um grupo piloto, acompanhando o preenchimento dos participantes e depois discutindo cada tópico, é uma estratégia que permite verificar frases mal escritas ou confusas.
- **Encontre mecanismos que possam auxiliar a análise**, tais como o uso de plataformas na internet para a aplicação de questionários online ou o uso de ferramentas simples e visuais que comuniquem rapidamente o resultado alcançado.
- **A avaliação de maturidade é uma direção, não uma coordenada específica.** Isto é, como qualquer modelo de pesquisa, falhas podem ser encontradas. Não é necessário que o instrumento em si de pesquisa seja exaustivamente explorado, pois o ponto chave da pesquisa está na análise dos resultados. Nesse ponto, percepções importantes podem ser captadas e estas podem alterar o rumo da atuação do Escritório de Processos de Trabalho e da Gestão por Processos como um todo.

Guia de Ferramentas



**TRIBUNAL
REGIONAL DO
TRABALHO**
3ª REGIÃO - MINAS GERAIS



Procedimento Operacional Padrão

O QUE É?

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

POR QUE FAZER?

A criação de Procedimentos Operacionais pode ser vinculada com a exposição e compartilhamento do conhecimento entre mais de um profissional assim como elemento regulador da execução do processo. Por meio do PO é possível padronizar a forma como os indivíduos devem executar certa atividade.

COMO FAZER?

1. Entreviste os principais envolvidos nas atividades em questão. Tenha sensibilidade para conduzir a conversa de forma que o nível de detalhes esteja satisfatório para construção do documento. Utilize fluxogramas e Diagramas de Escopo, caso estejam disponíveis como apoio;
2. Traduza a entrevista para a linguagem do documento. Esta deve ser clara, sem dupla interpretação.
3. Valide o texto com os principais envolvidos e comunique para todos os interessados;

QUANDO FAZER?

O Procedimento Operacional Padrão deve ser utilizado para atividades rotineiras com alta repetição que demandam conhecimentos específicos que podem ser explícitos no documento.

 PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO Secretaria de Gestão Estratégica Escritório de Processos de Trabalho			
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			Nº POP/XXXX-999
Código Localizador: TRT3/SIGLA/SIGLA-99-999	Data:	Versão: 0.0	Folha: 1/1
PROCE\$SO: Processo exemplo			
SUBPROCE\$SO: Subprocesso exemplo			
RESULTADO\$ ESPERADO\$: Resultado 1 e Resultado 2			

DETALHAMENTO DO PROCESSO

Detalhar, em texto livre, toda a rotina (passo a passo) do processo, com os seus respectivos responsáveis. Quando da elaboração de um POP, mais importante do que a forma é essencial colocar todas as informações necessárias ao bom desempenho da tarefa, e não deve ser ignorado que o POP é um instrumento destinado a quem realmente vai executar a tarefa, ou seja, o operador. Preferencialmente, os POPs deverão ser "elaborados" pelos próprios operadores, executores de cada tarefa.

PROCEDIMENTOS

1 – Descrição detalhada da etapa 1, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

2 – Descrição detalhada da etapa 2, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

3 – Descrição detalhada da etapa 3, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

N – Descrição detalhada da etapa n, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

Data da aprovação:	Data da revisão:	Data prevista para nova revisão:
Distribuição:	Palavras-chave:	Forma de divulgação:
Emanado da Secretaria de Gestão Estratégica/Escritório de Processos de Trabalho		

Fluxograma

O QUE É?

A construção e análise do fluxograma consiste em mapear o fluxo de trabalho e associar os pontos problemáticos do processo identificados nas entrevistas, e mensurados por meio de indicadores, no próprio fluxograma. Esta associação trará insumos valiosos para a análise de oportunidades de melhoria para o processo.

POR QUE FAZER?

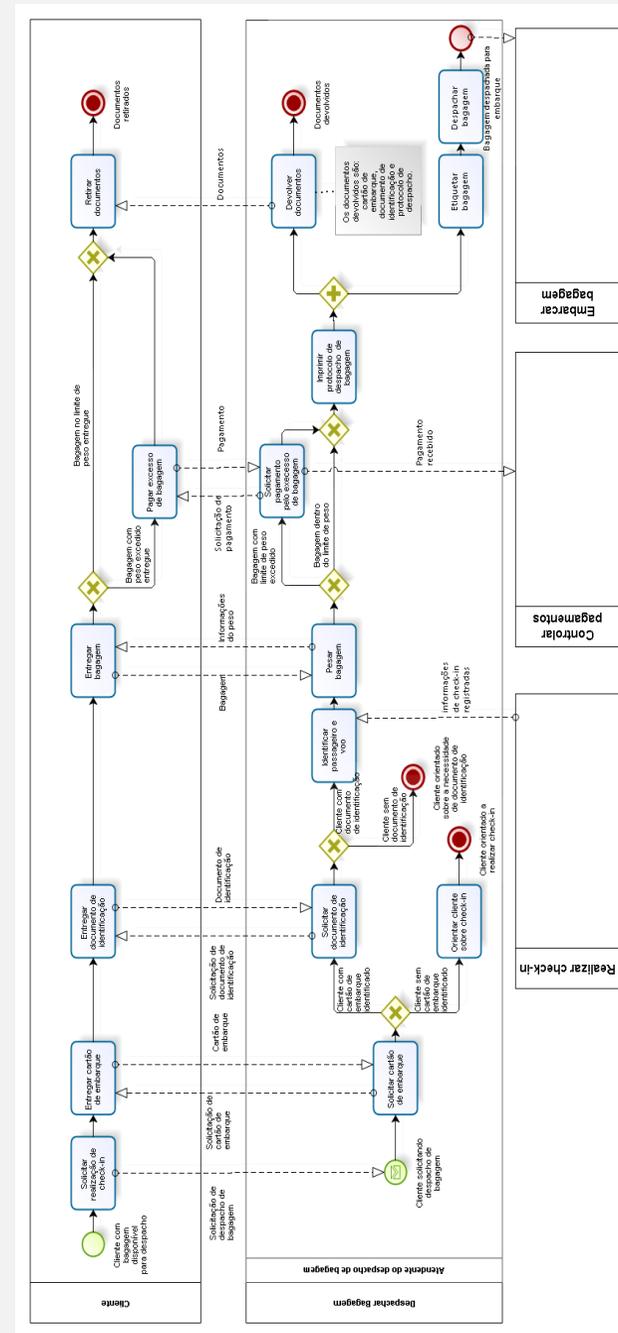
O fluxograma é sempre utilizado quando é feita a imersão no processo (no mapeamento do processo AS-IS) e a proposição de soluções (no mapeamento de processo TO-BE). Esta é a análise mais básica e intuitiva para o profissional que atua com processos.

COMO FAZER?

1. Mapear o processo, considerando a condução de entrevistas ou grupos de trabalho, pesquisa documental para levantamento das informações. Utiliza-se para mapear a notação BPMN.
2. Plote os problemas, erros, retrabalhos, *handoffs*, gargalos e rupturas identificados nas entrevistas, e mensurados por meio de indicadores, no fluxograma.
3. Para cada ponto problemático plotado, identifique pelo menos uma oportunidade melhoria.
4. Salve o fluxograma com os pontos problemáticos para posterior consulta e apresentação caso necessário.

QUANDO FAZER?

O fluxograma enquanto ferramenta é utilizado na etapa de imersão no processo (fluxograma do processo AS-IS) e na etapa de propor soluções (fluxograma do processo TO-BE)



Cadeia de Valor

O QUE É?

Cadeia de Valor é uma representação do conjunto de processos que compõem uma organização para a entrega de valor final ao cliente e atores externos, sendo esta uma visão em nível executivo dos processos que são executados no seu dia a dia, sendo eles finalísticos, de gestão ou de suporte.

POR QUE FAZER?

Com essa ferramenta permite apoiar à tomada de decisões estratégicas, como por exemplo, a priorização de processos críticos que precisam ser transformados visando o atendimento de objetivos estratégicos.

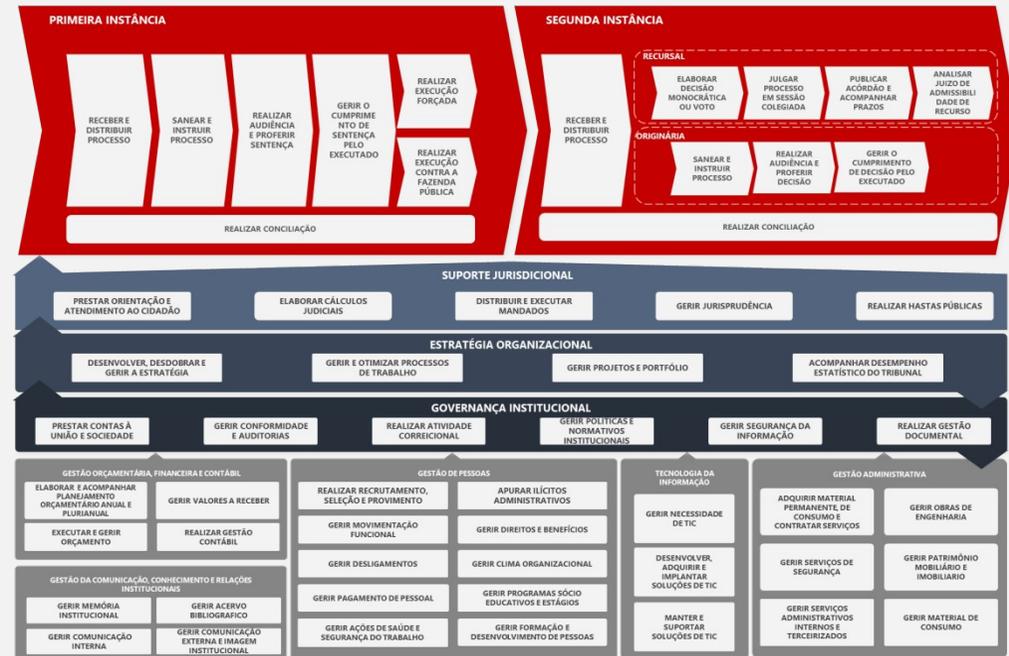
COMO FAZER?

1. Entenda o contexto da organização a partir da leitura de documentos, entrevistas internas, análise do Planejamento Estratégico, Organograma, entre outros.
2. A partir da leitura, consolide as informações de forma a identificar processos nível 0, nível 1 e nível 3.
3. Em uma ferramenta que permita desenhar o processo (ou até mesmo no papel) desenhe os processos identificados, de acordo com os níveis definidos.

QUANDO FAZER?

Uma primeira versão da Cadeia de Valor é desenvolvida pela organização e novas versões devem ser construídas a partir de revisões periódicas anuais.

Cadeia de Valor do TRT3 | visão unificada





Arquitetura de Processos

O QUE É?

Representação sistemática e de alto nível de um conjunto de processos em um escopo delimitado.

POR QUE FAZER?

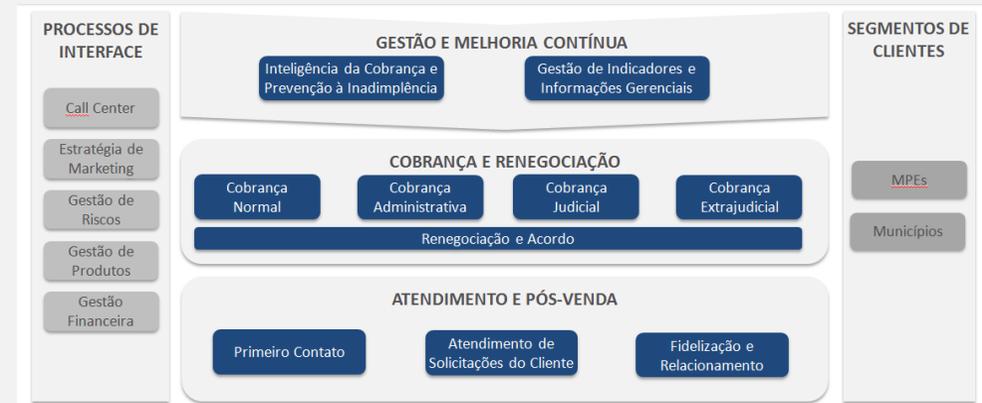
Permitir aos envolvidos uma visão macro dos processos em análise para enquadramento de quais processos serão impactados na iniciativa.

COMO FAZER?

1. **DEFINIÇÃO DO ESCOPO:** a partir das informações já disponíveis e interações com os atores envolvidos, identificar qual é o escopo da iniciativa em processos e quais áreas funcionais serão possivelmente impactadas;
2. **LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS:** com apoio dos atores chave, identificar em nível macro o conjunto de processos a partir do escopo delimitado.
3. **CONSTRUÇÃO DA ARQUITETURA:** por fim, a Arquitetura de Processos é construída. Nesse momento, é válido prezar por uma apresentação com um bom design e cores.

QUANDO FAZER?

A Arquitetura de Processos pode ser utilizada em múltiplas situações. Porém, considerando a sua importância no enquadramento do escopo do trabalho em processos, recomenda-se o seu uso no enquadramento da demanda.





Termo de Abertura da Demanda

O QUE É?

Objetivo do TAD é formalizar o início de um projeto de melhoria de processos junto ao Escritório de Processos de Trabalho do TRT3.

POR QUE FAZER?

Formalizar para a organização o pedido de demanda e possibilitar sua priorização, levando-se em conta seu impacto em objetivos estratégicos e processos da cadeia de valor.

COMO FAZER?

1. ESTABELEÇA OBJETIVOS PARA A DEMANDA: indique problema(s) a ser(em) solucionados como por exemplo: gargalos, desperdícios de tempo, retrabalhos, pouca visibilidade do processo, etc.
2. VALIDE O CONTEÚDO COM ATORES CHAVE: após a elaboração da primeira versão do documento, este deve ser validado com outros atores relevantes para o desenvolvimento dos trabalhos.

QUANDO FAZER?

O Termo de Abertura de Demanda deve ser elaborado no início do planejamento da demanda. Sua construção é fundamental para projetos complexos de transformação de processos que envolvem atores de diferentes áreas.

Status Report

O QUE É?

Consolidar os principais avanços e possíveis impedimentos que ocorram durante a execução das demandas para que ações efetivas sejam realizadas.

POR QUE FAZER?

Alinhar expectativas e comunicar o avanço da execução das iniciativas em processo.

COMO FAZER?

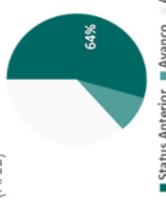
1. VISÃO GERAL DO PROJETO e ENTREGAS: traga o avanço das atividades de forma visual e clara para que todos envolvidos possam entender a real situação do projeto. É importante também relatar o nível de conclusão de todas as entregas proposta no planejamento.
2. PROGRESSO: a partir de instrumentos visuais, como gráficos, ilustre o avanço do projeto semana a semana. Neste caso, a utilização de cores pode auxiliar a compreensão do leitor.
3. OPENPOINTS e HIGHLIGHTS: o ponto crítico do Status Report é informar os impedimentos, riscos e principais avanço do projeto ao longo do tempo. É fundamental que para cada openpoint identificado seja definido um plano de ação e responsável para executá-lo.

QUANDO FAZER?

O Procedimento Operacional Padrão deve ser utilizado para atividades rotineiras com alta repetição que demandam conhecimentos específicos que podem ser explícitos no documento.

NOME DO PROJETO | STATUS REPORT
Redução do tempo de ciclo do processo de compras

VISÃO GERAL | INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O PROJETO
Objetivo: Desenhando uma arquitetura de tecnologia e negócio única que seja aderente para avaliação de implantação de ERP.
Patrocinadores: Nome 1 (Área) e Nome 2 (Área)
Gestor da área: Nome 4
Líder do Projeto: Nome 5
Data de início: 11/04/2016
Data de término: 01/07/2016

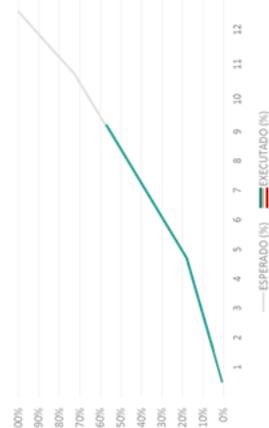


■ Status Anterior ■ Avanço ■ Atraso

ENTREGAS | PRODUTOS GERADOS PELO PROJETO

- **Processos AS IS:** Fluxogramas detalhados que consideram as atividades, papéis e sistemas legados utilizados para a execução dos fluxos nas plantas.
- **Arquitetura de Tecnologia e Negócio:** Desenho de como será a solução SAP e a arquitetura de processos de negócio TO BE para as plantas de componentes.
- **Avaliação de Impacto:** Avaliação do impacto que a nova arquitetura trará para cada uma das plantas, para que seja feita preparação adequada.

PROGRESSO | AVANÇO PLANEJADO X REALIZADO



— ESPERADO (%) ■ EXECUTADO (%)

OPENPOINTS | ATUAÇÃO CORRETIVA E PREVENTIVA

ID	Impedimento / Risco	Plano de Ação	Resp.	Previsão Conclusão	Status
1	[Risco] Foram identificados custos de integração do novo ERP com outros sistemas existentes	Apurar custos em detalhes e consolidar	Pessoa 1	17/03	Concluído
2					

HIGHLIGHTS | PONTOS DE ATENÇÃO DA SEMANA

- Condução de workshop de alinhamento para o início das atividades
- Preparação dos materiais (Arquitetura Tecnologia e Negócio) para condução dos workshops
- Condução dos primeiros workshops técnicos



Agenda de Melhorias

O QUE É?

É uma ferramenta que tem por objetivo catalogar, de forma estruturada e detalhada, todas as ideias de melhoria identificadas durante a análise dos processos de trabalho.

POR QUE FAZER?

Por meio da análise de processos de trabalho, melhorias são identificadas a todo momento. Logo, é fundamental ter um local de armazenamento único do histórico de melhorias identificadas.

COMO FAZER?

1. CRIAÇÃO: identificar e nomear ideia melhoria;
2. EXPLORAÇÃO: identificar evento, causa e consequência da dor assim como a solução, investimento e ganho necessário para sanar a dor identificada;
3. PRIORIZAÇÃO: após a ideia de melhoria ter sido descrita, para que ela seja elencada para execução, é necessário identificar o esforço necessário (médio, alto ou baixo) e o impacto no ganho (marginal, relevante ou estratégico);
4. IMPLEMENTAÇÃO: por fim, o plano de implementação deve ser preenchido, considerando principais atividades, responsável e prazo.

QUANDO FAZER?

A Agenda de Melhorias é utilizada durante a transformação ou melhoria de processos (desde a criação da visão de futuro até a implementação), assim como durante iniciativas de melhoria em processo (considerando a etapa de análise).

Agenda de Melhorias										
Ganhos		Ganho para o Cliente / Ambiente			Ganho para a Organização			Legenda da escala de acompanhamento do status. Se quiser, breve descrição de como preencher o plano de implementação		
CRIÇÃO >	EXPLORAÇÃO >				PRIORIZAÇÃO >			IMPLEMENTAÇÃO		
	IDEIA	EVENTO / CAUSA / CONSEQUÊNCIA	SOLUÇÃO / INVESTIMENTO / GANHOS	ESFORÇO	IMPACTO	STATUS	Atividades	Data limite de conclusão	Conclusão Real	Responsável
1	Nome da ideia	[Evento: detalhar o que foi o evento, ele pode ter sido um problema ou uma boa prática aplicada / Causa: detalhar qual as potenciais causas raízes que deram origem à ocorrência / Consequência: detalhar as consequências originadas do surgimento do problema/boa prática]	[Descrição da solução: detalhar qual a solução do problema, especificando como será o funcionamento do processo após implementação da solução / Investimento: detalhar quais são os valores a serem investidos na solução considerando o esforço para implementá-la / Ganhos: Detalhar quais serão os ganhos obtidos com a implementação da solução]				1			
							2			
							3			
							4			
							5			
							6			
							7			
							8			
							9			
							10			
							1			
							2			
							3			



Árvore de Realidade Atual

O QUE É?

Ferramenta utilizada para identificar as relações de causa e efeito entre efeitos indesejados e auxiliar na identificação de causas raiz para a partir deste ponto realizar melhorias.

POR QUE FAZER?

Seu uso é pertinente quando se quer obter uma compreensão da estrutura lógica e causal dos efeitos indesejados estudados para identificar causas raiz de problemas.

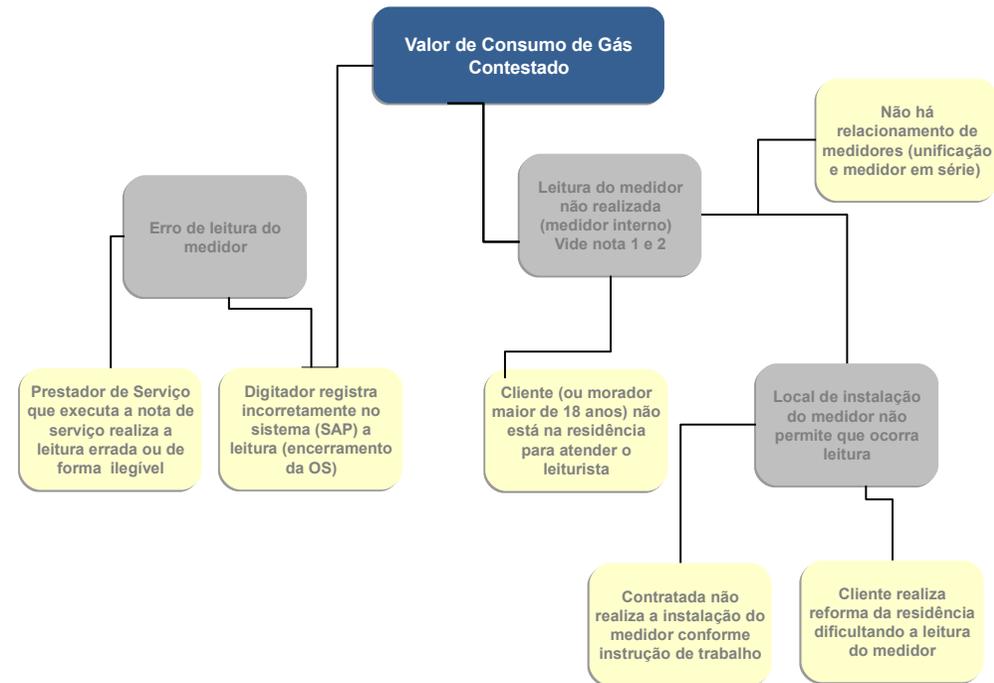
COMO FAZER?

1. Elabore uma lista de problemas chamados efeitos indesejados (EI) e teste a clareza de cada um deles.
2. Procure relações causais entre os EIs.
3. Determine qual efeito indesejado é a causa e qual é o efeito: Leia como "Se causa, Então efeito". Ocasionalmente a causa e o efeito podem ser revertidos. Avalie utilizando a seguinte afirmação: "Efeito" PORQUE "Causa".
4. Continue o processo de conexão dos efeitos indesejados, usando a lógica "se-então" até que todos os EIs estejam conectados.
5. Numere os efeitos indesejados para facilitar a localização dos mesmos

A construção deve ser feita de maneira *de cima para baixo*, mas sua leitura de ser de *baixo para cima*.

QUANDO FAZER?

A ARA é utilizada primordialmente durante a análise e imersão dos processos, principalmente para identificação de causas raízes de dores ou problemas em processos de trabalho.





Brainstorming

O QUE É?

É uma ferramenta que tem como objetivo a geração de ideias. Um grupo de pessoas é reunido e a partir de algumas dinâmicas os integrantes desse grupo são estimulados a gerar ideias sobre um determinado tema

POR QUE FAZER?

Com essa ferramenta é possível levantar uma grande quantidade de ideias, provenientes de pessoas com visões diferentes que, por isso, trazem perspectivas diferentes para o mesmo problema

COMO FAZER?

1. Prepare a sessão, reunindo um grupo bastante diversificado, preparando o tema a ser discutido, enviando material a ser estudado previamente e planejando como será a dinâmica do brainstorming
2. No dia da sessão, explicito o objetivo, faça um breve exercício de aquecimento, utilize dinâmicas para incentivar a geração de ideias e registre de maneira rápida todas as ideias geradas
3. Selecione, em conjunto com os participantes, as ideias a serem desenvolvidas (para isso, você pode utilizar etiquetas adesivas). Se necessário combine ou detalhe as ideias

QUANDO FAZER?

A técnica de Brainstorming pode ser utilizada em qualquer momento no qual há necessidade de levantamento de ideias, principalmente durante as etapas de proposição de soluções para problemas e dores.

Dicas para **aplicação**

PROIBIR JULGAMENTOS

é importante saber separar a geração de ideias da seleção de ideias. Durante o brainstorming, não se deve analisar e criticar outras ideias, pois isso acaba reduzindo o potencial criativo do workshop;

ENCORAJAR IDEIAS NÃO USUAIS

As ideias mais inovadoras não são as ideias comuns, por isso é importante encorajar as ideias mais mirabolantes;

COMBINAR IDEIAS

As ideias anteriores devem servir de construção para as novas, logo elas devem ser escritas de forma clara e visível para todos. As melhores ideias sempre vêm da combinações de outras ideias;

BUCAS QUANTIDADE

O objetivo do workshop é obter o maior número de ideias possível, pois esse é o caminho para encontrar as melhores;

MANTER UMA ÚNICA CONVERSA

Evite conversas paralelas. Mantenha todos com um mesmo foco, e o número e qualidade das ideias serão maiores;

FOCAR NO PRINCIPAL

Não perca tempo com os detalhes da ideia. Capture a essência das ideias e continue gerando novas.



Diagrama de Causa e Efeito

O QUE É?

O Diagrama de Causa e Efeito (ou também denominado de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa) é uma ferramenta que mostra a relação entre um efeito e suas possíveis causas. .

POR QUE FAZER?

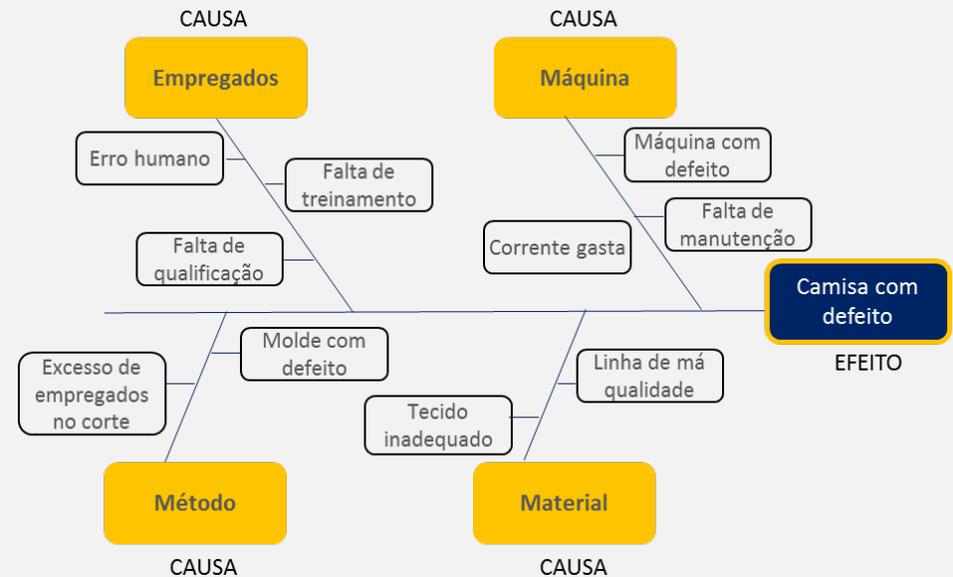
Quando se deseja ampliar a visão sobre as possíveis causas de um problema por meio de exaustivos questionamentos, de maneira mais estruturada e sistemática considerando as categorias sugeridas.

COMO FAZER?

1. Estabeleça claramente o problema (efeito) a ser analisado.
2. Desenhe uma seta horizontal apontando para a direita e escreva o problema no interior de um retângulo localizado na ponta da seta.
3. Faça um brainstorming para identificar o maior número possível de causas
4. Ao anotar, agrupe as causas em categorias (os 6 M's ou outras que julgar necessárias)

QUANDO FAZER?

O Diagrama de Causa e Efeito é principalmente utilizado durante a etapa de análise e imersão e análise dos processos, quando há necessidade de identificar e tratar causa raiz.





Matriz de Priorização

O QUE É?

É uma ferramenta que tem como objetivo organizar as ideias de melhorias em quadrantes de acordo com critérios para que estas sejam priorizadas para a etapa de implementação.

POR QUE FAZER?

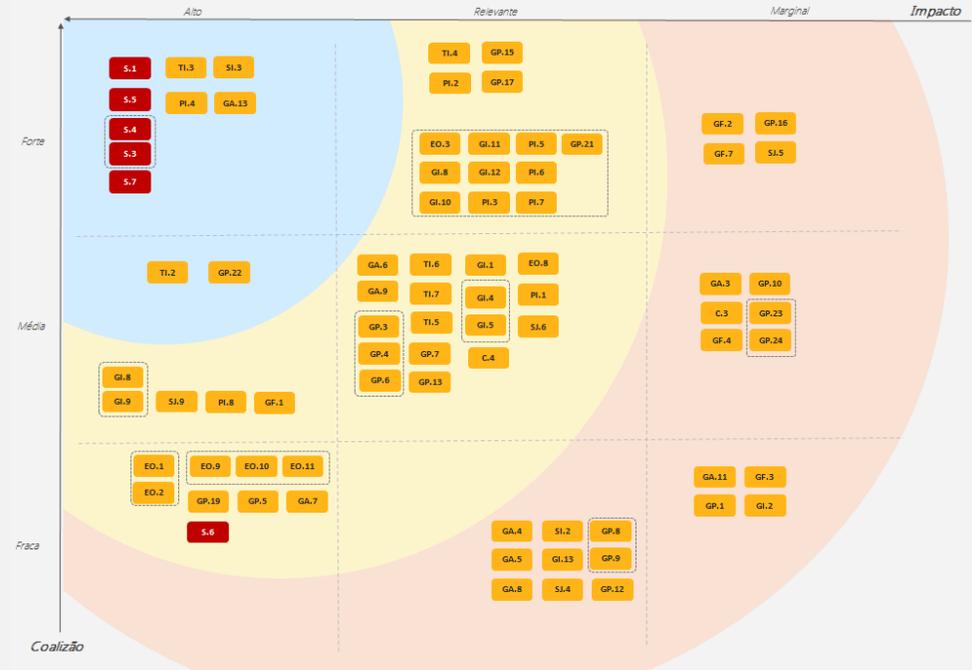
Um conjunto grande de ideias de melhoria pode ser identificado durante uma etapa de imersão em um processo de trabalho. Logo, considerando a limitação de recursos, sejam eles humanos ou financeiros, é necessário que as ações sejam priorizadas conforme critérios.

COMO FAZER?

1. Defina os critérios para a priorização. Usualmente, indica-se utilizar: o impacto (em nível expressivo, relevante e marginal) para a organização; a coalizão (em níveis forte, média e fraca) para mensurar o entendimento e abertura da organização para as mudanças, e a direcionamento de implementação (pelas cores), para melhorias *quickwins*, esforço mediano e estruturantes.
2. Categorize as ideias conforme critérios definidos. Estes devem ser bem definidos e entendidos por todos participantes
3. Construa a Matriz de Priorização e conduza a reunião de priorização.

QUANDO FAZER?

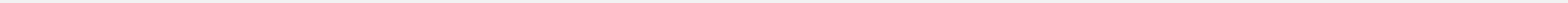
A Matriz de Priorização é versátil e pode ser utilizada sempre que for necessário priorizar ações. Usualmente ela é utilizada na etapa de proposição de soluções.



Anexo



**TRIBUNAL
REGIONAL DO
TRABALHO**
3ª REGIÃO - MINAS GERAIS



Glossário de **Conceitos**



CONCEITO	DESCRIÇÃO
Ação corretiva	Ação emergencial com o objetivo de interromper rapidamente os efeitos de um problema. Uma ação corretiva é sempre seguida de uma ação preventiva.
Ação de melhoria	Ação que tem como objetivo a manutenção do processo em um mesmo patamar ou promoção de saltos de desempenho que demandam baixo esforço de implementação. Ações de melhoria contínua não visam a eliminação de um problema mas o alcance de uma oportunidade.
Ação preventiva	Ação planejada com o objetivo de identificar potenciais problemas e eliminar as suas causas, antes que os problemas de fato aconteçam.
Análise Crítica de Processo	Prática gerencial para análise das medições e ocorrências de um processo a fim de avaliar o desempenho e resultados do processo no período de análise e propor planos de ação para correção de desvios e alcance de novas oportunidades.
Avaliação de Maturidade	Avaliação da aplicação prática da Metodologia de Gestão de Processos tendo como base um modelo de maturidade composto de práticas a serem avaliadas e uma escala de maturidade pré-definida.
Causa	Motivo gerador de um evento.
Causa Raiz	Motivo fundamental gerador de um evento, geralmente é o desdobramento de sucessivas causas intermediárias.
Consequência	Consequência resultante de um problema.
Desdobramento da Estratégia	Prática que tem como objetivo desdobrar o Plano Estratégico para a Cadeia de Valor e metas de processo, a fim de evidenciar os gaps operacionais que inviabilizam o alcance dos resultados estratégicos e posterior proposição de projetos para solucionar tais gaps identificados.
Desempenho do Processo	O desempenho do processo indica o esforço necessário para a execução do mesmo. O desempenho de um processo é mensurado por meio de indicadores de eficiência.
Desempenho Estratégico	O desempenho estratégico indica o esforço necessário para a execução dos objetivos estratégicos. O desempenho estratégico é mensurado por meio de indicadores de eficiência.

Glossário de **Conceitos**



CONCEITO	DESCRIÇÃO
Escala de Maturidade	Escala definida para realizar a avaliação de cada prática gerencial proposta pela Metodologia de Gestão de Processos. É dividida em quatro níveis: 0, 1, 2, 3, sendo 0 um baixo nível de maturidade e 3 um alto nível de maturidade na prática avaliada.
Escopo de Processo	Definição dos “limites” do processo; o que ele abrange e definição das informações fundamentais sobre o mesmo.
Execução de Projetos de Melhoria	Serviço que propõe a execução de projetos de melhoria visando o alcance de grandes saltos de desempenho e resultados para um determinado processo.
Ganho	Diferença entre o desempenho atual do processo e o desempenho desejado pactuado na visão de futuro de um projeto de melhoria.
Gestão Estratégica	Serviço que propõe o desenvolvimento de instrumentos de gestão a fim de direcionar a estratégia da organização para o alcance de resultados concretos e mensuráveis, além de monitorar e disseminar o desempenho e resultados alcançados.
Governança	A governança organiza e define os principais elementos que compõem a metodologia: papéis e responsabilidades, padrões e mecanismos de avaliação, de forma a viabilizar a aplicação da metodologia como uma maneira de potencializar o alcance de resultados estratégicos para a organização.
Ideia de melhoria	Sugestão pontual, não estruturada e ainda em caráter incipiente, pensada por um colaborador a fim de promover a melhoria contínua ou uma transformação organizacional. Ideias surgem devido à uma necessidade identificada ou mesmo de maneira criativa e aleatória.
Indicador	Relação matemática entre uma ou mais métricas que tem como objetivo indicar uma informação específica, útil para a tomada de decisão e que usualmente é representada de forma gráfica para facilitar o entendimento.
Indicador de Processo	Indicador que tem como objetivo mensurar o desempenho/resultados de um determinado processo de negócio da organização. Um indicador de processo pode ser também um indicador estratégico quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico.

Glossário de **Conceitos**



CONCEITO	DESCRIÇÃO
Indicador Estratégico	Indicador que tem como objetivo mensurar o desempenho/resultados de um determinado objetivo estratégico da organização.
Limites de Controle	Limites de Controle: são balizadores que informam se o processo está sob controle estatístico ou não, ou seja, definem, de forma estatística, os limites superior e inferior de desempenho do processo.
Mapeamento de Processos	Técnica que tem como objetivo representar o passo a passo das atividades de um processo a fim de facilitar o seu entendimento e análise, além de ser uma técnica utilizada para a padronização de processos.
Medições	Dados quantitativos mensurados por um sistema de informação ou planilha eletrônica a respeito de um processo que viabilizam a construção de indicadores e análise do desempenho/resultados.
Melhoria Contínua	Melhoria contínua do desempenho de um processo por meio da manutenção do processo em um mesmo patamar ou promoção de saltos de desempenho que demandam baixo esforço de implementação.
Meta	Desempenho futuro desejado para um determinado indicador que direciona os esforços da organização para um determinado patamar de desempenho.
Meta de Processo	Desempenho futuro desejado para um determinado indicador de processo. Uma meta de processo pode ser também uma meta estratégica quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico.
Meta Estratégica	Desempenho futuro desejado para um determinado indicador estratégico.
Métrica	Dado quantitativo mensurado pela organização com o objetivo de ser manipulado para que seja transformado em um indicador.
Ocorrência	Qualquer evento na execução de um processo que evidencie um problema, acontecimento relevante, alerta ou oportunidade identificada.
Operação Assistida	Período de acompanhamento assistido por um ator externo ao processo a fim de assegurar a sua estabilidade e utilização dos métodos e ferramentas. A operação assistida é uma técnica que deve ser aplicada por período determinado de tempo acordado previamente entre os envolvidos.

Glossário de **Conceitos**



CONCEITO	DESCRIÇÃO
Plano de Ação	Instrumento que controla prazo e responsável pela implementação de uma ação corretiva, ação preventiva ou ação de melhoria.
Ponto de Controle	Momentos definidos para debate sobre a necessidade de ações corretivas no processo, tendo em vista os problemas ocorridos no período debatido.
Portfólio de Projetos	Conjunto de projetos estratégicos aprovados junto à Alta Administração que precisam ser executados ao longo de um ciclo de gestão.
Problema	Desempenho inadequado de um processo.
Processo de Suporte	Processo que tem escopo focado em suportar os processos finalísticos. Processos de suporte estão usualmente ligados à gestão de recursos humanos, tecnologia da informação, aspectos legais, contabilidade, infraestrutura, compras e contratos.
Processo de Trabalho	Processo de trabalho é um escopo de atividades que entrega valor para o cidadão, para a própria organização ou para outros stakeholders. Processo de trabalho pode ser explicitado somente como "processo".
Processo Finalístico	Processo que tem escopo focado no produto ou serviço oferecido pela organização. Processos finalísticos estão usualmente ligados ao desenvolvimento de produtos e serviços, compra de insumos, vendas, produção e distribuição de produtos e serviços, além do recebimento e cobrança.
Processo Gerencial	Processo que tem escopo focado na gestão e direcionamento do negócio. Processos gerenciais estão usualmente ligados à gestão estratégica, orçamentária, de riscos e gestão do relacionamento com stakeholders estratégicos.
Projeto	Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.
Projeto de Melhoria	Um projeto de melhoria de processo consiste em um esforço temporário empreendido para implementar mudanças estruturantes numa realidade de trabalho, visando o alcance de ganhos mensuráveis.
Resedeno do Processo	Consiste no mapeamento da situação futura de um processo, já considerando as melhorias propostas que visam alterar de maneira estruturante a situação atual.

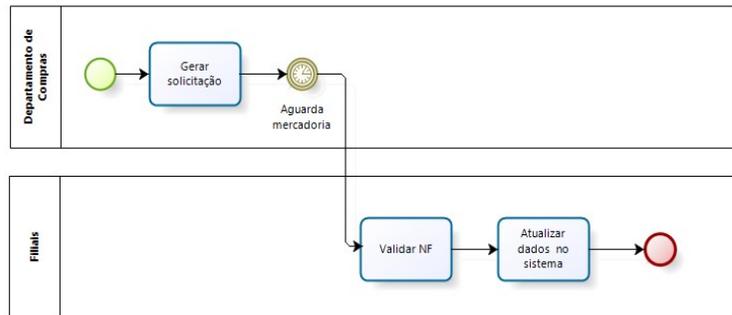


O BPMN é uma notação criada para representar processos de negócio. Trata-se de um conjunto de símbolos padrão para o mapeamento e desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário.

TIPOS DE PROCESSOS MAPEADOS

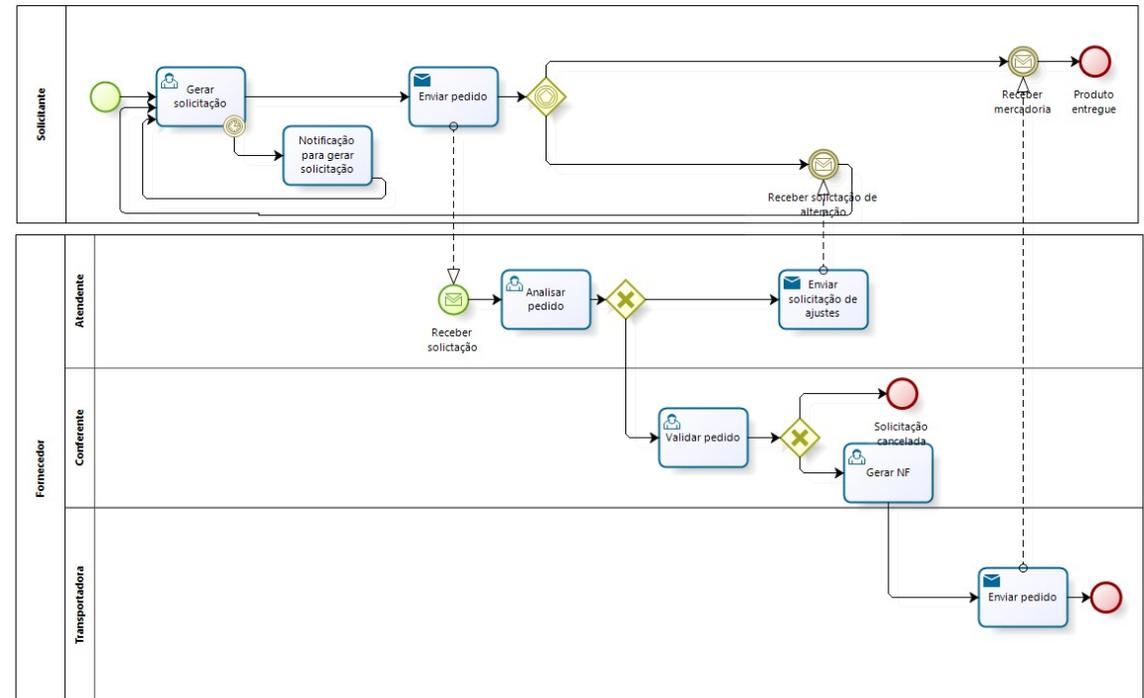
Descritivo:

- Mapeamento orientado ao negócio
- Documentação simples do fluxo de processos
- Usa elementos básicos da BPMN
- Não se preocupa com granularidade das atividades
- Não se preocupa com atividades mais operacionais



Análítico:

- Descreve de forma precisa o fluxo de negócio incluindo caminhos de execução e eventos
- O modelo é entendido pela TI e área de negócio
- O processo detalha as atividades facilitando o entendimento para as pessoas que executam



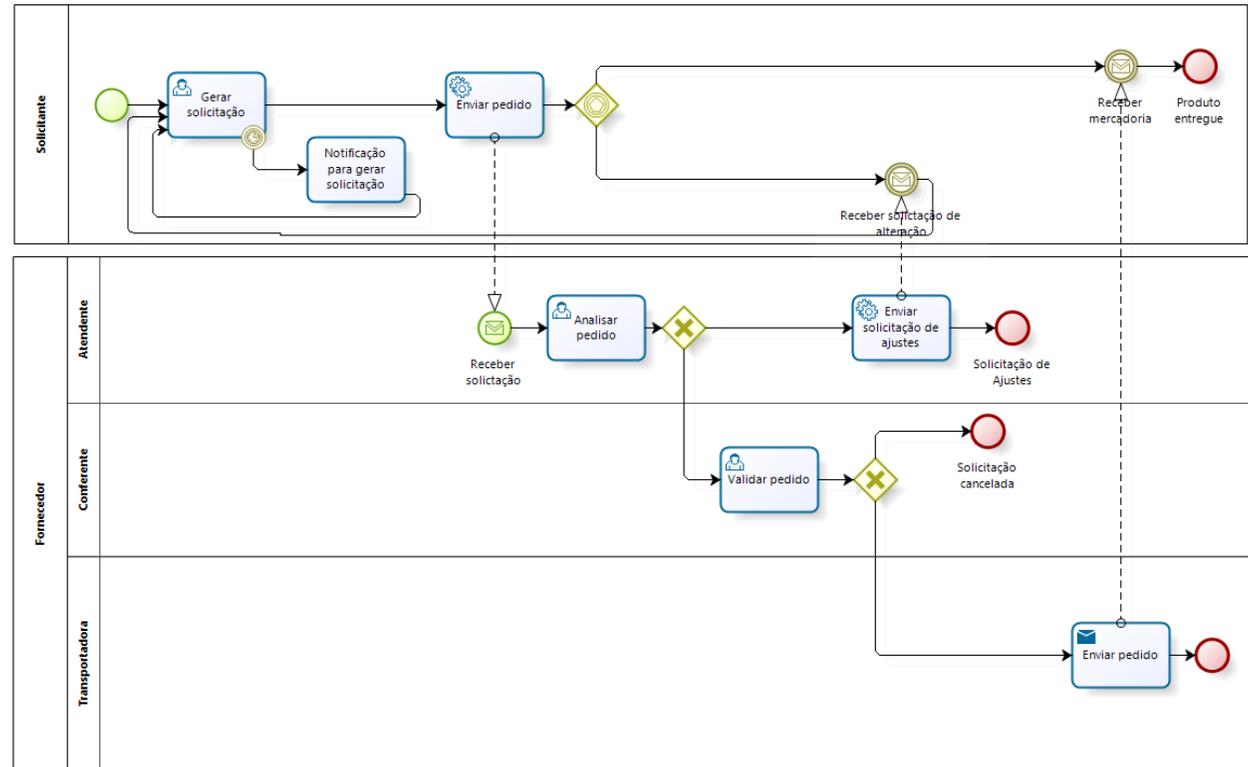


O BPMN é uma notação criada para representar processos de negócio. Trata-se de um conjunto de símbolos padrão para o mapeamento e desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário.

TIPOS DE PROCESSOS MAPEADOS

Executável:

- ✓ Descreve de forma precisa o fluxo de negócio incluindo caminhos de execução e eventos
- ✓ O modelo é entendido pela TI e área de negócio
- ✓ O processo detalha as atividades facilitando o entendimento para as pessoas que executam

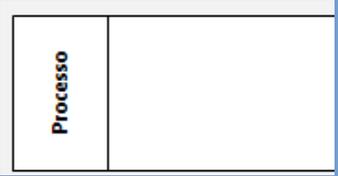




O BPMN é uma notação criada para representar processos de negócio. Trata-se de um conjunto de símbolos padrão para o mapeamento e desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário.

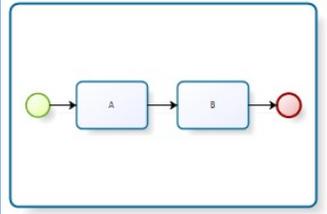
PISCINAS E RAIAS

Funcionam como um mecanismo de **organização das atividades** em categorias visualmente separadas. Dentro de cada piscina é **representado um único processo**, cortado horizontalmente por diversas raias que representam as áreas (atores) que atuam naquele processo.

Símbolo	Descrição
	<p>Piscina: Uma "piscina" (pool, em inglês) representa um processo de negócio. Ele atua como um container gráfico para dividir um conjunto de atividades que fazem parte do processo que está sendo modelado.</p>
	<p>Raia: Uma "raia" (lane, em inglês) é uma subdivisão dentro de uma piscina usada para organizar e categorizar as atividades em função dos executores, ou responsáveis pela execução, de cada atividade no processo.</p>

ATIVIDADES

A "atividade" é um termo genérico para um **trabalho executado**. Os tipos de atividades utilizadas pela notação são a tarefa e o subprocesso.

Símbolo	Descrição
<p>Tarefa</p> 	<p>Tarefa: As atividades são representadas por retângulos arredondados, e podem ocorrer uma só vez ou por repetidas vezes (loop).</p>
<p>Contraído</p> 	<p>Subprocesso: A representação de um subprocesso em BPMN é diferente da utilizada para a representação de tarefas por um pequeno quadrado com uma "+" no centro inferior da figura. É uma atividade que pode ser decomposta, ou um conjunto de tarefas que pode ser analisado em mais detalhes. Visualmente pode aparecer contraído ou expandido.</p>
<p>Expandido</p> 	



O BPMN é uma notação criada para representar processos de negócio. Trata-se de um conjunto de símbolos padrão para o mapeamento e desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário.

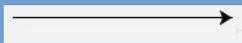
EVENTOS

Um evento é algo que acontece durante o processo do negócio. Estes eventos afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa (**gatilho**) ou um impacto (*resultado*). Existem **três tipos básicos de eventos** com base no “ponto” em que afetam o fluxograma: evento de início, evento intermediário e evento de fim..

Símbolo	Descrição
	Vazio (início): Representa que o processo pode ser inicializado a qualquer momento.
	Timer (início): Neste caso representa que o processo será iniciado quando o tempo (data ou ciclo), previamente definido, ocorrer.
	Vazio (intermediário): Representa um marco no processo.
 Receber Enviar	Mensagem (intermediário): Representa que o processo esta recebendo ou enviando uma “mensagem”.
	Timer (intermediário): Neste caso representa que o processo esta aguardando um prazo para continuar.
	Vazio (fim): Representa que o processo foi finalizado.

CONECTORES

Os conectores **indicam a sequência de atividades ou a troca de informações** ao longo do processo representado no fluxograma. Os conectores associam também textos e outros artefatos a objetos no fluxo.

Símbolo	Descrição
	Fluxo de sequência: É usado pra mostrar a ordem (sequência) com que as atividades serão executadas em um processo.
	Fluxo de mensagem: É usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que os emitem e recebem.
	Associação: É usada para associar dados, anotações em formato texto e outros artefatos a objetos de fluxo.



O BPMN é uma notação criada para representar processos de negócio. Trata-se de um conjunto de símbolos padrão para o mapeamento e desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário.

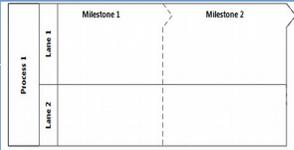
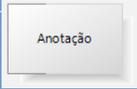
PONTO DE DECISÃO

Os pontos de decisão ou *gateways* são utilizados para controlar a divergência (bifurcação) e a convergência (junção) da sequência de fluxo. Assim, determinará decisões tradicionais, como juntar ou dividir trajetos ao longo dos fluxogramas de processos. São representados por losangos e o símbolo interno representa o tipo de "comportamento" da lógica do fluxo.

Símbolo	Descrição
	Gateway Paralelo: Utilizado quando se tem ramificações que acontecem simultaneamente. Todas as saídas deste tipo de gateway acontecem ao mesmo tempo. Quando há a necessidade de sincronizar novamente as ramificações, usa-se o mesmo tipo de gateway.
	Gateway Exclusivo: Utilizado quando se tem uma decisão e só pode ser tomada uma das saídas propostas. Necessariamente <i>tem que haver uma atividade antes do gateway</i> , que fornecerá o dado para e tomada a decisão.
	Gateway Inclusivo: Utilizado quando se tem uma decisão e pode ser tomada uma ou mais das saídas propostas. Necessariamente <i>tem que haver uma atividade antes do gateway</i> , que fornecerá o dado para

ARTEFATOS

Os artefatos em BPMN possui a capacidade de mostrar informação além da estrutura básica do fluxo do processo.

Símbolo	Descrição
	Objeto de dados: O objeto de dado é um mecanismo para mostrar como os dados são requeridos ou produzidos por atividades. São conectados às <i>atividades com as associações</i> . Não tem efeito direto sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem, mas podem fornecer informações necessárias à realização de atividades.
	Milestone: É uma sub-partição dentro do processo. São usadas para organizar o processo em etapas
	Anotações: As anotações são mecanismos para fornecer informações adicionais para o leitor de um diagrama BPMN.

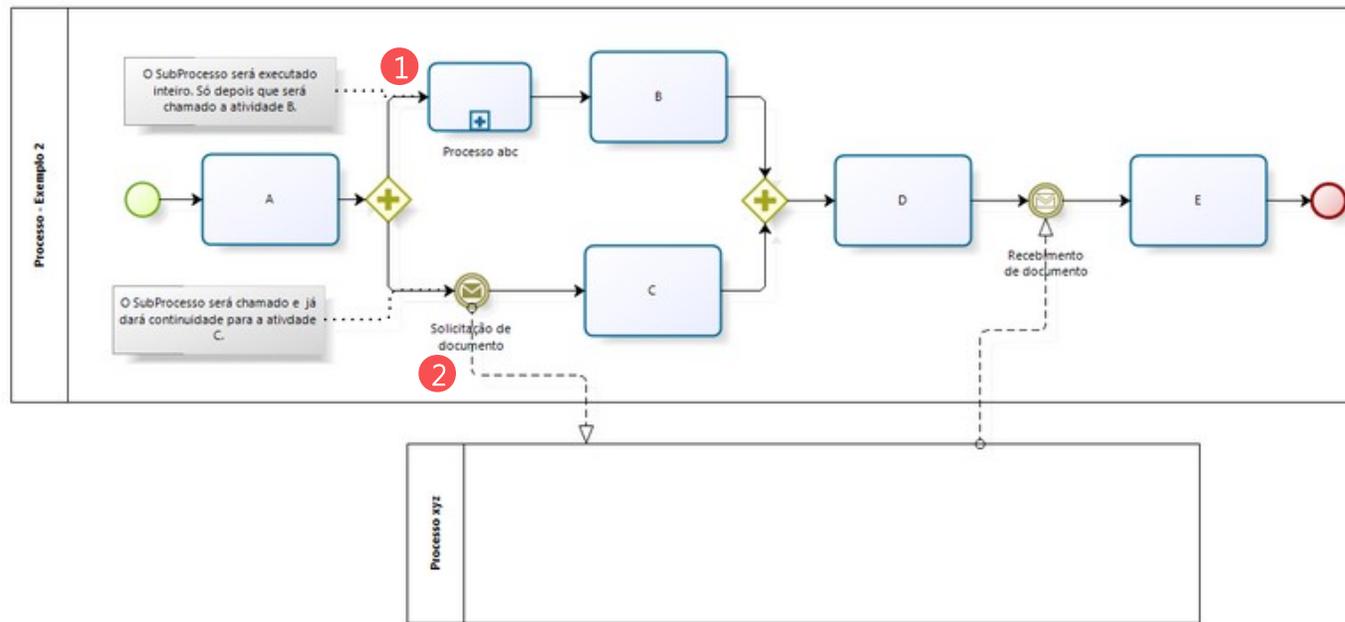


O BPMN é uma notação criada para representar processos de negócio.

Trata-se de um conjunto de símbolos padrão para o mapeamento e desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário.

PROCESSOS DE INTERFACE

- 1 A interface 1 é um subprocesso e representa que este será executado inteiramente, e em seguida a próxima atividade será realizada. A interface 2 é uma representação de subprocesso e representa que este iniciado ao receber o documento, dando prosseguimento às demais atividades do Processo – Exemplo 2. Não há necessidade de manter desenhado todo o processo referente ao Processo XYZ.



Metodologia de Gestão por Processos

do Tribunal Regional do Trabalho – 3ª Região

ORGANIZAÇÃO

Secretaria de Gestão Estratégica
Escritório de Processos de Trabalho

APOIO TÉCNICO

elogroup ▶



**TRIBUNAL
REGIONAL DO
TRABALHO**
3ª REGIÃO - MINAS GERAIS

