

MANUAL DE MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO

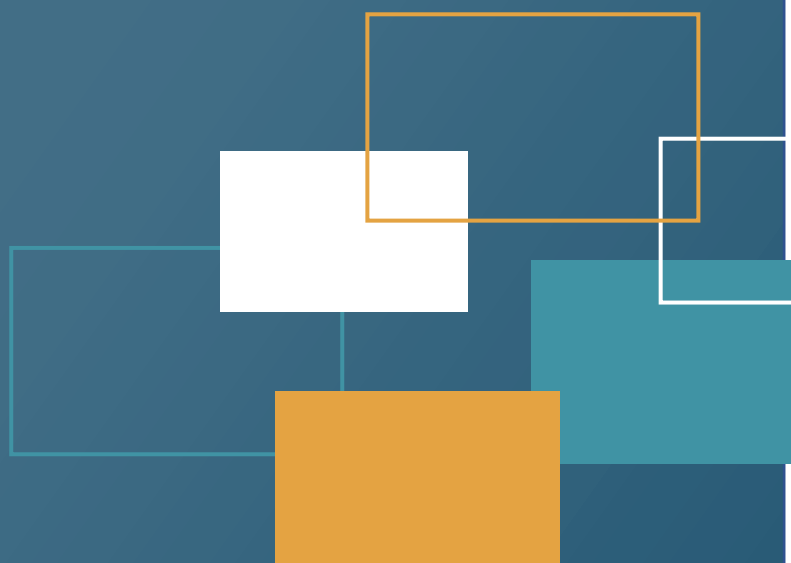
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

PROCURADORIA-GERAL DO TRABALHO



PROCESSO

REALIZAR MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO



PROCURADORIA-GERAL DO TRABALHO



MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT)

Procuradoria-Geral do Trabalho

Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica - SGE

SAUN Quadra 5, Lote C, Torre A

Brasília/DF – CEP 70040-250

ATUALIZAÇÃO

Assessoria em Gestão de Processos

Eriádny de Jesus Sena Reis

Jonathas Silva de Azevedo

REVISÃO

Assessor-Chefe de Planejamento e Gestão Estratégica

Weslei Gomes de Sousa

APROVAÇÃO

Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica

Ludmila Reis Brito Lopes

PUBLICAÇÃO

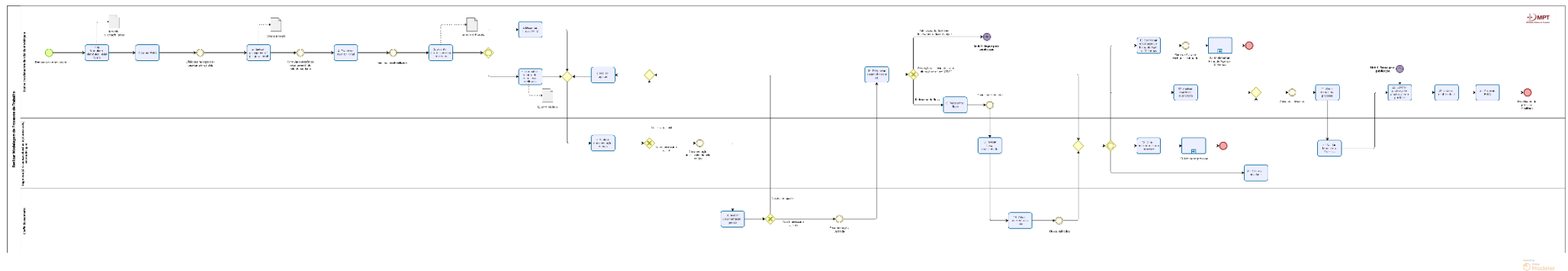
2023

PROCURADORIA-GERAL DO TRABALHO

SUMÁRIO

1. FLUXO: REALIZAR MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO	5
2. DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES: REALIZAR MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO	6

1. FLUXO: REALIZAR MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO



Acesse o fluxo clicando [aqui](#)

2. DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES: REALIZAR MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO

“Modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócios existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos (...).

O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Por esse motivo, **o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem**. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros”. (BPM CBOK, p. 72, grifo nosso).

ELEMENTOS DO PROCESSO

Demanda de modelagem

A modelagem de um processo de trabalho poderá ser iniciada por solicitação do gestor responsável pelo segmento ou a partir de priorização indicada pela alta administração.

A modelagem pode ser:

1. Descritiva - representação mais simplificada do fluxo.
2. Analítica - representação com mais detalhamento, caminhos alternativos e padrões para tratamento de exceções.
3. Executável - representação mais completa e sistêmica do processo. Abordagem utilizada quando se pretende a automação do fluxo.

Para fins de simplificação e alinhamento das nomenclaturas, neste manual os termos “modelagem” e “mapeamento” serão utilizados como sinônimos.

☐ 1. Editar formulário eletrônico inicial (forms)

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

Identificada/apresentada a demanda de modelagem de processos, a equipe coordenadora do trabalho editará formulário eletrônico de consulta inicial na página da

microsoft (<https://forms.office.com/>). ([modelo padrão do formulário disponível na página da Gestão Estratégica](#)), .

O formulário tem por objetivo levantar as informações iniciais necessárias à condução da ação de modelagem de processos, com vistas a subsidiar o adequado planejamento e definição das estratégias de atuação a serem desenvolvidas.

O formulário será encaminhado à chefia demandante por meio de memorando/ofício com o link de acesso para preenchimento virtual da consulta.

☐ 2. Autuar PGEA

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

A equipe coordenadora da ação de modelagem deve autuar um PGEA para cada segmento/área cujos processos serão mapeados. Devem ser inseridos no Procedimento as atas ou memórias das reuniões, o cronograma de trabalho, as versões finais de fluxos e manuais e outros documentos pertinentes. A validação e a autorização de publicação dos fluxos e manuais pelo gestor do segmento/área também devem, necessariamente, constar no PGEA.

O PGEA será autuado com o tema 01.05.07.01.04 Processos de Trabalho/Negócio.

☐ 3. Realizar planejamento/pesquisa inicial

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

A equipe coordenadora do trabalho pode **levantar, previamente, informações sobre a área/segmento** que será mapeado, tais como: suas atribuições no Regimento Interno, documentos disponíveis na Intranet e, ainda, consultar o Portfólio de Processo de Trabalho do MPT, para identificar se já foram realizados mapeamentos semelhantes em outras áreas ou unidades.

☐ 4. Organizar reunião inicial

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

Recebido o Formulário eletrônico inicial preenchido pelo demandante, a equipe coordenadora da ação de modelagem diligenciará os preparativos para agendamento

da reunião inicial (reserva de sala, se presencial; geração de link no teams, se virtual; emissão de convites; e eventuais outras providências logísticas necessárias).

A **REUNIÃO** deve ser realizada entre a equipe responsável pela coordenação do mapeamento, o gestor do segmento/área responsável e a equipe que executa os processos a serem mapeados.

Principais pontos a serem abordados:

- Apresentação da metodologia de gestão de processos, explicando as etapas e os conceitos envolvidos, para que a área compreenda a importância do mapeamento e a necessidade de envolvimento e disponibilidade dos servidores para execução do trabalho.
- Compreensão/especificação da demanda, com a elaboração/ratificação do escopo do trabalho e objetivos da iniciativa. Nessa etapa são identificados/ratificados os processos que serão mapeados e qual o objetivo do segmento com a iniciativa e demais informações apresentadas no formulário inicial. Posteriormente, a equipe que coordena o mapeamento deverá proceder à análise da Arquitetura de Processos do Órgão de modo a estabelecer a vinculação dos processos de trabalho que serão mapeados com a Arquitetura.

ATENÇÃO! O processo deve ser nomeado de forma a representar seu objetivo principal, para isso, recomenda-se o uso de verbos no infinitivo, indicando a ação principal de seu objeto, e uma complementação breve, por exemplo “Requisitar informações”.

Caso haja vários processos a serem mapeados, deve ser feita a **priorização**, de acordo com critérios estabelecidos pelo gestor do segmento/área. Sugere-se iniciar o trabalho pelas rotinas mais críticas, ou seja, aquelas que agregam valor e afetam os resultados entregues pela área. É importante, também, verificar se a área já possui algum tipo de fluxo, passo a passo ou manual relativo aos processos, pois podem servir de base para o início do trabalho. Poderão ser utilizados instrumentos para auxiliar na decisão de priorização, tais como a Matriz GUT, explicada na atividade 6 deste manual.

Como principal produto dessa etapa tem-se a elaboração de um Cronograma de Trabalho ([modelo disponível na página da Gestão estratégica](#)), com previsão de datas para execução das atividades, responsáveis e acompanhamento da situação. Esse cronograma deve ser acordado com as partes envolvidas no trabalho.

☐ 5. Levantar informações dos processos

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

Nessa fase, busca-se entender o processo, identificando onde ele começa e onde termina, quais são suas principais atividades, os responsáveis, prazos, sistemas, outros segmentos participantes, etc. Na página da gestão estratégica você encontra [Modelo do Formulário de Levantamento de Informações](#), que pode servir como suporte para essa ação.

Essa etapa pode ser realizada de duas formas, conforme disponibilidade das equipes:

- ✓ Entrevista (presencial ou a distância): a equipe coordenadora do mapeamento entrevista o(s) executor(es) do processo coletando informações necessárias, tais como: tarefas realizadas (na sequência em que ocorrem), sistemas utilizados, volume de trabalho, modelos de documentos, duração das rotinas, principais gargalos, sugestões de melhoria etc. Também podem ser feitas observações do processo em execução, análise de documentos, consultas a sistemas, entre outros.
- ✓ Preenchimento remoto: nos casos em que não for possível realizar uma entrevista com o(s) executor(es) do processo, poderá ser enviado o Formulário de Levantamento de Informações, para que seja preenchido e devolvido à equipe coordenadora, para validação. Se necessário, a equipe poderá solicitar mais informações.

É importante que participem da entrevista ou do preenchimento do formulário os servidores que efetivamente executam o processo e tenham conhecimento detalhado das atividades e tarefas realizadas.

As informações levantadas nessa fase darão subsídio para o desenho dos fluxos e/ou sistematização do quadro de gargalos e oportunidades de melhoria.

☐ 6. Desenhar fluxos dos processos (AS IS)

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

A partir das informações levantadas na atividade anterior, a equipe coordenadora do mapeamento fará o desenho inicial do fluxo do processo (AS IS).

O fluxo é desenhado no *software Bizagi*, utilizando a notação BPMN - *Business Process Model and Notation* ([documento de referência com o padrão de notação utilizado pelo MPT disponível na página da gestão estratégica](#)). A sequência de atividades deve ilustrar as principais ações do processo, indispensáveis ao entendimento do fluxo e que mereçam maior destaque. Elas devem ser sucintas e iniciadas com verbos no infinitivo, como por exemplo: “Elaborar ata”. O detalhamento das tarefas necessárias a cada atividade poderá ser feito na descrição do processo.

☐ 7. Sistematizar quadro de gargalos e oportunidades de melhoria

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

Tendo ainda por base as informações coletadas na atividade 3, a equipe condutora do trabalho poderá fazer a sistematização do quadro de gargalos e oportunidades de melhoria ([modelo disponível na página da Gestão estratégica](#)). Tal documento possibilita uma visão mais analítica do processo de trabalho em mapeamento, possibilitando um olhar mais aprofundado do processo.

Essa sistematização pode acontecer em paralelo com o desenho do fluxo do processo (AS IS) ou em momento específico, após a validação das primeiras versões dos diagramas. A decisão deve ser tomada pela equipe coordenadora do mapeamento levando em consideração a dinâmica do trabalho, as informações coletadas e, ainda, a complexidade situacional da modelagem.

☐ 8. Analisar documentação gerada

Responsável

Segmento(s) responsável(eis) pelo(s) processo(s) em modelagem

Descrição

Após o desenho inicial e/ou a consolidação do quadro de gargalos e oportunidades de melhoria, deve ser feita reunião(ões) com o(s) executor(es) do processo para apresentar a documentação produzida. O número de reuniões necessárias dependerá da complexidade do processo e da dinâmica do trabalho estabelecida, devendo ser avaliada pela equipe coordenadora do mapeamento.

Na ocasião, deve ser repassado todo o **fluxo** para validação da equipe.

Além disso, deve ser apresentado o **quadro de gargalos e oportunidades de melhoria** sistematizado para apreciação e complementação da equipe executora quanto aos pontos críticos, os *gaps*, impactos, as oportunidades de melhoria, as possibilidades de simplificação e de desburocratização do processo inicialmente identificados. Na

oportunidade, deverá ser aberta discussão para análise do processo, estimulando o olhar crítico e a propositura de sugestões de melhoria.

Para resolução dos problemas elencados, podem ser utilizadas ferramentas da qualidade como as descritas abaixo:

- Matriz GUT: auxilia a avaliar de forma quantitativa os problemas da instituição, levando-se em consideração os aspectos de Gravidade, Urgência e Tendência desses problemas;
- Gráfico de Pareto: ferramenta de gráfico utilizada para determinar quais problemas são responsáveis pela maioria dos erros;
- Diagrama em árvore: ferramenta gráfica utilizada para desdobrar um problema até que seja encontrada sua causa raiz;
- Diagrama de causa e efeito: também conhecido por Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, tem o objetivo de auxiliar na identificação das possíveis causas de um problema, abrangendo pelo menos 6 fatores: mão-de-obra, método, materiais, máquinas, medição e meio-ambiente., permitindo identificar, de maneira sistemática, as causas relacionadas a um problema.

9. Realiza ajustes

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

Realizar os ajustes necessários para que ele seja condizente com a realidade atual do processo.

10. Avaliar documentação gerada

Responsável

Chefia do segmento

Descrição

Toda a documentação gerada deverá ser submetida à apreciação da chefia. Sempre que possível, dar preferência a apresentação por meio de reunião, que possibilita maior proximidade para contextualização e explanação do trabalho desenvolvido.

11. Diligenciar encaminhamentos

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

Após avaliação e deliberação da chefia, promover encaminhamentos determinados pelo responsável pelo processo de trabalho em mapeamento. A decisão pode abranger um ou mais atividades, conforme definição inicial do tipo de modelagem ou, ainda, deliberação da chefia. As alternativas podem ser:

1. Redesenho do fluxo;
2. Descrição das atividades sem alteração do fluxo “AS IS”;
3. Publicação do fluxo sem detalhamento das descrições.

☐ 12. Redesenhar fluxo

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

Consolidada as informações, após as análises do fluxo “AS IS” e do quadro de gargalos e oportunidade de melhoria pela equipe executora e pela chefia, parte-se para a modificação do fluxo desenhado inicialmente (AS IS), para se obter o desenho final pretendido do processo “TO BE” (a ser implementado).

☐ 13. Revisar fluxo redesenhado

Responsável

Segmento(s) responsável(eis) pelo(s) processo(s) em modelagem

Descrição

O fluxo redesenhado deve ser avaliado pela equipe executora, em primeira instância, e validado pela chefia da área responsável. O ideal é que seja realizada reunião com o(s) executor(es) do processo e o gestor da área para discussão, validação final e aprovação das melhorias.

☐ 14. Validar redesenho do fluxo

Responsável

Chefia do segmento

Descrição

O fluxo redesenhado deve validado pela chefia da área responsável. O ideal é que seja realizada reunião com o(s) executor(es) processo e o gestor da área para validação final e aprovação das melhorias.

☐ 15. Coordenar elaboração de Plano de Ação de Melhorias

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

A partir dos encaminhamentos definidos, auxiliar a equipe executora do processo na elaboração de plano de implementação das ações de melhoria definidas, se for o caso, orientando a sistematização do planejamento, prazos, estratégias de divulgação, dentre outros.

Caso a melhoria a ser implementada não demande a sistematização de um plano de ação, auxiliar a equipe na adequada comunicação dos envolvidos no fluxo sobre as mudanças realizadas.

16. Implementar Plano de Ação de Melhoria

Descrição

Trata-se de subprocesso reutilizável, ou seja a atividade é realizada por meio da execução de outro processo organizacional independente, não cabe detalhamento.

17. Analisar matriz de automação

Responsáveis

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

Preencher Matriz de Análise de Critérios para Automação ([modelo disponível na página da Gestão Estratégica](#)), analisando o percentual de referência adotado para sinalizar indicativo de automação para o processo de trabalho. Destaque-se que a análise realizada é meramente indicativa e sugestiva, qualquer decisão e encaminhamento nessa seara deve ser tomada com a consultoria e parecer da Diretoria de Tecnologia da Informação do MPT.

18. Definir indicadores do processo

Responsáveis

Segmento(s) responsável(eis) pelo(s) processo(s) em modelagem Chefia do segmento

Descrição

Nesta etapa são definidos os indicadores do processo. Eles têm como objetivo monitorar seu desempenho, servindo de subsídio para a tomada de decisão pela área e sinalizando a necessidades de melhorias. Os requisitos para definição dos indicadores estão disponíveis na **Ficha de Indicadores de Processo** ([modelo disponível na página da Gestão Estratégica](#)).

Devem ser definidos indicadores de fácil medição, de preferência cuja medição seja feita de forma automática por meio de sistemas. Sugere-se a definição de indicadores apenas

para os processos mais críticos, cujos resultados possam realmente medir o desempenho da área.

19. Monitorar processo

Descrição

Trata-se de subprocesso reutilizável, ou seja a atividade é realizada por meio da execução de outro processo organizacional independente, não cabe detalhamento.

20. Descrever atividades

Responsável

Segmento(s) responsável(eis) pelo(s) processo(s) em modelagem

Descrição

Optando-se pela documentação descritiva das atividades, com o fluxo redesenhado validado, os servidores responsáveis pelo processo devem descrever cada atividade, explicando a forma de realização das tarefas, anexando modelos de documentos e formulários ou referenciando links.

O detalhamento das atividades deve ser feito de forma que o processo seja executável para quem trabalha na área, a partir da leitura do manual e do fluxo, e compreensível para os demais servidores do órgão.

21. Gerar Manual do Processo

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

Com a finalização das descrições pela área responsável e a definição dos indicadores, a equipe responsável pelo mapeamento fará a formatação do Manual do Processo. Por padrão, é feita a publicação do fluxo no formato web, que permite melhor visualização e entendimento do diagrama, em repositório gerenciado pela SGE. Pode ser elaborado manual em PDF, conforme modelo disponibilizado pela SGE, caso a área julgue necessário.

22. Validar Manual do Processo

Responsável

Chefia do segmento

Descrição

O Manual do Processo, incluindo os indicadores definidos, deverá ser validado pelo dono do processo, normalmente compreendido pelo chefe do segmento administrativo

responsável. Caso necessite de alguma alteração ou o gestor identifique algum erro ou atividade que poderia ser mais bem descrita, deve-se proceder os ajustes.

☐ 23. Solicitar publicação e atualização do portfólio

Responsável

Segmento(s) responsável(eis) pelo(s) processo(s) em modelagem

Descrição

Todos os fluxos e manuais dos processos mapeados são publicados na [página da Gestão Estratégica](#), conforme autorização da área responsável pelo processo.

Essa autorização deve ser formalizada no PGEA respectivo, por meio do qual a chefia responsável indicará quais processos podem ser publicados na intranet e quais devem ser divulgados apenas internamente.

Na sequência, os arquivos dos fluxos e/ou manual devem ser encaminhados para a Assessoria em Gestão de Processos, via PGEA, solicitando a publicação na página sobredita, bem como atualização do Portfólio de Processos de Trabalho do MPT.

☐ 24. Elaborar Relatório Final

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

Elaborar registro das principais ações realizadas ao longo do trabalho de modelagem para fins de consolidação de resultados e memória institucional. [Modelo disponível na página da Gestão Estratégica](#), encaminhando cópia para a área demandante.

☐ 25. Arquivar PGEA

Responsável

Equipe coordenadora da ação de modelagem

Descrição

Diligenciadas as providências de comunicação dos resultados e devidos registros da ação, arquivar PGEA.



Gestão Estratégica