

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LARYSSA RIBEIRO OLIVEIRA

GESTÃO DE PROCESSOS: UMA ANÁLISE DE IMPLEMENTAÇÃO NUM ÓRGÃO DO
SETOR PÚBLICO

MACEIÓ – AL

2023

LARYSSA RIBEIRO OLIVEIRA

**GESTÃO DE PROCESSOS: UMA ANÁLISE DE IMPLEMENTAÇÃO NUM ÓRGÃO
DO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas, como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Maria Milito

Maceió – AL

2023

Catlogação na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

O48g Oliveira, Laryssa Ribeiro.
Gestão de processos : uma análise de implementação num órgão do setor público /
Laryssa Ribeiro Oliveira. – 2023.
76 f. : il.

Orientadora: Cláudia Maria Milito.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal
de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 54-56.

Apêndices: f. 57-61.

Anexos: f. 62-76.

1. *Business Process Management*. 2. Processos (Administração) - Gestão. 3.
Mapeamento de processos. I. Título.

CDU: 35



ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que, LARYSSA RIBEIRO OLIVEIRA, Matrícula nº 17110192, aluna do Curso de Administração, concluiu e apresentou o **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**, com carga horária de 80 horas, sob o título de: **"GESTÃO DE PROCESSOS: UMA ANÁLISE DE IMPLEMENTAÇÃO NO SETOR PÚBLICO"**, sob orientação da Profª. Drª. Claudia Maria Milito, obtendo a nota final 10,0 (Dez inteiros), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

	BANCA EXAMINADORA	NOTA
1	Profª. Drª. Claudia Maria Milito	10,0
	Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva Da Costa	10,0
Pr	Prof. Dr. Thiago Damasceno Cordeiro	10,0
	NOTA FINAL	10,0

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

1. _____ Presidente/Orientador.
- Documento assinado digitalmente
 CLAUDIA MARIA MILITO
Data: 06/02/2023 16:23:52-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>
2. _____ Membro.
- Documento assinado digitalmente
 THIAGO DAMASCENO CORDEIRO
Data: 06/02/2023 16:26:40-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>
3. _____ Membro.
- Documento assinado digitalmente
 CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA
Data: 07/02/2023 09:26:58-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Maceió, 06 de fevereiro de 2023.

Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte
Coordenador do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
Documento assinado digitalmente  MADSON BRUNO DA SILVA MONTE Data: 07/02/2023 23:15:13-0300 Verifique em https://verificador.iti.br	_____

Dedico

Aos meus pais e irmão, Angélica e Juarez, e Antônio. Ao meu parceiro, Igor. Ao meu cachorro e companheiro, Cosmos. E a dois grandes mestres, Profa. Cláudia Milito, que confiou em mim e me mostrou um caminho a seguir, e Prof. Thiago Cordeiro, que confiou no meu trabalho e me incentivou a buscar degraus mais altos.

AGRADECIMENTOS

Escrever este trabalho foi um processo desafiador para mim, pois sempre me considerei uma pessoa comunicativa, mas na pesquisa acadêmica precisamos comunicar aquilo que desejamos a partir de nomes que vieram antes de nós. Além disso, foi um processo demorado, pois permiti que a prática sobrepusesse à Academia. Porém, no mundo prático em que me inseri, me deparei com grandes pesquisadores que se tornaram grandes incentivadores desse processo. Dito isto, gostaria de expressar meus agradecimentos aos envolvidos na minha formação.

Agradeço à Deus, por permitir um novo começo todos os dias, e num deles a execução deste trabalho. Sou muito grata, também, aos meus pais, Angélica e Juarez, os maiores incentivadores que alguém poderia querer, professores por formação e por experiência e que não cessam em me ensinar algo novo a cada encontro. Ao meu irmão Antônio, simplesmente por ser meu irmão. A meu parceiro, Igor, por seu incentivo, apoio e companheirismo ao longo de cada etapa desse processo. Aos meus avós, Seu Baêta e Dona Juca, e minha Tia Leda, que rezam e vibram por cada conquista minha.

Quero expressar também meu agradecimento aos professores do curso de Administração, e nosso queridíssimo Antonio Becker, bem como aos meus colegas de graduação, Robson Correia, Djessyka Wanessa, Mileide Jasmine, Sandy Santos, Regis Coelho, Warnner Elias e Bruno Lima. Lorena Abs, embora tenha iniciado comigo a graduação, estreitamos laços no ambiente profissional, e me trouxe também Roberto Gustavo, pessoas a quem sempre associarei memórias de confidências, pastéis e rolês na Americanas.

Manuela Menezes veio pelo curso de Administração, mas ficou por ser Manuela, que admiro e me divirto, mesmo em “rolês de velho” que ocorrem a cada 3 ou 4 anos. Nesse contexto, agradeço também à Ana Carolina e Diego Vasconcelos, amigos a quem sempre posso recorrer para conselhos e cochichos.

A todos os meus novos amigos, na minha nova fase profissional, mas não posso deixar de mencionar Maria Júlia, uma das pessoas mais cultas que conheço, Bruno Lemos, super parceiro e disponível pra dúvidas técnicas e rolês, e João Correia, responsável por papos aleatórios e interessantes e grande colaborador da minha próxima etapa profissional.

E, ainda nesse âmbito, mas de forma especial, quero agradecer a Cristina Pelepenko e Rafael Laranjeira, pois grande parte do que fiz no último ano, em especial no último semestre, não teria sido remotamente valoroso sem o apoio técnico e a amizade de vocês.

Take the moment and taste it. You've got no reason to be afraid. You're on your own kid.

Yeah, you can face this

(Taylor Swift)

RESUMO

Cenários disruptivos, mais que cenários corriqueiros, demonstram a necessidade que as empresas têm de assegurar seu espaço no mercado e expandir sua presença. Dentre as estratégias adotadas por muitas organizações está o mapeamento dos processos de trabalho, o que permite a padronização das atividades, ganho de produtividade, redução de custos, dentre outras vantagens. Dito isto, o propósito do presente trabalho é analisar a implementação da Gestão de Processos na Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região (PRT19), e, nesse processo, analisar a metodologia proposta pela Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica do Ministério Público do Trabalho. Sobre etapas metodológicas, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com colaboradores, pesquisa documental a partir de registros, manuais e legislações aplicadas ao tema e a análise das informações levantadas foi feita através do método comparativo. Dentre os resultados, a pesquisa apresenta a análise da metodologia citada comparando-a a autores relacionados ao tema e órgãos e instituições que desenvolveram suas próprias metodologias, além do detalhamento das etapas de implementação aplicadas na PRT19.

Palavras-chave: bpm; gestão de processos; mapeamento de processos; análise comparativa.

ABSTRACT

Disruptive scenarios, more than everyday scenarios, demonstrate the need for companies to secure their space in the market and expand their presence. Among the strategies adopted by many organizations is the mapping of work processes, which allows the standardization of activities, productivity gains, cost reductions, among other advantages. That said, the purpose of this work is to analyze the implementation of Process Management in the Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região (PRT19), and, in this process, to analyze the methodology proposed by the Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica do Ministério Público do Trabalho. Regarding methodological stages, data collection was carried out through interviews with collaborators, documentary research from records, manuals and legislation applied to the subject and the analysis of the information collected was carried out through the comparative method. Among the results, the research presents the analysis of the aforementioned methodology, comparing it to authors related to the theme and institutions that developed their own methodologies, in addition to detailing the implementation steps applied in the PRT19.

Keywords: bpm; process management; process mapping; comparative analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1: Organograma do Ministério Público da União	15
Figura 2: Organograma da área fim da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região	16
Figura 3: Organograma da área meio da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região..	16
Figura 4: Modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para IPES.....	21
Figura 5: Detalhamento da implantação de melhoria de processos.....	21
Figura 6: Etapas da aplicação de Gestão de Processos FIEA.....	22
Figura 7: Fases do desenvolvimento e implementação dos processos administrativos	23
Figura 8: Estratégia de atuação do Escritório de Processos do Ministério Público Federal	24
Figura 9: Planilha de detalhamento As Is	26
Figura 10: Exemplo de fluxograma	27
Figura 11: Exemplo de SIPOC para atendimento médico.....	28
Figura 12: Fluxo de Mapeamento e Melhoria de Processos do MPT	35
Figura 13: Processo de Mapear e melhorar processos de trabalho - PGT.....	37
Figura 14: Mapear e melhorar processos de trabalho - Unidade Regional	38
Figura 15: Etapas da implementação da Gestão de Processos na SGC da PRT19.....	45
Figura 16: Formulário de Identificação de Processos	46

Lista de Quadros

Quadro 1: Benefícios do BPM.....	18
Quadro 2: Categorias de processos.....	19
Quadro 3: Exemplo de aplicação da metodologia 3Q1POC para mapeamento de processos..	25
Quadro 4: Comparação entre modelos de aplicação da técnica 3Q1POC.....	26
Quadro 5: Quadro resumo da metodologia utilizada na pesquisa	30
Quadro 6: Relação de processos documentados pelo MPT referentes ao macroprocesso de Realização de atividades administrativas e de infraestrutura	33
Quadro 7: Demonstração de apresentação de processo no Manual de Rotinas do MPT	34
Quadro 8: Descrição das atividades de mapeamento e melhoria de processos.....	39
Quadro 9: Quadro comparativo de etapas de mapeamento e melhoria de processos de diferentes metodologias	41
Quadro 10: Quadro resumo da análise da metodologia do MPT	44
Quadro 11: Quadro resumo das atividades de implementação da Gestão de Processos na PRT19.....	51

Lista de Tabelas

Tabela 1: Processos documentados pelo MPT	32
Tabela 2: Processos documentados pelo MPT segmentados por Macroprocesso.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3Q1POC	“O que?, Quem?, Quando?, Por quê?, Onde?, Como?”
5W2H	<i>"What?, Who?, When?, Why?, Where?, How?, How Much?"</i>
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPMP	Associação de Profissionais de Gestão de Processos de Negócio
APGE	Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
BPMS	<i>Business Process Management Suite</i>
DA	Divisão de Administração
EPO	Escritório de Processos
FIEA	Federação das Indústrias do Estado de Alagoas
IPES	Instituições Públicas de Ensino Superior
MPDFT	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
MPF	Ministério Público Federal
MPM	Ministério Público Militar
MPT	Ministério Público do Trabalho
MPU	Ministério Público da União
PRT	Procuradoria Regional do Trabalho
PRT19	Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região
PTM	Procuradoria do Trabalho no Município
SGC	Seção de Gestão de Contratos
SGE	Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica
SIPOC	<i>Supplier, Input, Process, Output, Customer</i>
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Caracterização da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região e a Seção de Gestão de Contratos.....	14
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	18
2.1 Gestão de processos.....	18
2.2 Processos.....	19
2.3 Metodologias de mapeamento de processos.....	20
2.3.1 Biazzì, Muscat e Biazzì, 2011.....	20
2.3.2 Federação das Indústrias do Estado de Alagoas (FIEA).....	22
2.3.3 Oliveira.....	23
2.3.4 Ministério Público Federal.....	24
2.4 Mapeamento de processos.....	25
2.4.1 3Q1POC.....	25
2.4.2 Fluxogramas.....	26
2.4.3 SIPOC.....	27
2.5 Gestão e Fiscalização de Contratos.....	28
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Caracterização da pesquisa.....	29
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	29
3.3 Dados e instrumentos de coleta.....	29
3.4 Formas de análise.....	30
3.5 Execução da pesquisa.....	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	31
4.1 Regulamentação interna de Gestão de Processos no Ministério Público do Trabalho... 31	31
4.2 Levantamento dos processos já mapeados no órgão.....	32
4.2.1 Levantamento dos processos documentados na esfera do MPT (âmbito nacional). 32	32
4.2.2 Levantamento dos processos mapeados na Seção de Gestão de Contratos da PRT19 (âmbito regional).....	33
4.3 Análise da metodologia proposta pela SGE.....	34

4.3.1 Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos de Trabalho do MPT.....	36
4.3.2 Formulários disponíveis para implementação da metodologia.....	40
4.3.3 Análise da metodologia proposta pela SGE.....	40
4.4 Definição das etapas de implementação da Gestão de Processos na PRT19.....	44
4.5 Delimitação dos processos alvo da padronização.....	44
4.6 Implementação da Gestão de Processos na SGC.....	47
4.6.1 Etapas iniciais.....	47
4.6.2 Etapas intermediárias.....	49
4.6.3 Etapas finais.....	50
5 CONCLUSÕES.....	53
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE – A: Autorização para realização de Trabalho de Conclusão de Curso na PRT19	57
APÊNDICE – B: Fluxo do processo de Monitorar a Carteira de Contratos.....	58
APÊNDICE – C: Fluxo do processo de Realizar cadastro de novo contrato.....	59
APÊNDICE – D: Fluxo do processo de Realizar repactuação de preço.....	60
APÊNDICE – E: Fluxo do processo de Realizar prorrogação de contrato.....	61
ANEXO – A: Detalhamento das fases do desenvolvimento e implementação dos processos administrativos por Oliveira (2007).....	62
ANEXO – B: Modelos de formulários disponíveis para apoio à Gestão de Processos no MPT	65

1 INTRODUÇÃO

Dada a velocidade com que as mudanças ocorrem no ambiente empresarial, especialmente em tempos de crise tal qual o cenário causado pela Sars-Cov-2 (responsável pela pandemia de Covid-19), as empresas buscam diversas formas de assegurar seu espaço no mercado em que está inserida e de aumentar sua competitividade. Uma das estratégias utilizadas nas organizações é a modelagem dos processos, objetivando, a partir desta, a redução de custos e a melhoria da eficácia e eficiência de suas operações (MELLO et al., 2017).

A modelagem de processos como ferramenta de melhoria contínua utiliza uma variedade de metodologias e outras ferramentas de áreas relacionadas com o objetivo de elevar a excelência das atividades de uma organização (ALMEIDA et al., 2019). Uma dessas metodologias é o *Business Process Management* (BPM), ou Gerenciamento de Processos de Negócio, que, desde seu surgimento, tem sido constantemente aprimorado até o formato em que é apresentado atualmente (BUENO, 2020).

As técnicas e métodos utilizados pelo BPM permitem ainda incorporar diferentes visões ao gerenciamento processual, vez que possibilita a gestão de indicadores, altamente importante na busca por qualidade, excelência e *compliance* (conformidade), além de fornecer informações acerca dos procedimentos e serviços subsidiando, assim, uma melhor tomada de decisão.

Considerando que no setor público o resultado do trabalho está muitas vezes relacionado ao atendimento de demandas do cidadão, uma maior precisão de procedimentos é requerida. Nesse sentido, a Gestão de Processos pode ajudar a garantir a economia de dinheiro público, maior conformidade e consistência nos processos, além de adequação à legislação, como apresenta Marques (2015). A partir de tais evidências a padronização de processos, bem como sua disseminação, tem se tornado mais frequente no setor público.

Corroborando esta afirmação o Ministério Público do Trabalho (MPT), ramo subordinado ao Ministério Público da União (MPU), por meio da Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SGE), aponta a Gestão de Processos como um meio para a promoção da melhoria de seus processos, levando o MPT a preparar-se às mudanças constantes, além de entregar melhores resultados ao público. (MPT, 2021)

No intuito de atender a essas diretrizes nacionais, foi promovida, no ano de 2017, uma capacitação aos membros da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região sobre a Gestão de Processos e o software de *Business Process Model and Notation* (BPMN), *Bizagi Modeler*,

com o intuito de disseminar conceitos e promover o uso da ferramenta no mapeamento de processos da regional.

1.1 Problema de pesquisa

Um levantamento informal inicial identificou que, apesar do incentivo à prática de mapeamento e padronização de processos, existem ainda seções cuja documentação de seus processos é escassa ou inexistente na Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região (PRT19).

O website do MPT (MPT, 2022) disponibiliza alguns processos mapeados que podem servir de exemplo e referência às regionais espalhadas no território nacional, entretanto, verifica-se a ausência dos fluxos relacionados à Gestão de Contratos. Também na Regional da 19ª Região, não há fluxo mapeado ou documentação equivalente aos processos desta Seção, apenas material de apoio e a legislação vigente que regulamenta os procedimentos relacionados à Gestão de Contratos Administrativos.

A ausência de tais documentações fora, inclusive, relatada como uma dificuldade quando da recepção de novos membros no setor, ou substituição temporária de servidor responsável pelas atividades. Ademais, este cenário foi agravado pela crise sanitária decorrente da contaminação ocasionada pelo vírus Sars-cov-19, que, ao impossibilitar o trabalho presencial, dificultou ainda mais a transmissão de conhecimento entre membros da instituição.

Após o exposto, o presente trabalho propõe-se a analisar a implementação na Gestão de Processos, indicada pelo Ministério Público do Trabalho, na Seção de Gestão de Contratos (SGC) desta Regional, com o intuito de reforçar aos servidores a importância do mapeamento e padronização de seus processos, além de demonstrar de forma prática os benefícios de sua utilização, solucionando, assim, a ausência de documentação de processos na supracitada Seção.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a implementação da Gestão de Processos na Seção de Gestão de Contratos da PRT19.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a regulamentação interna que define a necessidade de Gestão de Processos no MPT
- Realizar o levantamento dos processos já mapeados no órgão
- Analisar a metodologia proposta pelo MPT
- Verificar os ajustes na metodologia para implementação da Gestão de Processos na PRT
- Delimitar as atividades alvo da padronização
- Descrever a implementação da Gestão de Processos

1.3 Justificativa

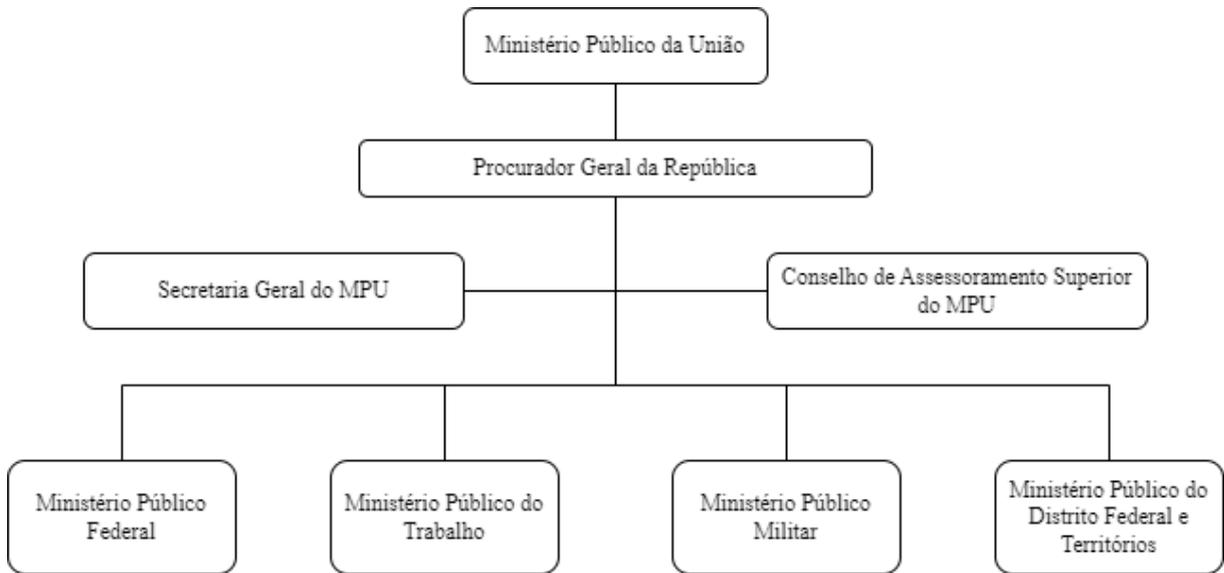
Trabalhos correlatos atingiram o objetivo de padronizar e melhorar processos através da modelagem de processos, uso da disciplina de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) e da Modelagem e Notação de Processos de Negócio (BPMN), conseguindo propor melhorias às atividades do processo (NASCIMENTO, LIBORIO e FONTES, 2018).

Também pesquisas com o uso de diagramas comparativos de processo atual e redesenho reforçam a importância do mapeamento de processos em áreas administrativas, apresentando ganhos como a resolução de problemas e identificação possíveis melhorias processuais (ALMEIDA, et. al., 2019).

Dito isto, o presente trabalho destina-se a buscar os mesmos resultados através da implementação da Gestão de Processos na Seção de Gestão de Contratos da PRT19, utilizando a metodologia proposta pela Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica do MPT.

1.4 Caracterização da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região e a Seção de Gestão de Contratos

O Ministério Público do Trabalho junto ao Ministério Público Federal (MPF), Ministério Público Militar (MPM) e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), formam o Ministério Público da União, instituído pela Lei nº 75 de 20 de maio de 1993, responsável pela “defesa da ordem jurídica, do regime democrático, dos interesses sociais e dos interesses individuais indisponíveis.” (BRASIL, 1993)

Figura 1: Organograma do Ministério Público da União

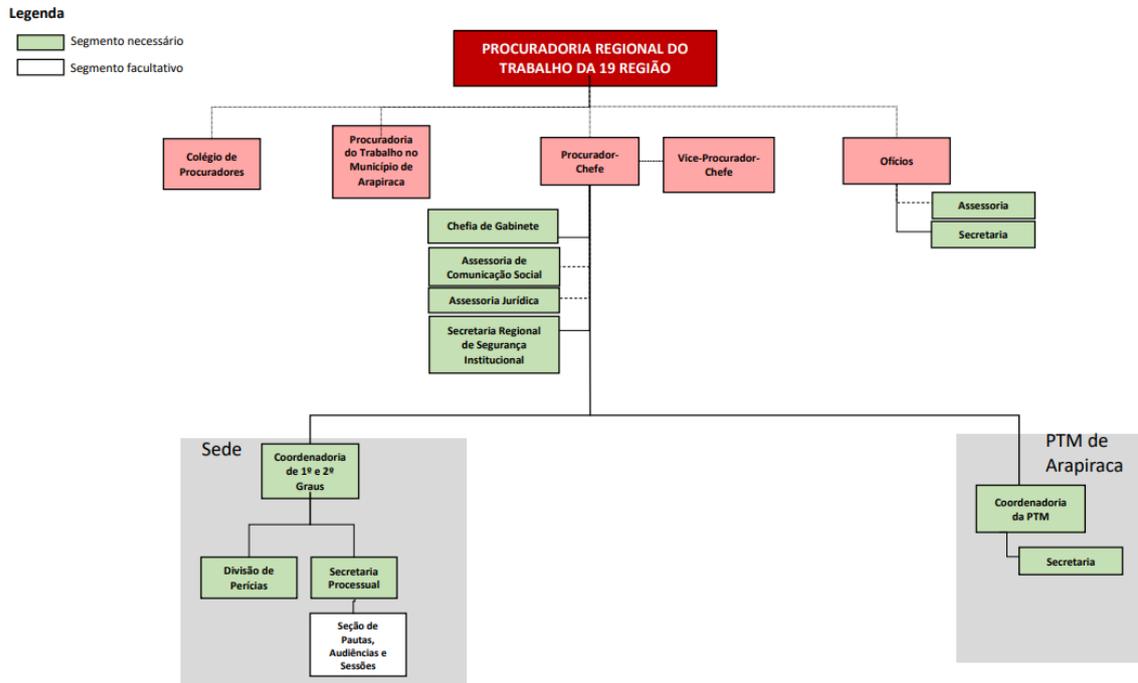
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O MPF é o órgão fiscalizador da lei com atuação também nas áreas cível, criminal e eleitoral (MPF, 2022), enquanto o MPM possui atuação similar, no entanto, voltado ao escopo militar, apurando crimes militares, instauração de inquérito civil e afins (MPM, 2022). O MPDFT, por sua vez, atua tal qual os Ministérios Públicos Estaduais, em defesa do interesse público, porém apenas na esfera do Distrito Federal e Territórios (MPDFT, 2022). Por fim, o MPT é o órgão fiscalizador do cumprimento da legislação pertinente às relações de trabalho, buscando sua regularidade e mediando relações entre as partes relacionadas (MPF, 2022).

Nos estados, o Ministério Público do Trabalho é representado através de Procuradorias Regionais do Trabalho, havendo 24 unidades atualmente, identificadas de acordo com a definição do Tribunal Regional do Trabalho no qual atuam. Além das PRTs, existem também as Procuradorias do Trabalho no Município (PTMs), subsedes criadas para tornar a atuação do MPT mais próxima de cidades interioranas (MPF, 2022).

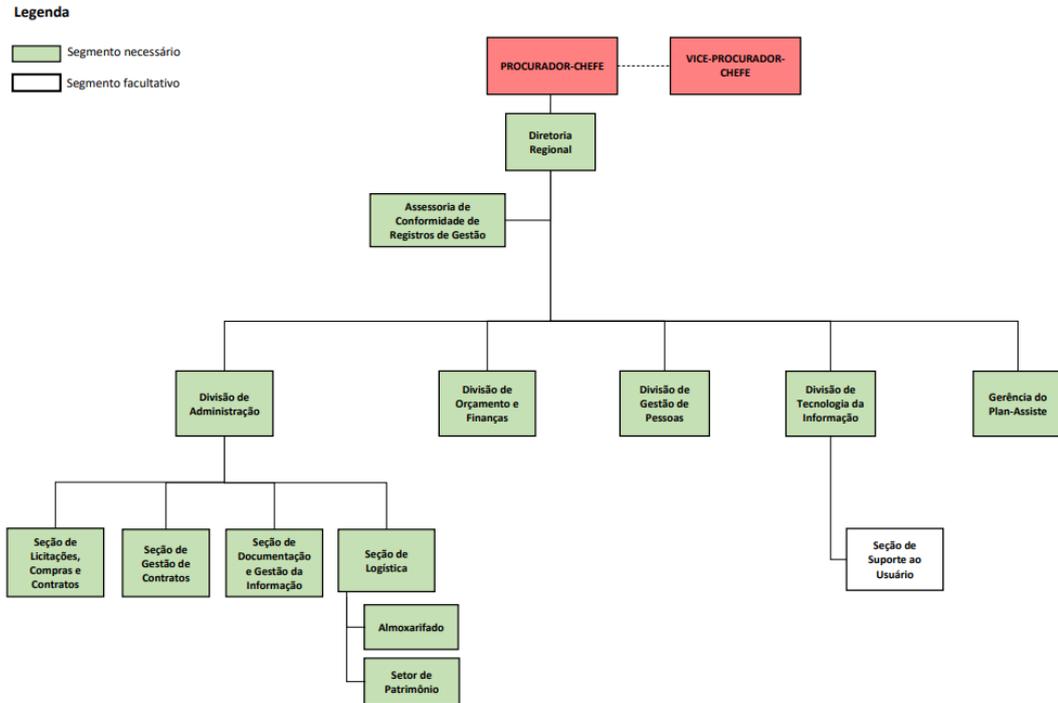
Em Alagoas, a PRT organiza-se em área fim, na qual atuam os Procuradores e seus assessores, ligados diretamente à atividade fim no órgão (figura 2) e área meio (figura 3), composta pelas divisões e seções que dão o suporte ao funcionamento do órgão enquanto Instituição.

Figura 2: Organograma da área fim da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região



Fonte: PRT19

Figura 3: Organograma da área meio da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região



Fonte: PRT19

A Seção de Gestão de Contratos, que responde à Divisão de Administração (DA), é responsável pela manutenção do equilíbrio físico-financeiro dos contratos da PRT no estado de Alagoas, devendo atentar-se aos prazos e regras para prorrogação, reajuste, repactuação, bem como às tratativas de que trata a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, que institui as normas para licitações e contratos da Administração Pública.

A caracterização da organização encerra o Capítulo 1, que é composto, também, pela Introdução, Problema, Objetivos e Justificativa. Em seguida, o Capítulo 2 apresenta a Fundamentação Teórica, que dará apoio à pesquisa a partir de conceitos como Gestão de Processos, Processos, Processos de Gestão, Metodologias de mapeamento e outros tópicos pertinentes ao tema. O Capítulo 3, por sua vez, contempla os procedimentos metodológicos a serem seguidos na execução da pesquisa. Chegando então aos Capítulos 4 e 5 que expõem, respectivamente, os resultados alcançados pela pesquisa e as conclusões desta.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo apresentará conceitos e explicações acerca de assuntos que cercam o tema deste trabalho e que servem de base para o desenvolvimento prático do mesmo, bem como discussão dos resultados.

2.1 Gestão de processos

A gestão de processos, também conhecida por *Business Process Management* (BPM), é apresentada pela Associação de Profissionais de Gestão de Processos de Negócio (ABPMP, em inglês) como uma disciplina gerencial que, aliada a um conjunto de tecnologias, dá suporte às organizações ao gerenciamento dos processos (ABPMP, 2013)

Alguns autores diferenciam o termo gestão de processos do termo gestão por processos, o qual é muito parecido. Para Salgado (2013), a gestão de processos permite o apoio à melhoria de uma organização, a partir dos processos identificados e melhorados. Já a gestão por processos remete à modificação na estrutura organizacional, ao ato de reformular a maneira de conduzir atividades da empresa, e torná-la orientada aos processos (GUERREIRO, 2013).

Por meio da Gestão de Processos, é possível alcançar uma série de benefícios que vão desde a organização, ao cliente final. A ABPMP lista alguns dos principais benefícios para cada ator, conforme indicado no quadro abaixo:

Quadro 1: Benefícios do BPM

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade • Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis • Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua • Monitoramento melhora a conformidade • Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade • Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos • Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos • Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio • Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação dos processos impacta positivamente os clientes • Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas • Compromissos com clientes são mais bem controlados
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor • Otimização do desempenho ao longo do processo • Melhoria de planejamento e projeções • Superação de obstáculos de fronteiras funcionais • Facilitação de benchmarking interno e externo de operações • Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos

Ator de processo	<ul style="list-style-type: none"> • Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades • Maior compreensão do todo • Clareza de requisitos do ambiente de trabalho • Uso de ferramentas apropriadas de trabalho • Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza
------------------	---

Fonte: ABPMP (2013)

2.2 Processos

A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2015) define um processo como “um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido” (ABNT, 2015, p. 17). Detalhando o conceito, Albertin e Pontes (2016), elenca como possíveis entradas: recursos tangíveis, equipamentos, matérias-primas, intangíveis, como tecnologias e procedimentos, recursos humanos, dentre outros.

Para a Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SGE), do Ministério Público do Trabalho, um processo é um “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, ordenadas de modo sequencial e lógico, que transformam insumos em produtos ou serviços para a Instituição.” (MPT, 2022)

Os processos em questão são classificados em categorias de acordo com suas características e finalidades. Neste ponto alguns autores possuem diferentes nomenclaturas, ainda que a essência de cada categoria permaneça a mesma, como é possível visualizar no quadro a seguir.

Quadro 2: Categorias de processos

ABPMP (2013)	Processos primários – processo ponta-a-ponta, que entrega valor ao cliente	Processos de suporte – processos que dão suporte a outros processos. Entregam valor a outros processos e não diretamente ao cliente	Processos de gerenciamento – processos de medição, monitoramento, controle e atividades afins, com o objetivo de assegurar o negócio como um todo. Agregam valor a outros processos
Fundação Nacional da Qualidade (2011, apud Marshal et al.)	Processos principais do negócio – processos relacionados à geração do produto ou prestação do serviço. Agregam valor diretamente ao cliente	Processos de apoio – são a base para os processos principais e a organização	Processo gerencial – processos gerenciais e não operacionais.
MPT (2021)	Macroprocessos finalísticos – processos relacionados às atividades-fim do MPT, necessários ao cumprimento de sua missão. Agregam valor à sociedade diretamente.		Macroprocessos gerenciais - ligados à estratégia da organização e seu funcionamento.

MPF (2020)	Macroprocessos finalísticos – ligados à essência do MPF, relacionados à missão do órgão. Entregam valor diretamente ao cidadão e recebem apoio dos demais processos.	Macroprocessos de suporte – ligados ao funcionamento básico da organização. Fornecem apoio e todos os demais processo. São processos que entregam valor para outros processos e não diretamente aos cidadãos.	Macroprocessos de gerenciamento – guiam a tomada de decisão e promovem insumos para o alcance de objetivos e metas institucionais.
MPDFT (2022)	Macroprocessos finalísticos – voltados à área fim do órgão.	Macroprocessos de Governança – ligados à cultura para resultados	Macroprocessos de gestão - voltados a efetividade operacional e bem-estar organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2011, apud Marshal et al.) considera também os processos principais do negócio pelas nomenclaturas de processos-fim, processos primários ou processos finalísticos, sem prejuízo de seu conceito.

Para fins comparativos, foram incluídas as classificações utilizadas no Ministério Público do Trabalho e demais ramos do Ministério Público da União (MPU), embora na documentação encontrada apenas a nomenclatura tenha disso identificada para os ramos do Ministério Público do Distrito Federal.

2.3 Metodologias de mapeamento de processos

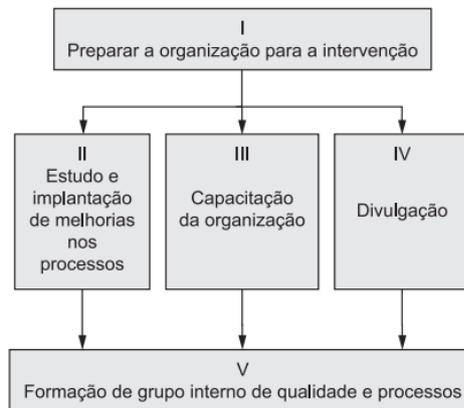
Tal qual as categorias de processos, diferentes autores sugerem diferentes metodologias para a implementação da gestão de processos para as organizações, a ABPMP (2013), no entanto, sugere que cada organização, compreendendo as necessidades de seu negócio, adaptem-se a uma metodologia que possibilite a gestão de processos e a representação destes.

Para melhor embasar a pesquisa e discutir seus resultados, serão apresentadas quatro metodologias de mapeamento de processos a seguir.

2.3.1 Metodologia segundo Biazzi, Muscat e Biazzi, 2011.

Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) ao analisar Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), propõe um modelo de melhoria de processos administrativos que consiste em 5 etapas, conforma apresentado na figura 4.

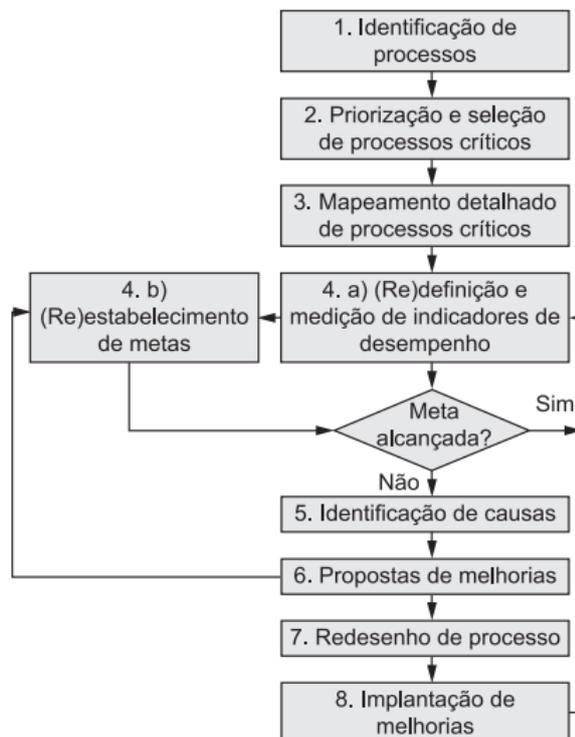
Figura 4: Modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para IPES



Fonte: Biazzzi, Muscat e Biazzzi, 2011.

Os autores, ao desenvolver a metodologia apresentada, descrevem a necessidade de incluir uma etapa de preparação da organização, etapa I, respeitando o contexto da organização do estudo em questão, reforçando a recomendação supracitada da ABPMP em adaptar a metodologia à realidade de sua organização. Biazzzi, Muscat e Biazzzi (2011) detalha, ainda, a etapa II da metodologia, que se refere ao Estudo e implantação de melhorias nos processos, representada na figura 5.

Figura 5: Detalhamento da implantação de melhoria de processos



Fonte: Biazzzi, Muscat e Biazzzi, 2011.

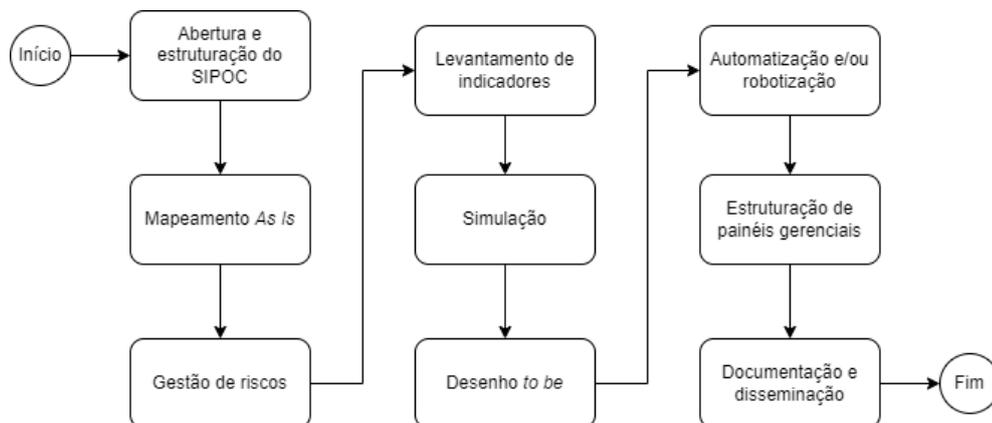
Como apresentado, a segunda etapa, que compreende o estudo e implantação de melhorias nos processos, inicia pela identificação dos processos, seguindo para a priorização daqueles que serão trabalhados, podendo aplicar diferentes técnicas para cada etapa, mapeamento detalhado dos processos, definição de indicadores de desempenho, possibilitando o acompanhamento dos processos.

Em casos em que as metas de indicadores não são atingidas, o processo passa por etapa de identificação de causas, redesenho e implantação da melhoria, retornando à verificação de indicadores.

2.3.2 Federação das Indústrias do Estado de Alagoas (FIEA)

A Federação das Indústrias do Estado de Alagoas (FIEA), segundo Amorim (2021), utiliza uma metodologia composta de 9 etapas, que busca, além do diagnóstico e melhoria processual, a gestão de riscos e indicadores, automatização das atividades e o uso de painéis gerenciais de acompanhamento.

Figura 6: Etapas da aplicação de Gestão de Processos FIEA



Fonte: Adaptado de Amorim (2021)

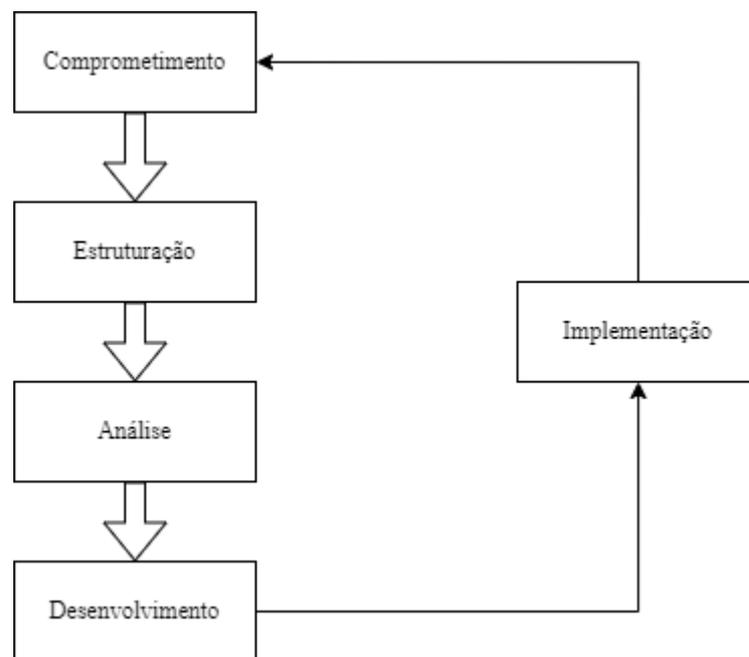
O processo descrito na figura 6 inicia pela etapa de estruturação do SIPOC, técnica de mapeamento que permite identificação imediata de pontos-chaves do processo, a ser melhor detalhada adiante, seguindo para o mapeamento *As Is*, relatando seu estado atual. Em seguida são aplicadas técnicas de análise de riscos, e só então é feito o levantamento de indicadores.

A metodologia em questão, visando a melhoria de processos automatizados, dispõe de uma etapa de simulação, para compreensão prática da realização do processo, chegando então ao redesenho deste e automatização e/ou robotização. Finalizando com a estruturação de painéis gerenciais para acompanhamento de indicadores e processos e a documentação e disseminação na organização.

2.3.3 Metodologia segundo Oliveira, 2007

Oliveira (2007), por sua vez, apresenta uma metodologia robusta de desenvolvimento e implementação de processos administrativos para empresas que vai desde a fase mais inicial de comprometimento das partes envolvidas à implementação dos processos e sua gestão. A figura 7 abaixo apresenta o fluxo resumido, enquanto o fluxo detalhado para cada etapa pode ser visualizado no Anexo A.

Figura 7: Fases do desenvolvimento e implementação dos processos administrativos



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

A primeira fase, nomeada Comprometimento, envolve etapas que vão desde apresentar e debater conceitos, metodologias, vantagens e precauções junto aos responsáveis e envolvidos, até a elaboração do planejamento de todo o processo de mudanças. Já a segunda fase, composta de 12 etapas, inicia pela identificação das expectativas dos clientes, identificação de processos estratégicos, estimação de recursos, dentre outras etapas, até a priorização dos processos.

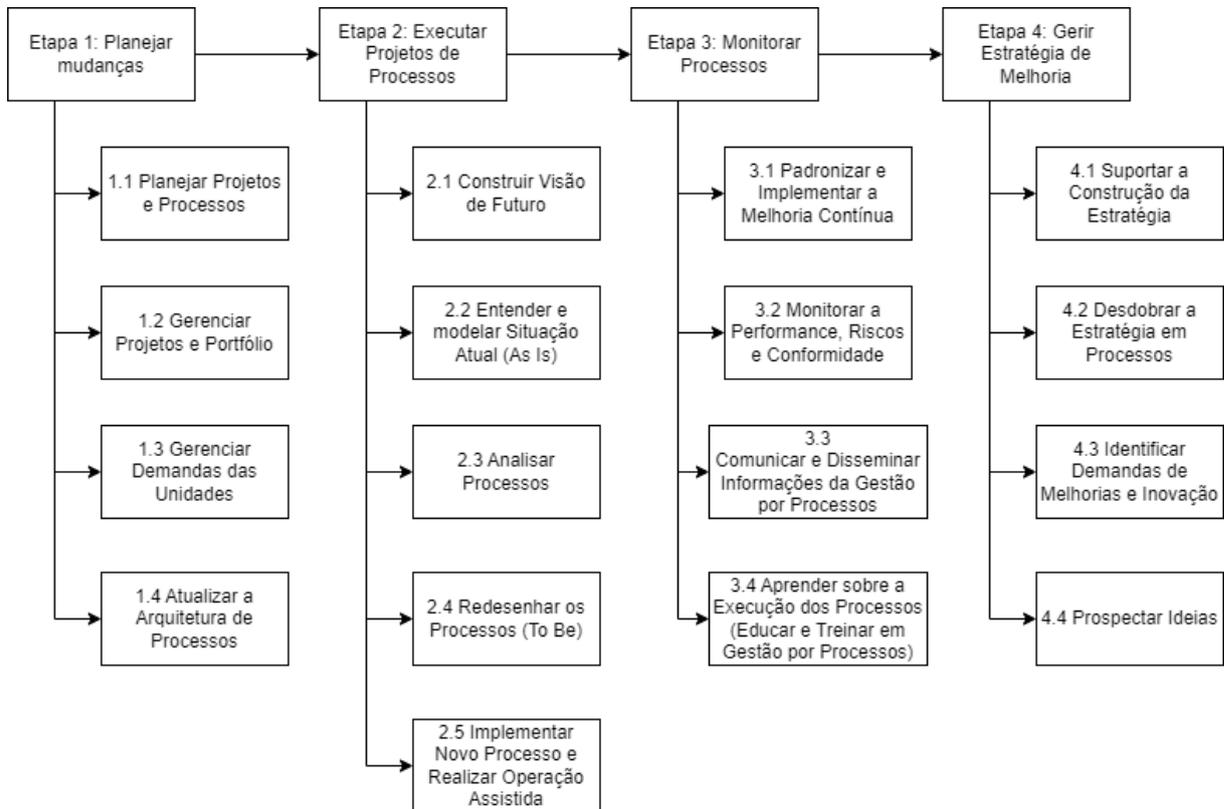
A fase de análise, fase 3, abarca o estabelecimento de uma situação futura desejada, aplicação de benchmarking no processo, delineamento de processos ideais até chegar na definição de prioridades. A penúltima fase, fase de desenvolvimento, envolve o delineamento do sistema de informações gerenciais, estruturação dos processos, adequação da estrutura organizacional e outras 4 etapas.

Por fim, a etapa 5, de implementação, resume-se no planejamento da implementação, implementação de fato, acompanhamento e avaliação e aprimoração contínua e acumulativa dos processos.

2.3.4 Ministério Público Federal

Para criar um panorama de comparação mais amplo, é apresentada também a metodologia de Gestão de processos utilizada no MPF, ilustrada na figura 8 a seguir.

Figura 8: Estratégia de atuação do Escritório de Processos do Ministério Público Federal



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A estratégia desenvolvida pelo Ministério Público Federal (2013) é o resultado da combinação dos ciclos de melhoria contínua, PDCA (*Plan* – Planejar, *Do* – Fazer, *Check* – Checar e *Act* – Agir) e DMAIC (*Define* – Definir, *Measure* – Medir, *Analyse* – Analisar, *Improve* – Melhorar e *Control* – Controlar).

No ciclo definido em 4 etapas, a primeira delas, Planejar Mudanças, possui 4 objetivos, descritos na figura acima como subitens, que juntos buscam, preparar a organização para as mudanças a serem implementadas e levantar as demandas para tal.

A segunda etapa, Executar Processos de Processos, envolve a compreensão do estado atual dos processos, análise e redesenho com base na visão de futuro esperada para o processo, além da implementação.

A terceira fase, por sua vez, Monitorar Processos, descreve o acompanhamento da implementação, se as metas estabelecidas foram atingidas e se o processo implementado atingiu a eficiência esperada. Por fim, a quarta fase, Gerir Estratégia de Melhoria busca identificar pontos comuns entre a estratégia corporativa e a melhoria dos processos, de forma a otimizar a desdobrar os processos em ações que otimizem a estratégia do órgão.

2.4 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos, diferente de sua modelagem, consiste no estudo e compreensão do padrão lógico de insumos para a realização de um processo. O mapeamento possibilita amplo conhecimento do processo e, conseqüentemente, a implementação de melhorias (PAVANI, SCUCUGLIA, apud FREITAS, 2016).

A seguir estão descritas algumas ferramentas de mapeamento de processos.

2.4.1 3Q1POC

O 3Q1POC refere-se às iniciais das perguntas “O que? Quem? Quando? Por quê? Onde? Como?”, técnica de identificação de etapas de processos ou planos de ação, derivada da sigla em inglês 5W2H, que possui os mesmos questionamentos e adiciona o custo da etapa ou atividade ao levantamento. A ABPMP (2013) determina essa técnica como fundamental para o conhecimento profundo dos processos de uma empresa, não levando em consideração apenas a forma que uma atividade ou processo é realizado (Como), mas todas as facetas da operação. Usualmente a técnica é aplicada por meio de planilhas ou quadros para preenchimento, conforme exemplo a seguir.

Quadro 3: Exemplo de aplicação da metodologia 3Q1POC para mapeamento de processos

O que?	Quem?	Quando?	Por quê?	Onde?	Como?

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Algumas organizações adaptam esse modelo para melhor adequá-lo à sua necessidade, a exemplo da FIEA (AMORIM, 2021), ver figura 9.

Figura 9: Planilha de detalhamento As Is

MACROPROCESSO	DATA DE MAPEAMENTO												
PROCESSO	DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA												
Objetivo do processo	Entradas do Processo												
Entidade	Diretoria	Unidade/Área	Posição/cargo	Atividades do Processo	Descrição	Tempo da Atividade HORAS	Tempo de Espera e Interrupção HORAS	Tipo da atividade	Ferramentas	LGPD	Gargalos	Sugestão de Melhorias	
1													
2													
3													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19						Tempo de Execução	Tempo de Espera/Interrupção	Tipo do processo					
								* Percentual Manual/Automático					
						Lead time do processo (horas)							
						Lead time do processo (dias)							

Fonte: Amorim (2021)

O quadro 4 abaixo apresenta a relação entre a técnica 3Q1POC e a planilha utilizada para mapeamento de processos pela FIEA. Nota-se o nível de granularidade em alguns pontos como o responsável pela atividade e, ao mesmo tempo, a redivisão das questões “Como?” “Quando?” “Por quê?” e “Onde?”. Além desses pontos, foram incluídas as questões “LGPD”, “Gargalos” e “Sugestões de melhoria”, como forma de identificar especificidades do processo para o entrevistado.

Quadro 4: Comparação entre modelos de aplicação da técnica 3Q1POC

Técnica 3Q1POC	Técnica Planilha de Detalhamento As Is (FIEA)
Quem?	Entidade
	Diretoria
	Unidade/Área
	Posição/Cargo
O que?	Atividade do Processo
Como? Quando? Por quê? Onde?	Descrição
	Tempo da atividade
	Tipo de atividade
	Ferramentas
-	LGPD
	Gargalos
	Sugestões de melhoria

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

2.4.2 Fluxogramas

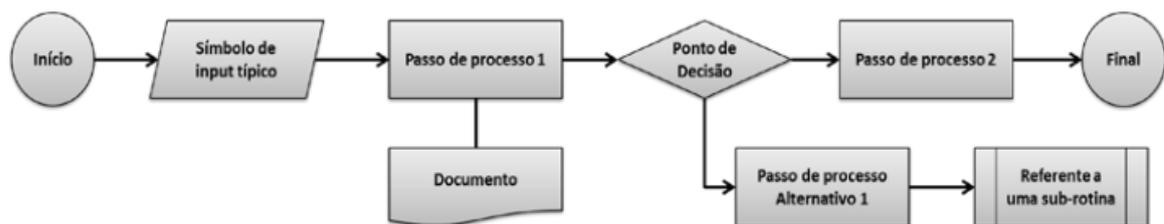
O uso de fluxogramas auxilia na compreensão dos processos e implementação da Gestão de Processos uma vez que possibilita sua padronização. O fluxograma é uma representação gráfica do processo e que facilita a visualização do fluxo processual, bem como seus clientes, fornecedores, entradas e saídas. (ALBERTIN e PONTES, 2016; MARSHAL, Junior et al. 2012)

Essa técnica utiliza símbolos para identificar as atividades e etapas do processo, que, embora possam variar entre autores ou sistemas, possuem um certo nível de universalização (ABPMP, 2013), dentre eles:

- Símbolos de início e fim de processo – podem variar entre retângulos arredondados ou círculos
- Setas entre elementos – indicam a direção e sequência do fluxo
- Etapas de processamentos – indicadas por retângulos
- Entradas e saídas – indicados por paralelogramos
- Pontos de decisão ou condições – representados por um losango, indicam uma decisão que poderá dividir o fluxo a partir daí

A figura 10, abaixo, apresenta um exemplo de fluxograma.

Figura 10: Exemplo de fluxograma

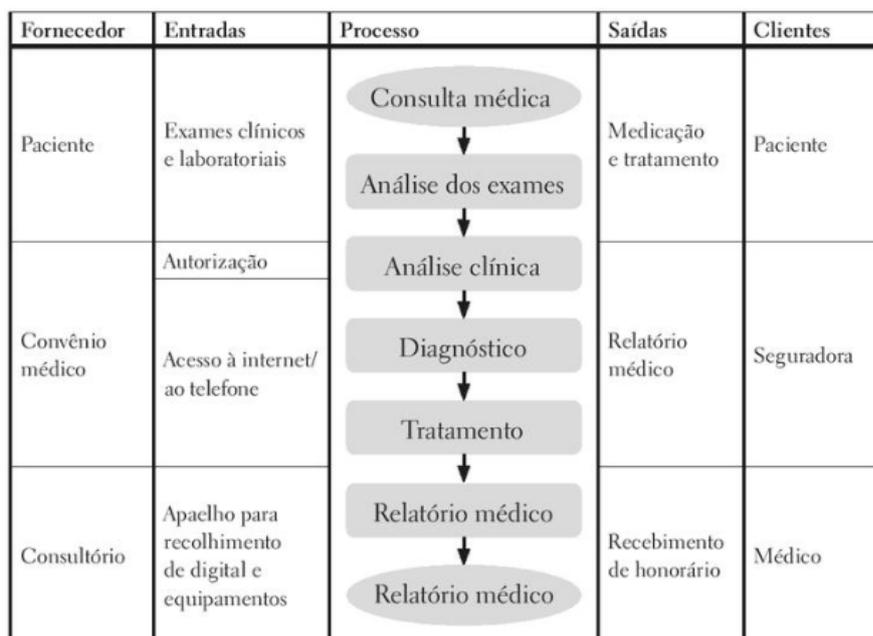


Fonte: ABPMP (2013)

Atualmente existem ambientes automatizados que possibilitam a modelagem e automatização de fluxos de trabalho, são os chamados *Business Process Management Suite* (BPMS) e utilizam o BPMN como notação para a modelagem. (ABPMP, 2013)

2.4.3 SIPOC

Albertin e Pontes (2016) apresentam como ferramenta para mapeamento e análise de processos o SIPOC, sigla em inglês para Fornecedor (*Supplier*), Entrada (*Input*), Processo (*Process*), Saída (*Output*) e Cliente (*Customer*). Neste formato, toda a relação entre entrada e saída de um processo pode ser mapeada de forma simples e clara, conforme sugere figura 11.

Figura 11: Exemplo de SIPOC para atendimento médico

Fonte: ALBERTIN (2016)

Alguns autores apontam o uso da ferramenta de SIPOC junto a outras ferramentas e técnicas, de modo a tornar o mapeamento ainda mais completo, como evidenciado por Amorim (2021).

2.5 Gestão e Fiscalização de Contratos

Finalmente, no tocante à Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos, como são chamados os contratos celebrados pelo Estado, sua principal regulamentação é dada pela legislação vigente no país. Atualmente os contratos podem atender à uma das duas legislações: a ainda vigente, Lei nº 8.666 de 1993, ou, sua substituta, a mais recente Lei nº14.133 de 2021, a suprimir completamente a lei anterior a partir de abril do corrente ano.

Durante o período de desenvolvimento do trabalho, apenas fora levada em consideração a legislação anterior, desta forma o referencial teórico seguirá o mesmo preceito. Dito isto, a Lei nº 8.666/93 que regulamenta os contratos da, em questão, PRT19, determina os parâmetros para Contratação, Formalização, Alteração, Execução, de bens ou serviços na esfera pública, dentre outras facetas.

A legislação de que trata os contratos públicos designa todo o Capítulo III, Dos Contratos, a descrever as cláusulas obrigatórias ao contrato, bem como alterações possíveis e demais particularidades. A partir da legislação, os órgãos ficam responsáveis por organizar os formatos de gestão e fiscalização dos contratos.

3 METODOLOGIA

No atual capítulo, é apresentada a metodologia empregada na presente pesquisa. Dividido em quatro seções, que respectivamente descrevem a caracterização da pesquisa; os sujeitos da pesquisa; os instrumentos de coleta de dados e a análise dos dados em si.

3.1 Caracterização da pesquisa

Considerando o objetivo em implementar a Gestão de Processos na PRT19 e descrever esse processo, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. A pesquisa descritiva possui como objetivo principal estudar o conjunto de características de um determinado fenômeno ou população, normalmente utilizadas por pesquisadores que buscam intervir ou descrever situações práticas (GIL, 2007).

3.2 Sujeitos da pesquisa

Quanto aos sujeitos da pesquisa, será considerado como população a Seção de Gestão de Contratos da PRT19. Cujo equipe, no início da pesquisa, contava com 3 membros, sendo um servidor e 2 estagiárias, dentre as quais, a autora da pesquisa, e ao final da mesma, apenas servidor e estagiária-autora. Os membros da SGC foram a fonte primária de dados da pesquisa.

3.3 Dados e instrumentos de coleta

Como fontes de dados primários, foram utilizadas duas estratégias, a Entrevista e a Observação. A entrevista, com o objetivo de obter informações do entrevistado (servidor), foi realizada de forma não estruturada, o que assegurou ao entrevistador a liberdade para lidar com as situações respondidas, mas focalizada, para que, ainda assim, houvesse um roteiro de tópicos relativos ao objeto de interesse (MARCONI e LAKATOS, 2019).

Além de entrevista, foi utilizada também a observação participante, na qual o pesquisador se insere no grupo objeto de forma que se perca nele. Essa metodologia permite ao observador a vivência do objeto de pesquisa ou grupo pesquisado (MARCONI e LAKATOS, 2019).

Os dados secundários, por sua vez, foram obtidos por meio de pesquisa documental, que toma como fonte para a coleta dos dados apenas documentações (MARCONI e LAKATOS, 2019). Dentre as quais os tipos coletados foram Arquivos Públicos, como Portarias, e Manuais de Gestão disponíveis em sítios eletrônicos do próprio órgão.

3.4 Formas de análise

Uma vez coletados os dados, a metodologia de análise selecionada para alcançar os objetivos propostos fora o método comparativo, que permite, através do estudo de semelhanças e disparidades, contribuir para maior entendimento do comportamento humano e hábitos sociais (MARCONI e LAKATOS, 2019).

Para a presente pesquisa optou-se comparar os dados coletados à base teórica citada no capítulo 2, como forma de averiguar as similaridades entre teoria e prática, e, também, aos outros ramos do MPU, a fim de comparar práticas adotadas por cada órgão.

3.5 Execução da pesquisa

O contrato de estágio que originou as dúvidas iniciais que levaram a esta pesquisa iniciou em agosto de 2021, no entanto, o desenvolvimento do TCC iniciou apenas em 2022, a partir da autorização expressa do Procurador-Chefe da PRT19 em 15 de março de 2022 (Apêndice A), com finalização da coleta de dados em agosto de 2022.

Quadro 5: Quadro resumo da metodologia utilizada na pesquisa

Objetivo	Coleta de Dados	Análise de dados
Identificar a regulamentação interna que define a necessidade de Gestão de Processos no MPT	Pesquisa documental	Descrição dos dados
Realizar o levantamento dos processos já mapeados no órgão	Pesquisa documental	Descrição dos dados
Analisar a metodologia proposta pelo MPT	Pesquisa documental	Análise comparativa
Verificar os ajustes na metodologia para implementação da Gestão de Processos na PRT	-	-
Delimitar as atividades alvo da padronização	Entrevista não estruturada e não demarcada	-
Descrever a implementação da Gestão de Processos	Entrevista não estruturada e não demarcada	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo apresentará os resultados encontrados e discussões acerca destes, para cada objetivo específico elencado no capítulo 1 desta pesquisa.

4.1 Regulamentação interna de Gestão de Processos no Ministério Público do Trabalho

A Portaria nº 822.2021 da Procuradoria-Geral do Trabalho é a regulamentação vigente mais recente no que trata a Gestão de Processos para o Ministério Público do Trabalho. Seu texto toma em consideração o artigo 37 da Constituição da República, acerca da eficiência na Administração Pública, a portaria PGT nº 2121/2018 que institui o Planejamento Estratégico 2018-2022 do MPT e a necessidade interna de promover a melhoria dos processos de trabalho do órgão.

Ao estabelecer as diretrizes para a Gestão de Processos no MPT, a portaria apresenta os conceitos relacionados a Gestão de processos, cadeia de valor, processo, macroprocessos finalísticos, macroprocessos gerenciais, fluxo do processo e manual de processos. O documento designa a Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica para conduzir a elaboração da Cadeia de Valor do MPT e desenvolver a metodologia de gestão de processos.

A portaria adota as seguintes diretrizes:

- I. adotar uma linguagem comum no que se refere à gestão de processos;
- II. identificar, mapear e modelar os processos de trabalho desenvolvidos;
- III. promover a uniformização e a descrição em manuais, avaliando as melhores práticas e difundindo aprendizado;
- IV. acompanhar e avaliar o desempenho dos processos estratégicos, de forma a aprimorar a gestão do conhecimento;
- V. desenvolver os processos de maneira alinhada aos macroprocessos finalísticos e gerenciais previstos na cadeia de valor;
- VI. elevar o nível de desempenho do Ministério Público do Trabalho por meio da melhoria contínua de processos de trabalho que impactam na execução da estratégia. (MPT, 2021, p. 2-3)

Ademais, o documento aborda o papel das chefias dos segmentos administrativos das Unidades do MPT, bem como a devida validação e aprovação dos fluxos e manuais de processos.

Estabelecida a regulamentação que determina a implementação da Gestão de Processos no MPT, o tópico seguinte apresentará o estado atual dos processos mapeados no órgão, evidenciando quais processos possuem alguma forma de documentação e as lacunas identificadas.

4.2 Levantamento dos processos já mapeados no órgão

Com o intuito de melhor apresentar as informações de processos mapeados no órgão, o presente item os segmenta em âmbito nacional e regional.

4.2.1 Levantamento dos processos documentados na esfera do MPT (âmbito nacional)

Dada a regulamentação apresentada no tópico anterior, fora realizado um levantamento nas páginas web internas (intranet) e externas (site público) dos processos do MPT documentados e disponibilizados de forma ampla para as Regionais. O resultado pode ser verificado na tabela 1, organizados por categoria de processo.

Tabela 1: Processos documentados pelo MPT

Categoria de processo	Quantidade	Percentual
Processos Finalísticos	2	1,41%
Processos Gerenciais	140	98,59%
Total	142	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Embora a grande maioria dos processos documentados seja da categoria Gerencial, verificou-se, conforme apresentado na tabela 2, que apenas 11 processos são relacionados ao Macroprocesso de “Realizar atividades administrativas e de infraestrutura”, onde se encaixam os processos relacionados à Seção de Gestão de Contratos, totalizando 7,86% do total documentado.

Tabela 2: Processos documentados pelo MPT segmentados por Macroprocesso

Macroprocesso	Quantidade	Percentual
Gerir transparência e atendimento ao cidadão	1	0,71%
Realizar atividades administrativas e de infraestrutura	11	7,86%
Gerir comunicação institucional	15	10,71%
Gerir exercício funcional de membros	39	27,86%
Gerir pessoas	8	5,71%
Prestar apoio técnico administrativo aos procedimentos e ações da área fim	63	45,00%
Realizar gestão orçamentária e financeira	3	2,14%
Total	140	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Por fim, o levantamento possibilitou a identificação de quais processos estão documentados e divulgados, bem como qual o formato de documentação disponível, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 6: Relação de processos documentados pelo MPT referentes ao macroprocesso de Realização de atividades administrativas e de infraestrutura

Processo	Documentação	Segmento mapeado	Ano da Publicação/Revisão
Adquirir Livro	Manual	Diretoria de Administração	2017
Analisar Conformidade Documental dos Registros de Gestão	Fluxo Manual	Diretoria de Administração	2021
Fiscalizar Contratos	Fluxo	Diretoria de Administração	2018
Gerir Bens e Materiais	Fluxo	Diretoria de Administração	2019
Realizar Planejamento Anual de Aquisições e Contratações	Fluxo Manual	Diretoria de Administração	2019
Elaborar relatório de Gestão – TCU	Fluxo Manual	Diretoria Geral	2018
Propor Apuração de Responsabilidade	Fluxo Manual	Diretoria de Administração	2018
Gerenciar e Acompanhar Contratações Nacionais	Fluxo	Diretoria Geral	2020
Planejar Contratação	Fluxo	Diretoria Geral	2020
Realizar Processo Licitatório (Selecionar Fornecedor)	Fluxo	Diretoria de Administração	2020
Gerir Contratação	Fluxo	Diretoria de Administração	2020

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Como apresentado, o quadro anterior demonstra não haver documentações relacionadas à Seção de Gestão de Contratos, apenas documentação referente ao processo de fiscalização de contratos, que compete não exclusivamente ao gestor de contratos, mas a outras seções do órgão.

4.2.2 Levantamento dos processos mapeados na Seção de Gestão de Contratos da PRT19 (âmbito regional)

Como evidenciado no item anterior, não há processo de Gestão de Contrato mapeado no âmbito nacional. Há, no entanto, um Manual de Procedimentos voltado às Rotinas de Licitações e Contratos. A documentação não apresenta informações como data de revisão ou publicação para efeitos de contextualização.

O Manual apresenta alguns procedimentos de processos da SGC:

- Acompanhamento de garantia contratual
- Prorrogação do prazo de vigência
- Acréscimos ou reduções de contrato
- Reajuste aos contratos
- Apostila
- Penalidades
- Rescisão e Cancelamento

O formato de apresentação das informações é em quadros (quadro 7), em vez de fluxograma e não reflete o processo realizado atualmente em sua completude.

Quadro 7: Demonstração de apresentação de processo no Manual de Rotinas do MPT

1	Encaminhar Ofício exigindo a constituição da garantia, sob pena de aplicação de penalidades, caso não seja entregue no prazo previsto no Edital.
2	Encaminhar a garantia, por meio de Memorando, à unidade responsável pelo seu registro e guarda. Em geral, área financeira orçamentária é o setor competente.

Fonte: Adaptado de MPT (2023)

O formato apresentado no manual não proporciona a rápida identificação das atividades, atores e fluxo processual, bem como, não fornece o detalhamento de informações, a exemplo de sistemas utilizados e passo a passo da atividade. Por fim, o manual não segue o modelo proposto pela SGE para a documentação de processos de trabalho. A partir disso, o próximo tópico apresenta a metodologia formulada pela SGE e detalha algumas documentações que a apoiam.

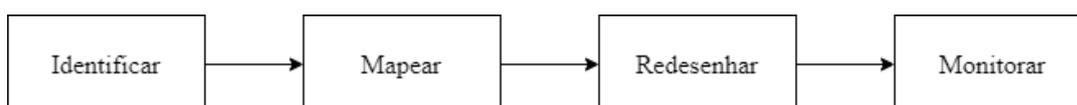
4.3 Análise da metodologia proposta pela SGE

A metodologia de mapeamento de processos, foi desenvolvida pela Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SGE) do Ministério Público Federal. A documentação não aponta a data de elaboração desta. Apenas do Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos que data 03 de maio de 2021. O manual está disponível no sítio eletrônico do Ministério Público do Trabalho, através do seguinte caminho: Página inicial > Gestão Estratégica > Gestão de Processos > Normas, Orientações e Modelos > Modelos (acesso conferido em 02 de fevereiro de 2023)

A metodologia proposta pela SGE, disponível no *website* do órgão, pode ser dividida em 8 partes, que apresentam:

- Introdução – Apresenta a metodologia e seu objetivo
- Cadeia de valor – Apresenta a Cadeia de Valor do MPT
- Categorias de processos do MPT – Apresenta a definição de processos: Finalísticos e Gerenciais
- Escritório de Processos do MPT – Apresenta o Escritório de Processos e suas atribuições
- Repositório de Processos Mapeados – Apresenta o acesso aos Processos de trabalho finalísticos e gerenciais já disponíveis na página da Gestão Estratégica.
- Método para Desenho dos Processos – Apresenta a notação BPMN para mapeamento de processos e indica o endereço eletrônico para acesso à ferramenta de modelagem *Bizagi Process Modeler*.
- Conceitos – Apresenta os conceitos de Macroprocesso, Processo, Subprocesso e Atividade.
- Fluxo Básico de Mapeamento e Melhoria de Processos de Trabalho – Apresenta o fluxo de mapeamento e melhoria e processos de trabalho do MPT e indica o *website* para acessar o Manual de Mapeamento de Melhoria de Processos de Trabalho do MPT.

Figura 12: Fluxo de Mapeamento e Melhoria de Processos do MPT



Fonte1: Elaborado pela autora (2023)

Para as atividades apresentadas acima, a metodologia detalha:

- Identificar – O Escritório de Processos (EPO), junto ao gestor, identifica os processos da área e realizam a priorização destes
- Mapear – Etapa de mapeamento do estado atual do processo, podendo ser realizado por qualquer membro ou servidor, desde que acompanhados do EPO ou APGE.
- Redesenhar – Engloba o levantamento de pontos de melhoria para otimização do processo e proposição de novo fluxo de atividades. O produto dessa etapa, além do redesenho é o Manual do Processo.
- Monitorar – É o acompanhamento contínuo da execução do processo com base em seu novo fluxo, atentando-se a novos pontos de melhoria para uma nova versão do processo.

O documento em si é sucinto e direto, mas é complementado pelo Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos de Trabalho do MPT, detalhado no subitem a seguir.

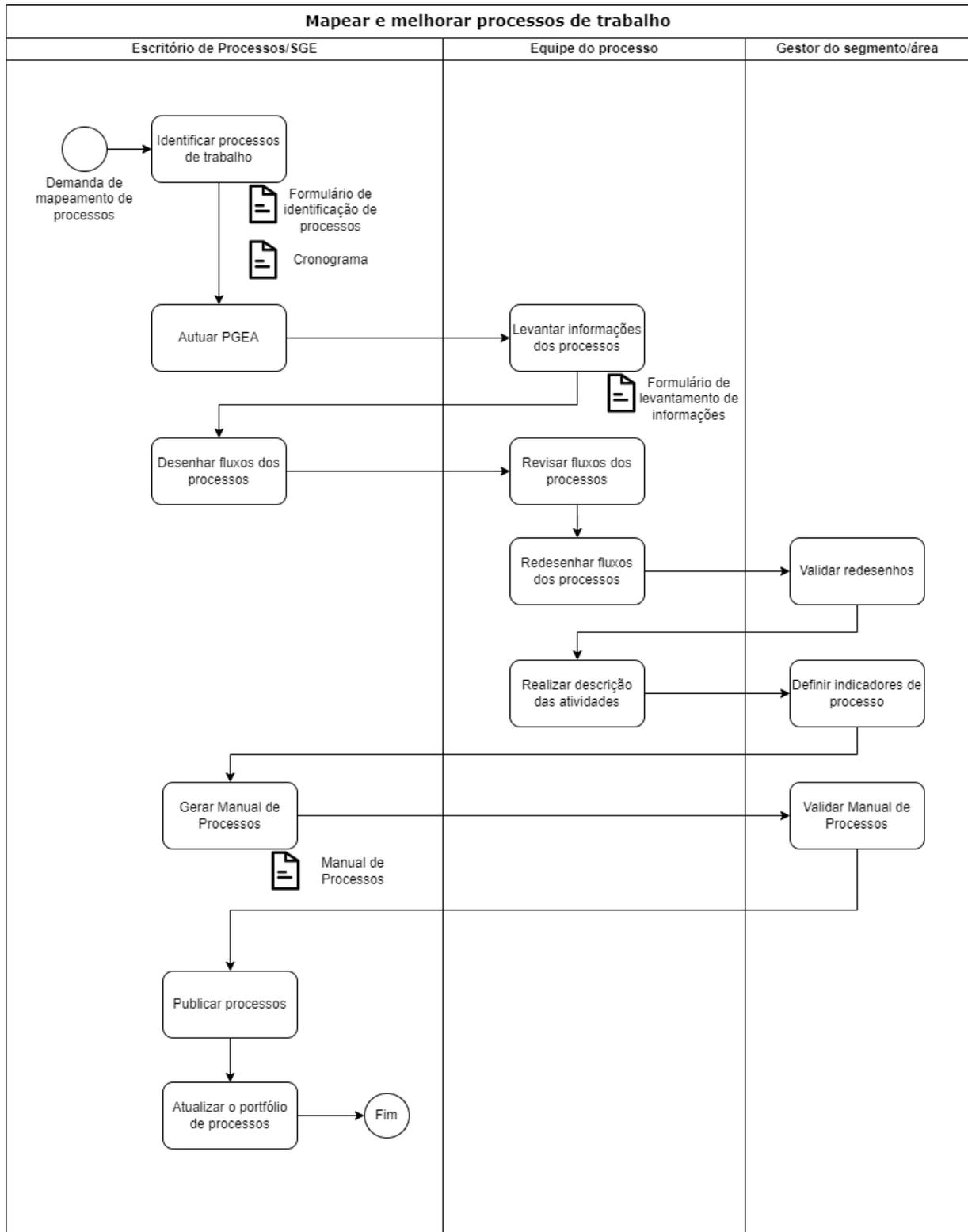
4.3.1 Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos de Trabalho do MPT

O Manual em questão, disponível no *website* do órgão, apresenta em maiores detalhes dois fluxos de trabalho. O primeiro refere-se ao Mapeamento e melhoria de processos de trabalho sob realização da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT), enquanto o segundo refere-se ao mesmo processo, no entanto, trabalhado pelas Unidades Regionais.

Os fluxos possuem todas as atividades em comum, no entanto, o fluxo direcionado às Unidades Regionais contempla duas etapas adicionais de validação junto ao Escritório de Processos da Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica.

As etapas de mapeamento e melhoria de processos para a PGT pode ser verificada na figura 13 a seguir.

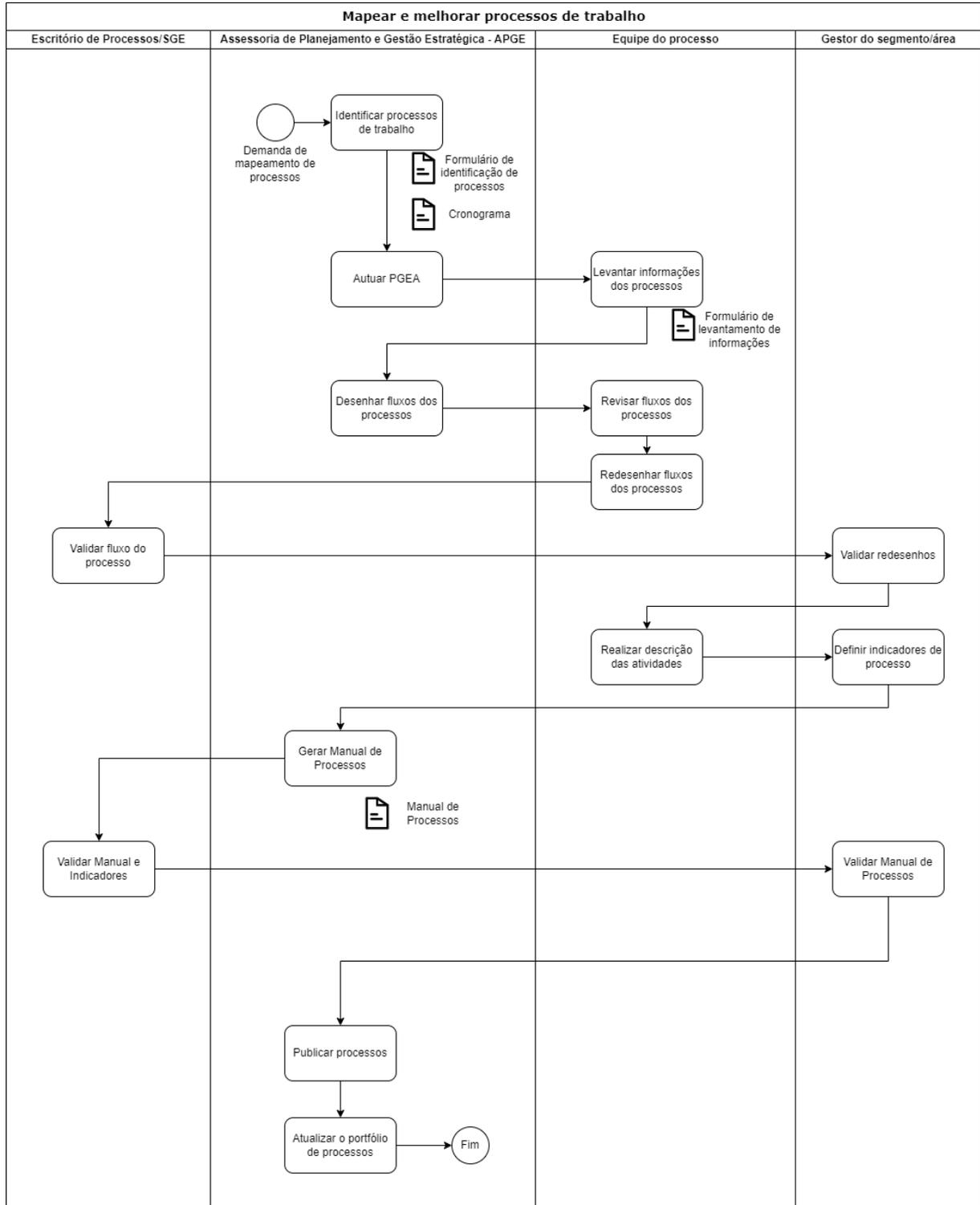
Figura 13: Processo de Mapear e melhorar processos de trabalho - PGT



Fonte: Adaptado de MPT (2021)

Já as etapas do processo para Unidades Regionais, que será discutida no tópico 4.2.3, pode ser visualizada na figura abaixo:

Figura 14: Mapear e melhorar processos de trabalho - Unidade Regional



Fonte: Adaptado de MPT (2021)

Além dos fluxos de atividade para cada processo, há a descrição detalhada de cada atividade, determinação de atores envolvidos e referência a cada documento ou formulário a ser utilizado ou gerado para a etapa descrita. Para o fluxo de mapeamento voltado às Unidades Regionais, eis a descrição sucinta de cada etapa:

Quadro 8: Descrição das atividades de mapeamento e melhoria de processos

Atividade	Descrição
Demanda de mapeamento de processos	O processo pode ser iniciado por: <ul style="list-style-type: none"> • solicitação do gestor responsável; ou • diagnóstico da APGE.
Identificar processos de trabalho	Reunião entre APGE ou servidor designado, gestor do segmento e equipe do processo para: <ul style="list-style-type: none"> • apresentar metodologia e etapas do processo de melhoria; • contextualizar a equipe do processo acerca da importância do mapeamento; • levantar os processos do setor; • relacionar processos ao Macroprocesso da Cadeia de valor do MPT; • identificar a qual objetivo do Planejamento Estratégico Institucional o processo está vinculado.
Autuar PGEA	Autuação de Processo Administrativo no qual serão inseridas as documentações geradas, e tramitará o processo de validação de artefatos.
Levantar informações dos processos	Etapa inicial do mapeamento: <ul style="list-style-type: none"> • feita através do preenchimento do Formulário de Levantamento de Informações; • feita por meio de entrevista (presencial ou a distância) ou de forma remota, pela própria equipe executora do processo.
Desenhar fluxos dos processos	Desenho do <i>As Is</i> no software Bizagi, conforme indicação da metodologia.
Revisar fluxos dos processos	Reunião com executores do processo para apresentação do fluxo e possíveis ajustes caso necessário.
Redesenhar fluxos dos processos	Redesenho do processo considerando os pontos críticos do processo; gargalos; oportunidades de melhoria e; possibilidades de simplificação e desburocratização do processo. São sugeridas algumas ferramentas de qualidade para auxiliar na resolução de problemas encontrados como os seguintes: Matriz GUT; Gráfico de Pareto; Diagrama em árvore e; Diagrama de causa e efeito.
Validar fluxo do processo com EPO-SGE	Revisão e validação do fluxo pelo Escritório de Processos do MPT de acordo com a metodologia de Gestão de Processos.
Validar redesenho	Validação do fluxo pelo gestor do segmento
Realizar descrição das atividades	Realizar a descrição das atividades, anexando juntamente as documentações e formulários pertinentes às etapas descritas.
Definir indicadores de processo	Avaliação da necessidade de definição de indicadores para monitoramento do processo, pelo gestor do segmento
Gerar Manual de Processos	Elaboração do Manual de Processos de Trabalho, pela equipe de mapeamento.
Validar Manual e indicadores com EPO-SGE	Validação do Manual e Indicadores pelo EPO.
Validar Manual de Processos	Validação do manual pelo gestor do segmento.
Publicar processos	Publicação e divulgação dos processos pela Unidade Regional.
Atualizar o portfólio de processos	Atualização do Portfólio de Processos de Trabalho do MPT informando: <ul style="list-style-type: none"> • status; • datas de conclusão do trabalho; • responsáveis.

Fonte: Adaptado de MPT (2021)

4.3.2 Formulários disponíveis para implementação da metodologia

Para auxiliar as etapas de implementação da metodologia, são disponibilizados, no endereço eletrônico do MPT, formulários e modelos prontos para receber as informações necessárias a cada atividade. Os formulários estão descritos abaixo e apresentados no Anexo B.

- Planejamento Inicial – Registra as informações iniciais sobre a demanda de modelagem
- Formulário de Identificação de Processos – Identifica os processos do segmento (área), ponto focal, servidores envolvidos e prioriza a ordem de mapeamento
- Formulário de Levantamento de Informações dos Processos – Documenta as informações do processo e identificação das atividades
- Cronograma de Modelagem – Auxilia no planejamento do trabalho de mapeamento de processos, identificando prazos, responsáveis e situação da atividade.
- Padrão de Notação – Auxilia no desenho dos fluxos de processo seguindo o BPMN
- Formulário de Levantamento de Gargalos e Oportunidades de Melhorias – Documenta os gargalos e oportunidades de melhoria identificados pela equipe executora do processo.
- Ficha de Indicador de Processo – Subsidiar a formulação de indicadores de acompanhamento do processo
- Matriz de Análise de Critérios para Automação – Auxilia a indicação de automação de processo
- Modelo de Manual de Processos – Auxilia a formatação e padronização dos manuais de processos
- Relatório Final – Relata as principais ações tomadas durante o trabalho de mapeamento de processos.

4.3.3 Análise da metodologia proposta pela SGE

A fim de analisar a metodologia proposta pela SGE para a gestão de processos do MPT, foi elaborada o quadro x que compara a referida metodologia com as etapas apresentadas pelos autores trazidos no referencial teórico e, para fins de proximidade, com a metodologia empregada no MPF, ramo do MPU tal qual o MPT.

A primeira coluna identifica a sequência de atividades listadas no fluxo proposto para o mapeamento de processos nas Unidades Regionais do MPT, enquanto as demais colunas apresentam as metodologias de outros autores reorganizadas por similaridade entre etapas.

Quadro 9: Quadro comparativo de etapas de mapeamento e melhoria de processos de diferentes metodologias

MPT (2021)	Biazzzi, Muscat e Biazzzi (2011)	FIEA (AMORIM, 2021)	Oliveira (2007)	MPF (2013)
1. Identificar processos de trabalho	1. Identificação de processos 2. Priorização e seleção de processos críticos	1. Estruturação do SIPOC	2.2 Identificar processos estratégicos 2.4 Identificar os processos de apoio à estratégia da empresa 2.12 Priorizar os processos	1.2 Gerenciar Projetos e Portfólio 1.4 Atualizar a Arquitetura de Processos
2. Autuar PGEA	-	-	-	-
3. Levantar informações dos processos	3. Mapeamento detalhado de processos críticos	2. Mapeamento <i>As Is</i>	2.6 Identificar os sistemas e subsistemas 2.7 Identificar as atividades permanentes e esporádicas de cada sistema 2.8 Estabelecer os processos para os sistemas identificados 2.9 Identificar as atividades que mais agregam valor	2.2 Entender e modelar a situação atual (<i>As Is</i>)
4. Desenhar fluxos dos processos	-	2. Mapeamento <i>As Is</i>	-	-
5. Revisar fluxos dos processos	5. Identificação de causas 6. Propostas de melhorias	2. Mapeamento <i>As Is</i>	3. Análise	2.3 Analisar processos
6. Redesenhar fluxos dos processos	7. Redesenho de processo	6. Desenho <i>To Be</i>	3. Análise	2.4 Redesenhar processos
7. Validar fluxo do processo com EPO-SGE	-	-	-	-
8. Validar redesenhos	-	-	-	-
9. Realizar descrição das atividades	-	-	-	-
10. Definir indicadores de processo	4.a) (Re)definição e medição de indicadores de desempenho 4.b) (Re)estabelecimento de metas	4. Levantamento de indicadores	2.3 Estabelecer e aplicar medidas de desempenho	-
11. Gerar Manual de Processos	-	9. Documentação e disseminação	-	3.1 Padronizar e implementar a melhoria contínua
12. Validar Manual e indicadores com EPO-SGE	-	-	-	-
13. Validar Manual de Processos	-	-	-	-

14. Publicar processos	8. Implantação de melhorias	9. Documentação e disseminação	-	2.5 Implementar novo processo e realizar operação assistida 3.3 Comunicar e disseminar informações da Gestão de Processos
15. Atualizar o portfólio de processos	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O primeiro ponto a destacar, ao comparar as propostas, é a ausência de algumas etapas presentes na metodologia do MPT, em sua maioria etapas de validação (etapas 7, 8, 12 e 13). Esse ponto pode ser compreendido de duas formas: a primeira delas é que, para alguns autores, a etapa de validação pode estar implícita nas demais etapas, e a segunda opção refere-se a etapas específicas para o contexto da organização, retomando a recomendação de adaptar a metodologia à sua realidade, proposta por ABPMP (2013).

Ainda sobre o primeiro destaque, deve-se ressaltar a vantagem de listar a etapa de validação de forma explícita no processo. Essa clareza reforça ao responsável pela atividade a importância desta para a continuidade do processo.

Em contrapartida, a primeira etapa, de preparar organização para intervenção (BIAZZIM, MUSCAT e BIAZZI, 2011), comprometimento (OLIVEIRA, 2007) ou planejar mudanças (MPF, 2013), apontada pelos autores como fundamental no processo de implementação da Gestão de Processos não é trabalhada pelo MPT como etapa exclusiva. Nota-se o mesmo comportamento na metodologia aplicada na FIEA (AMORIM, 2021). Ambas as organizações incorporam a preparação da organização para o processo de mudança já na primeira etapa de implementação, na qual já ocorre o levantamento inicial de informações.

A falta dessa preparação pode gerar efeitos indesejados no público-alvo e até mesmo comprometer a execução das demais etapas. Biazzini, Muscat e Biazzini (2011) ressaltam a importância da etapa “principalmente em organizações do setor público brasileiro”, segundo o autor, esse é o caminho para alcançar uma maior compreensão de todos os atores envolvidos no processo e evitar receios ou resistência à mudança por parte dos funcionários. O MPF (2013) reforça essa etapa, em seu manual de processos, para que haja aprovação das partes envolvidas tanto no planejamento quanto na execução das atividades de melhoria.

Quanto às etapas, de forma geral, nota-se uma consistência em relação às metodologias propostas pelos demais autores. As principais atividades constantes em pelos menos três das quatro metodologias comparadas são: (1) Identificar processos de trabalho, (3) Levantar informações dos processos, (5) Revisar fluxos dos processos, (6) Redesenhar fluxos dos processos, (10) Definir indicadores de processos e (14) Publicar processos. Ressalva para a etapa (11) Gerar Manual de Processos, que foi evidenciada apenas em duas das quatro metodologias comparadas.

Tal consistência aponta que a metodologia não destoava da teoria (comparando-se aos autores apresentados) ou da prática (comparando-se às metodologias de outros órgãos e/ou instituições).

Analisando a sequência de atividades propostas por cada metodologia, um único ponto destaca-se em relação aos demais: a etapa "Definir indicadores de processo". Para o MPT esta é a décima de quinze etapas, enquanto para os outros autores e organizações é uma etapa anterior ao desenho futuro ou redesenho do processo, que no MPT representa a sexta etapa.

Amorim (2021), aponta a importância de realizar o levantamento de indicadores antes do desenho do novo processo a fim de que este possa contemplar todos os dados a serem extraídos para geração dos indicadores e, conseqüentemente, subsidiar a tomada de decisão. Dito isto, levantar indicadores após a definição do novo processo pode gerar gargalos na obtenção de dados, controle e acompanhamento do processo.

Em relação à Biazzini, Muscat e Biazzini (2011), nota-se grande similaridade nas etapas definidas da metodologia. A análise, em relação à FIEA, aponta algumas etapas que podem ser implementadas em futuras revisões desta, como a adoção de gestão de riscos, apontada por Amorim (2021) como mais um insumo para a formulação de um novo desenho otimizado do processo. Oliveira (2007), por sua vez, contribuiu com a metodologia ao sugerir etapas de benchmarking aos novos processos, além do detalhamento dos processos de forma conectada aos objetivos e estratégias da instituição. Este último ponto é, também, a maior contribuição da metodologia do MPF (2013).

O quadro resumo a seguir apresenta os principais pontos da análise descritos anteriormente.

Quadro 10: Quadro resumo da análise da metodologia do MPT

Pontos Fortes ou Similaridades	Pontos de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • Existência de etapa de validação dos produtos do processo (Fluxo e Manual); • Consistência de etapas entre as metodologias comparadas; • Documentação detalhada do processo (Manual); 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma etapa distinta de preparação da organização; • Antecipar a etapa de “Definir indicadores de processo” para antes do “Redesenho”; • Implementar etapa de gestão de riscos na melhoria processual; • Incluir etapas de benchmarking na formulação do novo processo; • Relacionar cada processo e objetivos à estratégia da organização; • Identificar atividades passíveis de automatização;

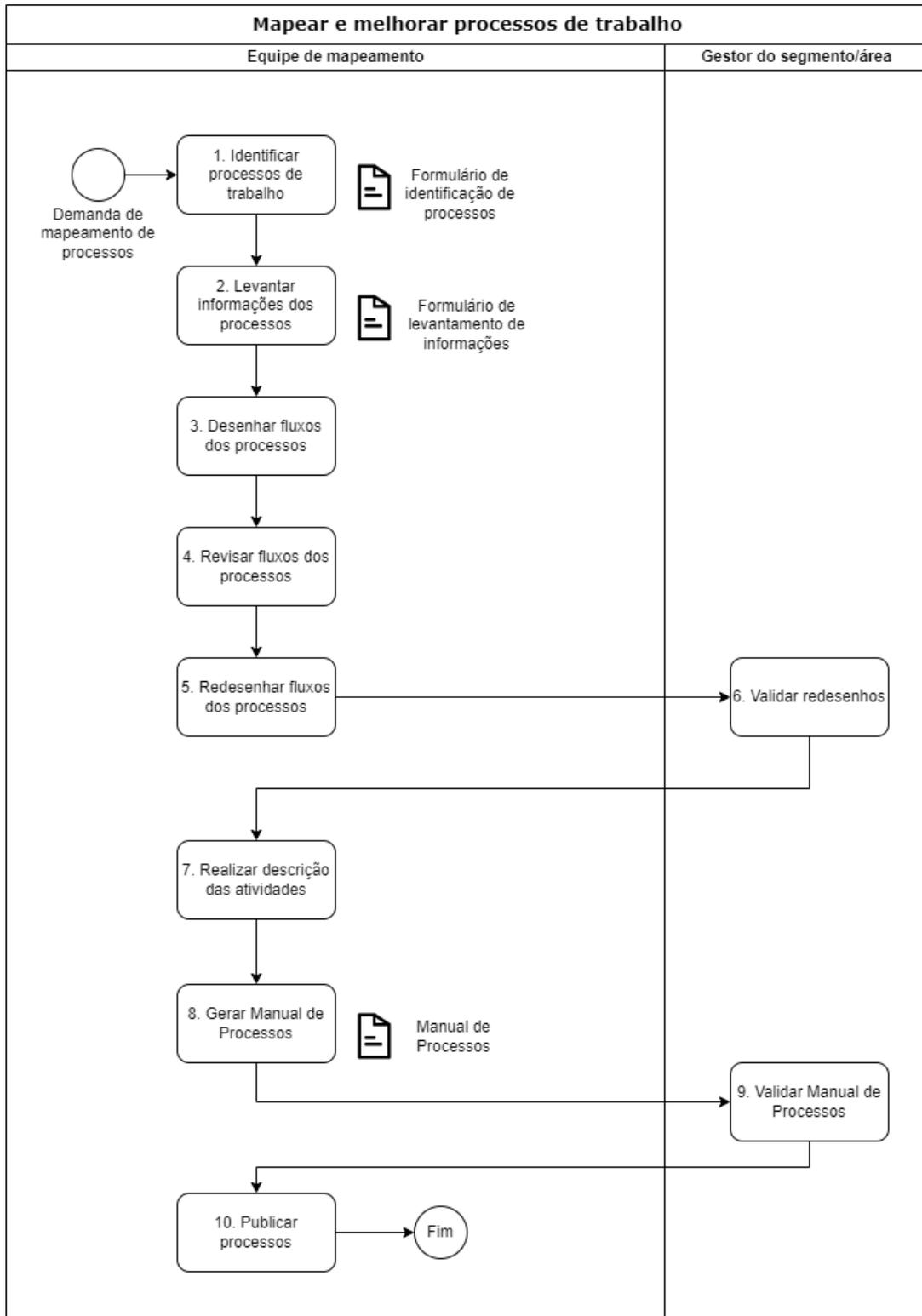
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir da análise apresentada, e retomando a recomendação dos autores de utilizar uma metodologia que se adapte à realidade da organização, o tópico seguinte apresentará as estratégias adotadas para implementar a Gestão de Processos na PRT19.

4.4 Definição das etapas de implementação da Gestão de Processos na PRT19

Dentre os fluxos apresentados no Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos de Trabalho do MPT, este trabalho se assemelha ao fluxo designado às Unidades Regionais, dado que tenha sido desenvolvido numa. No entanto, considerando a maturidade do processo, disponibilidade e quantidade de membros envolvidos e o tamanho da Unidade Regional, o processo foi simplificado para que pudesse atender ao objetivo de implementar a gestão de processos, mas ainda respeitar limitações apresentadas. A figura a seguir detalha as etapas seguidas na implementação.

Figura 15: Etapas da implementação da Gestão de Processos na SGC da PRT19



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

As etapas de validação com o Escritório de Processos foram suprimidas da metodologia, assim como a etapa de Definição de indicadores. A supressão dessas ações permitiu maior foco nas atividades do processo e sua documentação, subsidiando assim, futuras revisões e uma implementação completa da metodologia.

Tal qual a adaptação da metodologia para aplicação no órgão, o escopo também foi revisado, dado o objetivo acadêmico do estudo. O tópico a seguir apresentará como ocorreu a delimitação do escopo da pesquisa, tomando como base a definição de quais processos seriam alvo da padronização.

4.5 Delimitação dos processos alvo da padronização

A partir da primeira atividade, “Identificar os processos de trabalho”, foram priorizados os quatro principais processos da seção como alvo da padronização de processo. A figura 16, apresenta o Formulário de Identificação e Priorização de Processos preenchido.

Figura 16: Formulário de Identificação de Processos



Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SGE)
Assessoria em Gestão de Processos



FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

SEGMENTO (ÁREA): Seção de Gestão de Contratos	DATA: 23/03/2022
GESTOR(A)/PATROCINADOR(A): Washington José Santana Correa	
EQUIPE: Larysa Ribeiro Oliveira, Washington José Santana Correa	

PRIORIZAÇÃO	PROCESSOS	SETOR/DIVISÃO RESPONSÁVEL	Nº DE SERVIDORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO	PONTO FOCAL <i>(servidor(es) que oferecerá(ão) as informações para o mapeamento)</i>	OBSERVAÇÕES
1	Monitorar carteira de contratos	Seção de Gestão de Contratos (SGC)	1	Washington Santana	
2	Realizar cadastro de novo contrato	SGC	1	Washington Santana	
3	Realizar prorrogação de contrato	SGC	7	Washington Santana	
4	Realizar repactuação de contrato	SGC	7	Washington Santana	
5	Realizar aditivo de contrato	SGC	6	Washington Santana	
6	Realizar encerramento de contrato	SGC	4	Washington Santana	
7	Realizar rescisão contratual	SGC	4	Washington Santana	
8	Tratar ocorrências	SGC	2	Washington Santana	

Fonte2: MPT, 2022

O processo definido como prioridade máxima foi “Monitorar carteira de contratos”, um processo contínuo e que representa a rotina da Seção de Gestão de Contratos. A partir do monitoramento, identificam-se as demandas para os demais processos. Também foram contemplados os seguintes processos:

- Realizar cadastro de novo contrato – que ocorre sob demanda de novos contratos realizados entre a PRT e seus fornecedores;
- Realizar prorrogação de contrato – com periodicidade anual, em sua maioria, para cada contrato firmado entre as partes;
- Realizar repactuação de contrato – também realizado sob demanda, mas com periodicidade anual, com base em reajustes financeiros sob o objeto do contrato;

Definidas as etapas da metodologia a serem aplicadas e os processos a serem mapeados, o último tópico deste capítulo apresenta como ocorreu a implementação da Gestão de Processos na SGC.

4.6 Implementação da Gestão de Processos na SGC

Neste item será descrito o processo de implementação da gestão de processos, descrito no item 4.3 deste capítulo. Para melhor organizar a apresentação das informações, as etapas foram subdivididas.

Retomando uma fala anterior, a Seção de Gestão de Contratos é formada apenas por um servidor e a organização em si não possui maturidade de padrão de processo até o momento da pesquisa. Dessa forma, a metodologia proposta pela SGE foi adaptada de forma a melhor atender uma implementação inicial da Gestão de Processos.

Para melhor apresentar o desenvolvimento da implementação, as dez etapas definidas foram segmentadas em etapas iniciais, compreendendo as etapas 1 a 3 do fluxo apresentado na figura 15, item 4.3, etapas intermediárias, que compreendem as etapas 4 a 6, e etapas finais, com as etapas 7 a 10. As etapas serão apresentadas a seguir.

4.6.1 Etapas iniciais

A primeira etapa realizada contempla a identificação dos processos de trabalho da Seção. Nesta etapa, por meio de entrevista não estruturada e não demarcada, com o gestor do segmento, foram identificados os principais processos realizados na seção, utilizando o Formulário de Identificação de Processos, conforme apresentado no item 4.4.

A atividade iniciou com a apresentação da metodologia proposta pela SGE e dos argumentos que justificassem a necessidade de ajustes desta para melhor atender às necessidades atuais da seção. A adaptação da metodologia foi submetida via chat eletrônico – Microsoft Teams – para validação do gestor do segmento. Após ciência do mesmo, foi realizada uma conversa, também por meio eletrônico, acerca dos processos da área, resultando no preenchimento do Formulário de Identificação de Processos (Figura 16 acima)

A partir da identificação dos processos, realizada em 23 de março de 2022, os mesmos foram priorizados de acordo com a criticidade e periodicidade de sua ocorrência. Para esta priorização não foram utilizadas ferramentas ou instrumentos específicos. Os critérios de definição da prioridade foram a frequência com que os processos são iniciados, e a relevância deles para atender o propósito da SGC que é gerenciar os contratos e atender as necessidades da organização. A atividade teve duração de 4 horas.

Após definição dos processos a serem mapeados e priorizados, foram levantadas as informações do processo, utilizando o Formulário de Levantamento de Informações (Anexo B).

Além das informações gerais do processo, o formulário recebe registros de cada atividade de forma sucinta, responsável pela atividade e caminhos alternativos, caso haja. O levantamento das atividades teve como base a entrevista com o gestor do segmento através da ferramenta Teams e a observação da realização das atividades no decorrer das atividades de estágio.

Para processos já realizados, a exemplo de Monitorar a Carteira de Processos, o tempo levado para esta atividade foi de 2 horas, enquanto para processos mais complexos, como Realizar Repactuação de Contratos, levou cerca de dois dias de entrevista, considerando o tempo de resposta e a disponibilidade do gestor do segmento.

De posse das informações, foi realizada a etapa de desenhar os fluxos dos processos. Conforme recomendação do Manual do MPT, fora utilizado o programa *Bizagi Modeler* para melhor representação.

A etapa consiste em representar as atividades listadas no formato de fluxograma, utilizando a notação apropriada (BPMN) e proporcionar uma melhor reflexão e avaliação do fluxo de atividades para o objetivo de cada processo. Esta etapa levou cerca de 2 horas, considerando algumas dúvidas que surgem ao representar visualmente algo que até então parecia apenas linear.

Após o desenho, os fluxos foram submetidos a análise do gestor para assegurar que retratavam fielmente a realidade das atividades, ou para que fossem realizados os ajustes necessários. Novamente a submissão foi feita através do Microsoft Teams, no formato de imagem, e levou cerca de 5 dias para validação do gestor. Alguns ajustes foram realizados conforme solicitação, para melhor contemplar a realidade.

Dentre as dificuldades encontradas nessa primeira fase é possível apontar o formato remoto de entrevistas e contato reduzido com o envolvido no processo, devido à alteração no formato de trabalho de presencial para teletrabalho, causado pela pandemia de Covid-19. Essa falta de contato reduz a possibilidade de perceber nuances no mapeamento e na conversa direta com o entrevistado, além de condicionar a entrevista a outros fatores como disponibilidade tecnológica. Além disso, cita-se também a demora para validação das informações levantadas utilizando o formato assíncrono de envio de documentos para retorno posterior, atividade que poderia ser rapidamente concluída através de reunião presencial para apresentação, ou ainda remota, mas devido à disponibilidade do participante não foi possível.

4.6.2 Etapas intermediárias

A etapa intermediária inicia a partir da revisão do fluxo desenhado, comparando-a à experiência desta autora na execução das atividades, quando da função de estagiária, e aos manuais e procedimentos documentados e citados anteriormente neste trabalho. A atividade de revisar o processo levou cerca de 2 dias para cada processo, entre verificar se o processo está aderente à realidade, se cumpre seu objetivo, se atende às necessidades da organização, e se está alinhado com a legislação que o regulamenta. Nesta atividade não houve participação do gestor do segmento.

Identificados todos os pontos de atenção e correção, fora desenvolvida uma nova proposta de processo, contemplando as atividades realizadas e otimizando outras que poderiam ser padronizadas, como o preenchimento de dados de controle para envio mensal, atividade que antes requeria a coleta de dados de diversas fontes, realizada de forma gradual durante a geração dos dados.

A nova proposta foi representada graficamente no software *Bizagi Modeler*, seguindo o padrão recomendado pela metodologia da SGE e a notação BPMN. Após redesenho dos processos, estes foram submetidos no formato de imagem para validação do gestor do segmento, através do Microsoft Teams. Após validação, alguns ajustes foram realizados de forma a otimizar ainda mais o fluxo. Para a etapa de redesenho foi necessário 1 dia para cada

processo, totalizando 4 dias. A etapa de validação demandou 5 dias para validar os quatro processos. Por fim, a etapa de ajustes tomou apenas 1 dia, devido à baixa quantidade de ajustes requeridos.

Nesta fase pode-se apontar como oportunidade de melhoria a maior participação do gestor do segmento e até mesmo de outros setores envolvidos na proposição de ajustes e desenho do novo fluxo. Comparado à metodologia apresentada por Amorim (2021), os ganhos poderiam ser intensificados ao incluir outros participantes no redesenho, de forma a agregar diferentes visões ao processo.

4.6.3 Etapas finais

Validados os novos fluxos, as atividades foram descritas passo a passo, já utilizando o modelo de Manual de Processos fornecido pela SGE, contando com a participação do gestor do segmento para clarificação de algumas etapas automatizadas. Neste momento o contato já se alternava entre mensagens através do Microsoft Teams e diálogos presenciais, dada as alterações nas configurações de trabalho que possibilitaram o trabalho síncrono. A atividade durou aproximadamente 5 dias para cada processo, considerando interrupções e realização de outras demandas da seção.

Tendo descrito as atividades diretamente no manual, a geração deste ocorreu de forma mais eficiente, reunindo fluxos e descrição, o manual completo levou cerca de 3 dias para finalizar sua formatação, apresentando os fluxos dos 4 processos priorizados e a descrição detalhada de cada atividade para cada processo.

Seguiu-se, então, a etapa de validação do Manual pelo gestor do segmento, também realizada via Microsoft Teams, ao que não foram solicitados ajustes, sendo uma possível vantagem de se ter realizado a descrição das atividades em conjunto ou com maior disponibilidade para dúvidas. A validação durou 4 dias.

Por fim, os processos e o manual foram divulgados internamente no setor, tendo sido disponibilizados nas pastas internas de trabalho, e apresentados também à chefia da Divisão de Administração, superior imediato da Seção de Gestão de Contratos. A atividade final teve duração de 1 hora. Abaixo, o quadro 11 resume as etapas e a descrição sucinta de cada uma delas.

Quadro 11: Quadro resumo das atividades de implementação da Gestão de Processos na PRT19

Etapa	Descrição
1. Identificar processos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da metodologia da SGE • Argumentação dos ajustes de metodologia • Levantamento e priorização dos processos através do formulário de Identificação de Processos • Entrevistas não estruturadas realizadas via chat do Teams • Duração: 4 horas • Etapa única
2. Levantar informações dos processos	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento das atividades através do formulário de Levantamento de Informações • Duração: 2 horas • Etapa realizada 4 vezes (1 para cada processo)
3. Desenhar fluxos dos processos	<ul style="list-style-type: none"> • Representação gráfica das atividades no programa <i>Bizagi Modeler</i> • Duração: 2 horas • Etapa realizada 4 vezes (1 para cada processo) • Validação do gestor do segmento – envio via chat Teams • Duração: 5 dias • Etapa única
4. Revisar fluxo dos processos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do fluxo, comparando-o à experiência <i>in loco</i> e manuais e procedimentos documentados • Duração: 2 dias • Etapa realizada 4 vezes (1 para cada processo)
5. Redesenhar fluxo dos processos	<ul style="list-style-type: none"> • Representação gráfica do novo fluxo sugerido no programa <i>Bizagi Modeler</i> • Duração: 1 dia • Etapa realizada 4 vezes (1 para cada processo)
6. Validar redesenho	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do fluxo, comparando-o à experiência <i>in loco</i> e manuais e procedimentos documentados • Duração: 2 dias • Etapa realizada 4 vezes (1 para cada processo)
7. Realizar descrição das atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição das atividades passo a passo utilizando o modelo de Manual de Processos (SGE) • Duração: 5 dias • Etapa realizada 4 vezes (1 para cada processo)

8. Gerar Manual de Processos	<ul style="list-style-type: none">• Inclusão dos fluxos e formatação final do Manual• Duração: 3 dias• Etapa única
9. Validar Manual	<ul style="list-style-type: none">• Submissão via Teams do manual para validação do gestor do segmento• Duração: 3 dias• Etapa única
10. Publicar Processo	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilização dos processos, e documentos nas pastas internas de trabalho• Apresentação dos processos e envio – via Teams – para a Chefia da Divisão de Administração• Duração: 1 hora• Etapa única

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

5 CONCLUSÕES

Após o exposto no capítulo 4, os objetivos, geral e específicos, podem ser considerados como alcançados. Desde o levantamento das informações, à análise da metodologia e implementação da Gestão de Processos na Seção de Gestão de Contratos da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região.

Para o órgão no qual a pesquisa tomou lugar, o trabalho contribui, de forma direta, através dos processos mapeados e documentados. O fluxograma gerado e manual escrito permitirão à SGC a busca pela melhoria contínua incentivada pela Gestão de Processos e poderá auxiliar outras Unidades Regionais através da divulgação dos resultados alcançados.

Para a academia, o trabalho contribui através da análise da metodologia, ao relacionar a metodologia utilizada de forma prática nas organizações àquelas propostas por pesquisadores e especialistas da área. Contribui, também, ao comparar a metodologia de um órgão à prática de outros órgãos e empresas que estão em diferentes estágios da gestão de processos e atuam em diferentes setores.

Dentre as limitações da pesquisa, pode-se apontar a disponibilidade de acesso ao público-alvo e os formatos estabelecidos para comunicação (chat online). O tempo de mapeamento e execução da pesquisa poderia ser otimizado utilizando outra estratégia ou abordagem para implantação. Da mesma forma, o conteúdo desenvolvido e análise processual seriam beneficiados de uma maior participação de outros setores do órgão.

Quanto às limitações do trabalho, em termos acadêmicos, este não permite generalizações, dado o formato de desenvolvimento. Os resultados apresentados aplicam-se apenas ao contexto apresentado e situação descrita.

Essa pesquisa aponta espaço para o desenvolvimento de estudos futuros que possam ir além do mapeamento dos processos e explorar o campo tecnológico. A introdução de tecnologias de informação em mapeamento e padronização e processos se evidencia como um campo interessante de atuação. A padronização de processos se constitui como uma etapa crucial para a compreensão e definição das regras de negócio, elemento fundamental para a automatização de suas atividades. Nesse cenário, abre-se espaço para compreender o papel do administrador junto ao analista de sistemas numa cooperação mútua de saberes.

REFERÊNCIAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9000** – Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, ABNT, 2015

ALBERTIN, M. R., PONTES, H. L. J. **Gestão de processos e técnicas de produção enxuta**. Curitiba: InterSaberes, 2016

ALMEIDA, L.C. et al. BPMN e ferramentas da qualidade para melhoria de processos: um estudo de caso. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 4, p. 156 - 175, 2019.

AMORIM, R. G. M. de. **Gestão de processos como intenção estratégica**: um estudo de caso na Federação das Indústrias do Estado de Alagoas. Orientador: Cláudia Maria Milito. 2021. 60 f. Monografia (Trabalho de conclusão do curso de Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2021.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios Corpo Comum de Conhecimento**: ABPMP BPM CBOK. Brasil: ABPMP Brasil, 2013.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. **Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior**. Gest. Prod., v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: <
<https://www.scielo.br/j/gp/a/Vwr8X7FwZGknhm4BdnVdYqd/?lang=pt&format=pdf>>.
Acesso em 04 de janeiro de 2023

BRASIL. **Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993**. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp75.htm>. Acesso em: 05 de janeiro de 2023

BUENO, R. V. **O uso do BPM no mapeamento de processos nas organizações**: uma revisão sistemática da literatura. Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <
<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/33859>>. Acesso em: 04 abr. 2021

FREITAS, G. L. **Padronização de processos internos de uma empresa especializada em software livre**. Lajeado, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10737/1225>>. Acesso em: 05 de janeiro de 2023

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUERREIRO, K. M. da S. et al. **Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação**. Curitiba: InterSaber, 2013

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARSHAL Junior, I. et al. **Gestão da qualidade e processos**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MARQUES, C. M. **A gestão de processos no setor público: um estudo de caso dos processos de pensão por morte do Rioprevidência**. 2015. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2015.

MELLO, M. F. et al. **A importância da utilização de ferramentas da qualidade como suporte para melhoria de processo em indústria metal mecânica - um estudo de caso**. *Exacta*. São Paulo, v.15, n. 4, p. 63-75, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/6898/3684>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS. **Conheça o Ministério Público Federal e Territórios**, 2018. Disponível em: <https://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/imprensa/cartilhas/guia_conheca_MPDFT.pdf>. Acesso em 06 de dezembro de 2022

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Ministério Público do Trabalho**, 2022. Página de Processos Mapeados. Disponível em: <https://mpt.mp.br/planejamento-gestao-estrategica/gestao-estrategica/processos_mapeados>. Acesso em 06 de dezembro de 2022

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Ministério Público Federal**, 2022. Página MPT nos Estados. Disponível em: <<https://mpt.mp.br/pgt/mpt-nos-estados>>. Acesso em 06 de dezembro de 2022

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Procuradoria Geral do Trabalho. **Portaria nº 822.2021, de 01 de julho de 2021**. Estabelece diretrizes gerais para a Gestão de Processos no âmbito do Ministério Público do Trabalho e dá outras providências. Brasília.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Ministério Público Federal**, 2022. Página Sobre o MPF. Disponível em: < <https://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf/sobre-o-mpf-1>>. Acesso em 06 de dezembro de 2022

MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR. **Ministério Público Militar**, 2022. Página Função. Disponível em: < <https://www.mpm.mp.br/funcao/>>. Acesso em 06 de dezembro de 2022

NASCIMENTO, A. C.; LIBORIO, F.; FONTES, A. **Modelagem de Processos com o BPMN para a Melhoria de Processos Acadêmicos do IFS**. In: ESCOLA REGIONAL DE COMPUTAÇÃO BAHIA, ALAGOAS E SERGIPE (ERBASE), 18. 2018, Aracaju. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2018. p. 484-493.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SALGADO, C. C. de R.; AIRES, R. F. de F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A. G. de. Contribuições à melhoria de Processos Organizacionais: Uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal Da Paraíba. **HOLOS**, [S. l.], v. 1, p. 151–168, 2013. DOI: 10.15628/holos.2013.1034. Disponível em: <<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1034>>. Acesso em: 4 jan. 2023.

APÊNDICE – A: Autorização para realização de Trabalho de Conclusão de Curso na PRT19

RE: Solicita autorização para desenvolvimento de TCC na PRT19

Chefe de Gabinete PC PRT19 <prt19.cg@mpt.mp.br>

Ter, 15/03/2022 15:30

Para: Laryssa Ribeiro Oliveira <e.laryssa.oliveira@mpt.mp.br>

Boa tarde Laryssa,

De ordem do Procurador-Chefe da PRT19, Dr. Rafael Gazzané Junior, autorizo a realização, no âmbito da Regional, do Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema será: "Implementação da Gestão de Processos na Seção de Gestão de Contratos da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região".

Att,

Julyana Lopes

Chefe de Gabinete

PRT19

De: Laryssa Ribeiro Oliveira <e.laryssa.oliveira@mpt.mp.br>

Enviado: segunda-feira, 14 de março de 2022 10:30

Para: Rafael Gazzaneo Junior <rafael.gazzaneo@mpt.mp.br>

Cc: Chefe de Gabinete PC PRT19 <prt19.cg@mpt.mp.br>

Assunto: Solicita autorização para desenvolvimento de TCC na PRT19

Excelentíssimo Senhor Procurador-Chefe,

Solicito autorização para a elaboração de meu Trabalho de Conclusão de Curso na Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Reunião. Estou cursando Administração na Universidade Federal de Alagoas, e aqui na PRT19 estou lotada na Seção de Gestão de Contratos. O tema proposto é "Implementação da Gestão de Processos na Seção de Gestão de Contratos da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região".

O trabalho terá natureza descritiva, e não necessitará a aplicação de questionário aos membros da regional. A proposta de trabalho surge a partir do Mapa Estratégico 2018-2022 do Ministério Público do Trabalho (MPT), e está alinhada ao Objeto Estratégico 8, que pretende "Desenvolver a cultura da gestão estratégica orientada para resultados" através de alguns objetivos específicos como "elevar o nível de desempenho do MPT a partir da identificação, da documentação, da publicação, do monitoramento, da avaliação e da melhoria contínua de processos de trabalho que impactam na execução da estratégia."

Será obedecida a Metodologia de Gestão de Processos proposta pela Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SGE) do MPT e demais ferramentas indicadas pela mesma.

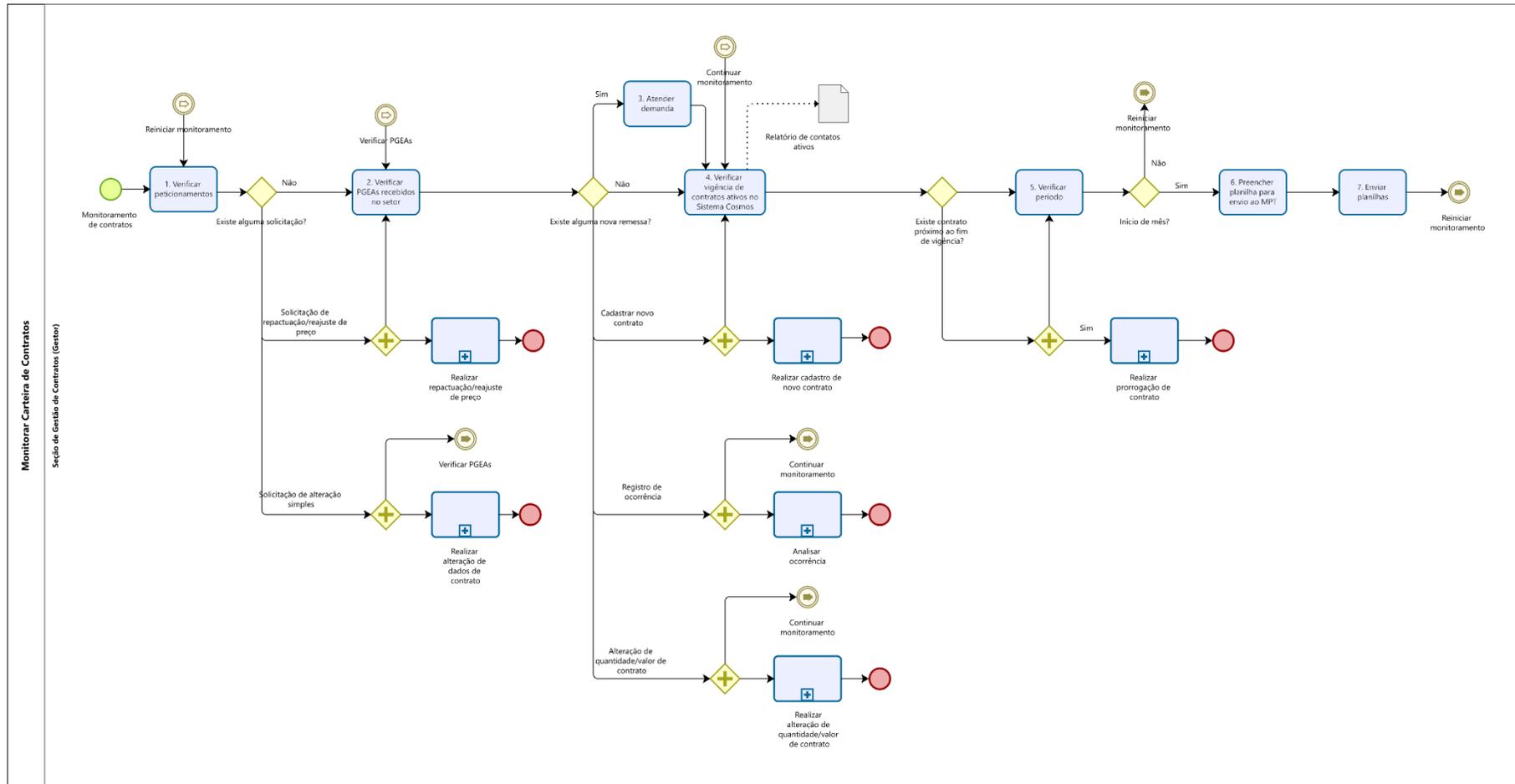
Atenciosamente,

Laryssa Ribeiro Oliveira

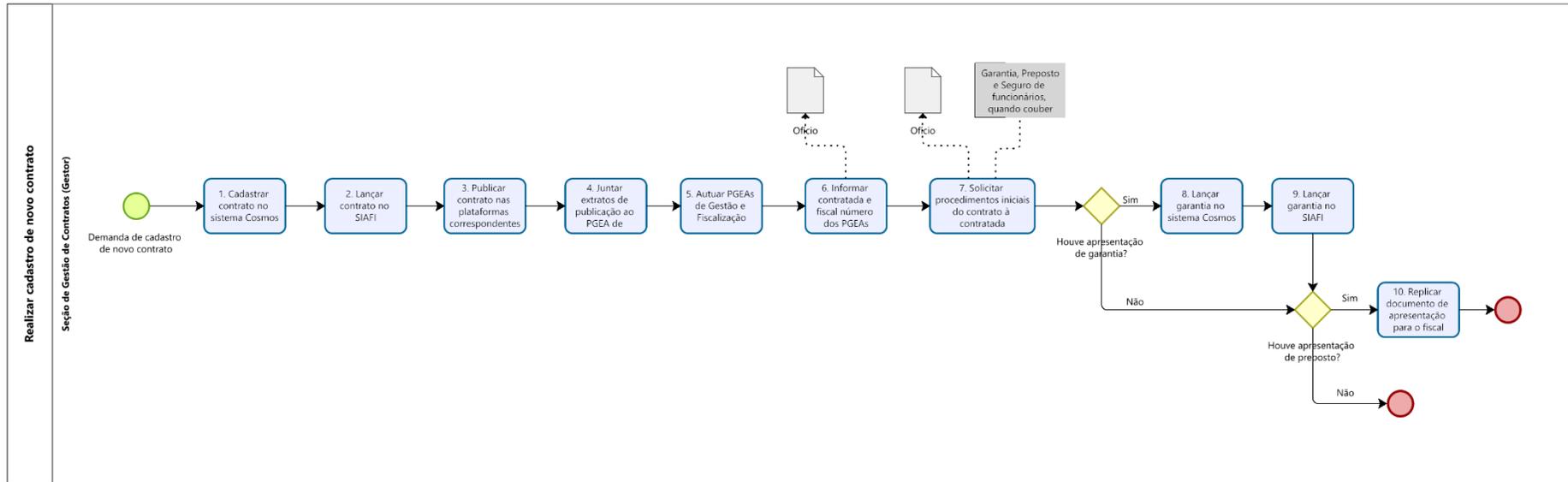
Estagiária da Seção de Gestão de Contratos

Procuradoria Regional do Trabalho 19ª Região

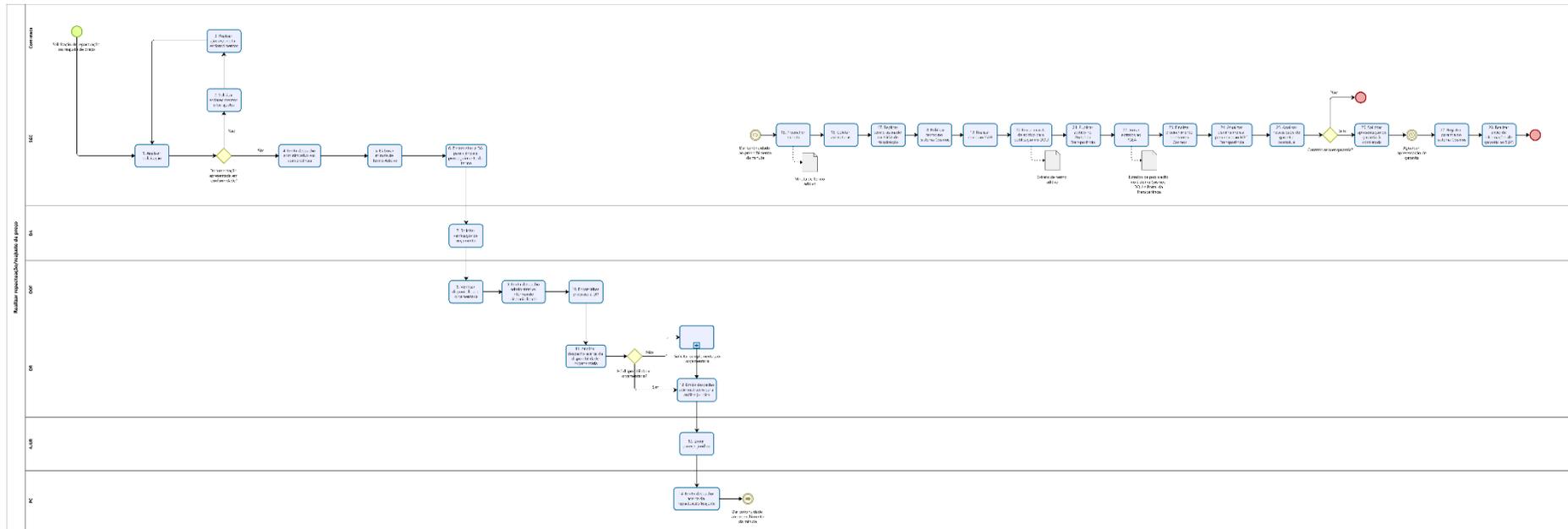
APÊNDICE – B: Fluxo do processo de Monitorar a Carteira de Contratos



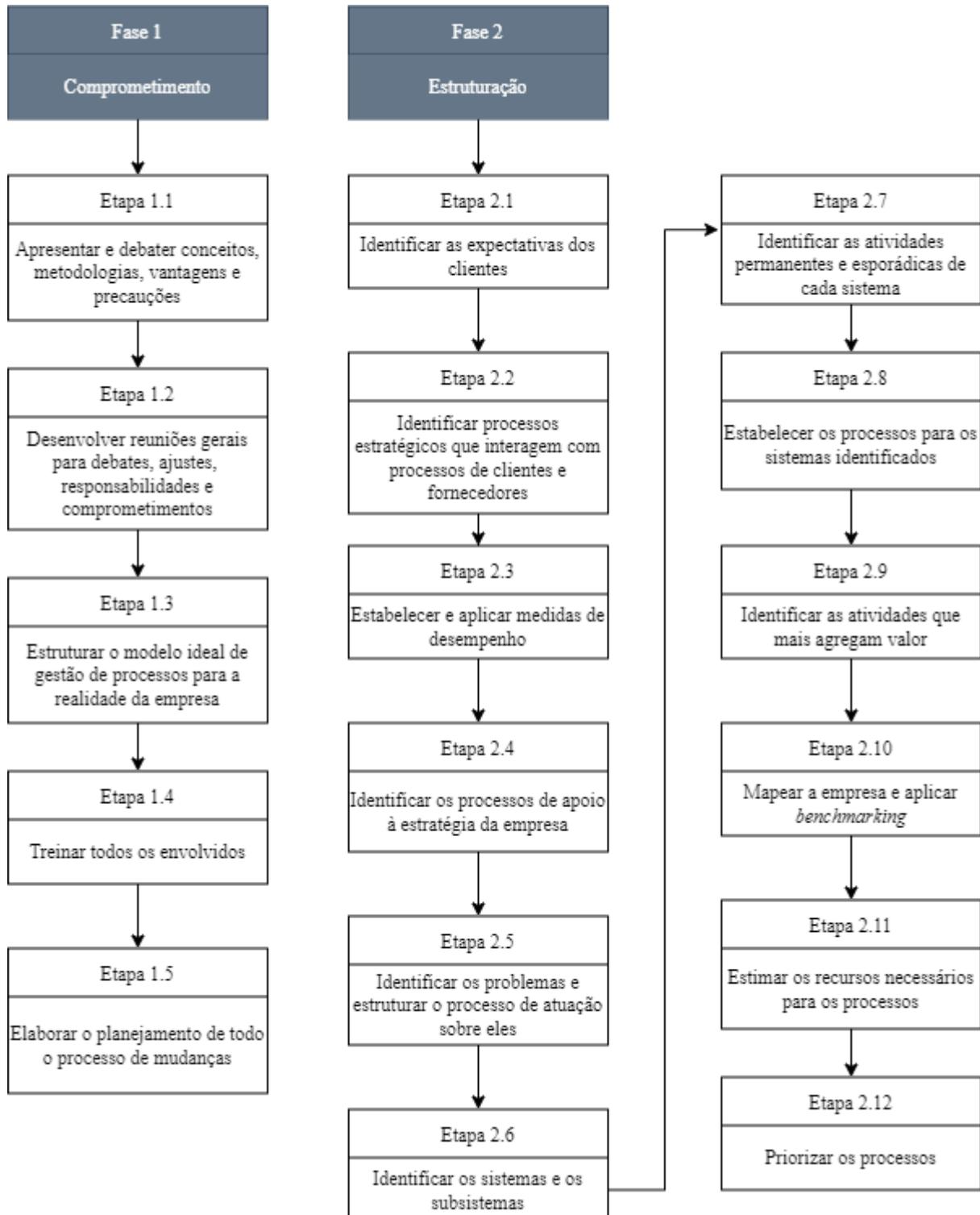
APÊNDICE – C: Fluxo do processo de Realizar cadastro de novo contrato

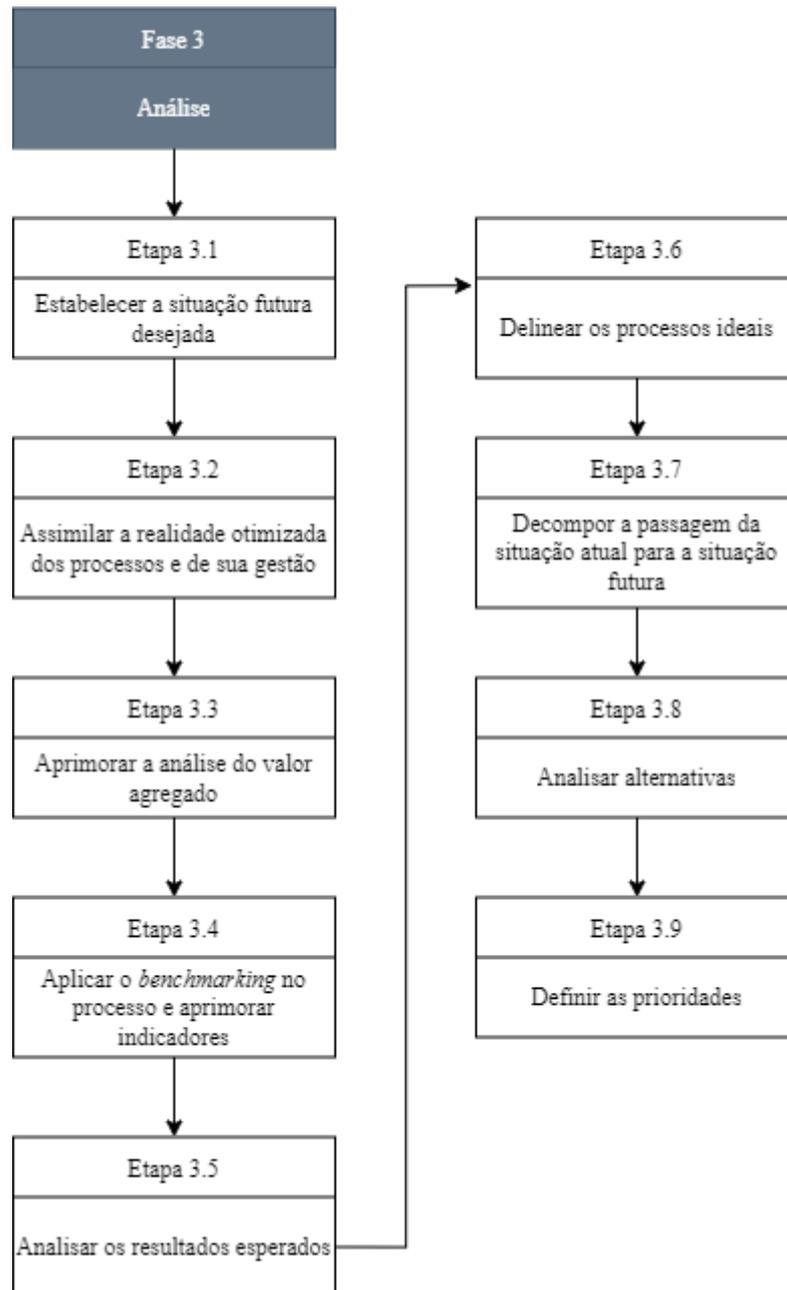


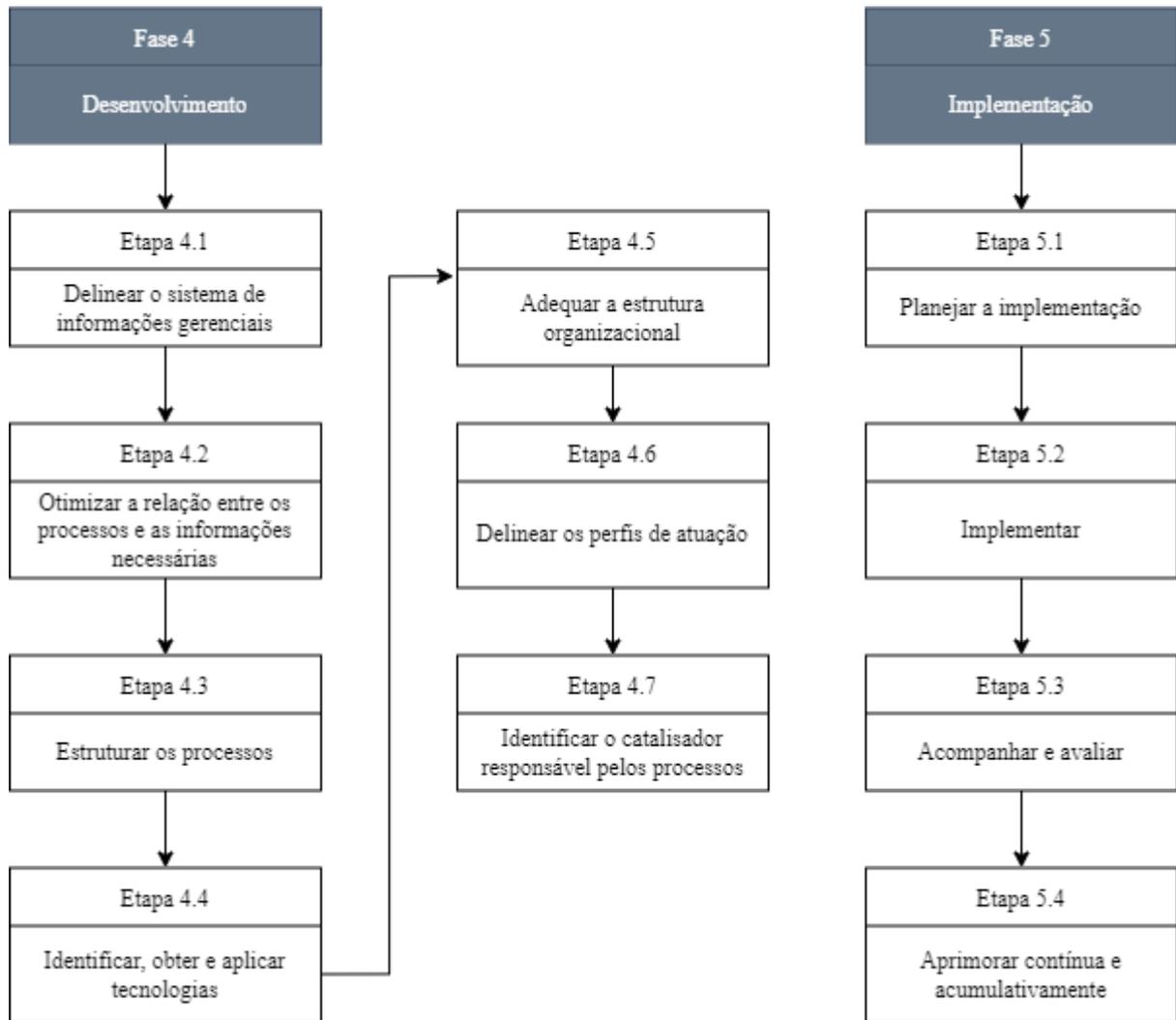
APÊNDICE – D: Fluxo do processo de Realizar repactuação de preço



ANEXO – A: Detalhamento das fases do desenvolvimento e implementação dos processos administrativos por Oliveira (2007)







Fonte 3: Adaptado de Oliveira (2007)

ANEXO – B: Modelos de formulários disponíveis para apoio à Gestão de Processos no MPT

1. Planejamento Inicial – Registra as informações iniciais sobre a demanda de modelagem



Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SGE)
Assessoria em Gestão de Processos



PLANEJAMENTO INICIAL- MODELAGEM DE PROCESSOS

SEGMENTO (ÁREA): XXXXXXXXX	DATA: xx/xx/2022
GESTOR(A)/PATROCINADOR(A): XXXXXXXXXXXXX	
EQUIPE: XXXXXXXXXXXXX	

INFORMAÇÕES INICIAIS SOBRE A DEMANDA DE MODELAGEM	
ESTUDO PRELIMINAR	
Estrutura do segmento	XXXXXXXXXX vinculada ao XXXXXXXXXXXXX
Normativos	Resolução XX, Portaria XX
Negócio/atividade principal do segmento	Informar e orientar XXXXXXXXXXXXX
Já houve modelagem de processos no setor?	Não há registro de nenhum processo de trabalho do segmento modelado.
REUNIÃO INICIAL	
Qual o escopo? (processo(s) a ser(em) modelado(s))	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
Qual a(s) prioridade(s)? Processos mais críticos e/ou mais estratégicos) (aplicável quando houver mais de um processo a ser modelado)	Não se aplica
Qual o objetivo da ação?	Tratamento de gargalos, melhoria do processo, padronização de atividades, documentação do processo
Qual o nível de modelagem a ser executado?	Modelagem XXXXXXXXX
Apresentar a gestão de processos e a dinâmica do trabalho	Elaboração de breve apresentação para contextualização sobre o trabalho e sensibilização sobre a importância da participação da equipe.

3. Formulário de Levantamento de Informações dos Processos – Documenta as informações do processo e identificação das atividades



Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SGE)
Assessoria em Gestão de Processos



FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA MODELAGEM DE PROCESSOS

INFORMAÇÕES GERAIS
Vinculação à Cadeia de Valor Macroprocesso XXXXX
Unidade Gestora (Segmento/Área):
Gestor(a) do processo (chefia):
Equipe executora do processo:

INFORMAÇÕES DO PROCESSO: NOME DO PROCESSO <i>Ex: Marcar férias de servidor(a)</i>	
Descrição sucinta do processo: <i>(Apresentação sucinta do processo, contendo âmbito de aplicação e a que se destina)</i>	
Normativos: <i>Identificar os instrumentos que regulamentam e/ou dão suporte à execução do processo</i>	
Escopo do processo: Atividade Inicial: <i>(identificação do evento inicial que dispara o processo)</i>	
Atividade Final: <i>(identificação do evento final, o produto entregue)</i>	
Identificação das áreas envolvidas Fornecedores: <i>(identificação dos atores/áreas responsáveis por fornecer os insumos de entrada)</i>	
Cientes: <i>(identificação dos atores/áreas para quem as saídas são produzidas)</i>	

4. Cronograma de Modelagem – Auxilia no planejamento do trabalho de mapeamento de processos, identificando prazos, responsáveis e situação da atividade.

		PLANEJAMENTO DO TRABALHO (MAPEAMENTO DE PROCESSOS)					
ID	Atividades	Início Previsto	Fim Previsto	Responsável	Detalhamento	Situação	
 1	Levantar informações iniciais			Equipe de mapeamento	Realizar levantamento das principais informações relacionadas ao(s) processo(s) de trabalho a ser mapeado (área executante, vinculação à Cadeia de Valor, principais normativos que o regulamentam, etc).		
 2	Identificar e priorizar os processos de trabalho			Equipe de mapeamento de processos / Gestor do segmento	Realizar reunião inicial com a chefia da área para identificação e priorização dos processos (delimitação do escopo de trabalho).		
 3	Elaborar Cronograma de Trabalho			Equipe de mapeamento/Responsáveis pelo processo/Gestor do segmento	Com base no escopo definido, elaborar e validar com a Chefia e equipe executora do processo o cronograma de trabalho a ser desenvolvido.		
 4	Levantar informações dos processos			Equipe de mapeamento/ Responsáveis pelos processos	Reunião para levantamento de informações ou preenchimento remoto do Formulário de Levantamento de Informações do processo (principais atividades, sequenciamento, caminhos alternativos, etc).		
 5	Desenhar fluxos dos processos (AS IS)			Equipe de mapeamento	Desenhar fluxo utilizando a notação BPMN.		
 6	Revisar, redesenhar e validar fluxos			Equipe de mapeamento/Responsáveis pelo processo/Gestor do segmento	Revisar fluxo inicial e realizar as melhorias necessárias, validando com a chefia responsável.		
 7	Definir indicadores do processo			Equipe de mapeamento/Gestor da área	Definir indicadores de desempenho para os processos.		
 8	Avaliar possibilidade de automação dos processos			Escritório de Processos do MPT	Aplicar Matriz de Análise de Critérios de Automação.		
 9	Realizar descrição das atividades			Responsáveis pelos processos	Detalhar a forma de execução das atividades.		
 10	Gerar Manual do processo			Equipe de mapeamento	Formatar Manual do Processo.		
 11	Validar Manual do Processo			Gestor do segmento	Validar versão final do Manual do Processo e autorizar publicação.		
 12	Publicar processo mapeado			Equipe de mapeamento	Publicar fluxo e manual na página da gestão estratégica (módulo de processos).		
 13	Atualizar Portfólio de Processos do MPT			Escritório de Processos do MPT	Atualizar controle de mapeamentos.		

5. Padrão de Notação – Auxilia no desenho dos fluxos de processo seguindo o BPMN

 DOCUMENTO DE REFERÊNCIA PADRÃO DE NOTAÇÃO BPMN 		
Última atualização 01/2022		
PREMISSAS METODOLÓGICAS E BOAS PRÁTICAS		
Item	Critério	Apontamentos
1.	Simplicidade e clareza do fluxo	Deve-se prezar pela clareza e compreensão do fluxo e, para tanto, sempre que possível, utilizar os elementos mais simples e de uso recorrente.
2.	Padronização do sentido do fluxo	Sempre desenhe o fluxo em sentido temporal, da esquerda para a direita, que é entendido como um movimento para frente, pois isso facilita a leitura.
3.	Evitar linhas cruzadas	Recomenda-se não cruzar fluxos de sequência. Tente trocar as lanes de lugar para garantir a clareza do desenho. Quando for impossível o não cruzamento de linhas, utilize o evento intermediário "link".
4.	Tamanho dos elementos	Recomenda-se a utilização do tamanho padrão do Bizagi.
5.	Conexão dos elementos	Todos os elementos do processo inseridos dentro de uma piscina devem estar totalmente conectados por um fluxo de sequência e, no caso dos artefatos, por associação. Não insira elementos "soltos" na pool.
<i>Dúvidas, críticas e sugestões podem ser encaminhadas à Assessoria em Gestão de Processos/MPT, pelo endereço eletrônico: gestaoestrategica@mpt.mp.br</i>		

6. Formulário de Levantamento de Gargalos e Oportunidades de Melhorias – Documenta os gargalos e oportunidades de melhoria identificados pela equipe executora do processo.



Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SGE)
Assessoria em Gestão de Processos



FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE GARGALOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

INFORMAÇÕES GERAIS
Processo (os) em modelagem:
Unidade Gestora (Segmento/Área):
Gestor(a) do processo (chefia):
Equipe executora do processo:

IDENTIFICAÇÃO DE GARGALOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA		
<i>(Neste campo devem ser especificadas as principais dificuldades/problemas ou fatores que impossibilitam um melhor desempenho do processo, bem como as oportunidades de melhoria vislumbradas). Preencher apenas as categorias que identificar o gargalo e/ou a oportunidade de melhoria.</i>		
Categorias	Gargalos Principais gargalos/problemas que impactam negativamente a execução/produtos/resultados do processo.	Oportunidades de melhoria (OM) Oportunidades de melhoria podem ser propostas/implementadas para otimizar o desempenho do processo.
<i>Gestão: avaliação de questões relacionadas ao planejamento do trabalho, à definição de metas e prazos, ao acompanhamento das ações, à gestão e repasse do conhecimento.</i>		
<i>Comunicação: avaliação de questões relacionadas à comunicação, interna e externa, ao processo.</i>		
<i>Fluxo do processo: avaliação de questões relacionadas ao fluxo da execução do processo, por exemplo, sequenciamento de atividades,</i>		



Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SGE)
Assessoria em Gestão de Processos



<i>idas e vindas repetitivas no processo; atividades desnecessárias ou não identificadas inicialmente, padronização da forma de execução e documentação do processo.</i>		
Pessoas: <i>avaliação de questões relacionadas à definição de papéis e funções, habilidades necessárias, treinamentos, clima organizacional, liderança.</i>		
Tecnologia da Informação: <i>Avaliação de questões relacionadas a sistemas informacionais, banco de dados, planilhas eletrônicas.</i>		
Interação com outras áreas: <i>avaliação de questões relacionadas à interação com as áreas interdepartamentais envolvidas na execução do processo.</i>		
Normativos: <i>avaliação de questões relacionadas às normas, internas ou externas, que regulamentam a execução do processo.</i>		
Infraestrutura: <i>avaliação de questões relacionadas ao espaço físico, disponibilidade de recursos e equipamentos.</i>		
Sustentabilidade: <i>avaliação de questões relacionadas ao impacto ambiental, uso de recursos não renováveis ou desperdício de recursos.</i>		
Capacidade e viabilidade: <i>avaliação de questões relacionadas à capacidade e à viabilidade do processo para se manter no nível de desempenho esperado considerando grandes variações, mudanças e transformação do ambiente interno e externo e riscos. Essa análise</i>		

7. Ficha de Indicador de Processo – Subsídia a formulação de indicadores de acompanhamento do processo

MPT Ministério Público do Trabalho		FICHA DE INDICADOR DO PROCESSO				Gestão Estratégica	
Nome do Indicador: <i>(nome para identificação do indicador – normalmente, está associado ao propósito)</i>		<i>(definição de um</i>					
Informações relacionadas ao processo							
Objetivo Estratégico <i>(consultar Mapa Estratégico)</i>							
Macroprocesso <i>(consultar Cadeia de Valor)</i>							
Processo <i>(do processo de trabalho)</i>	<i>(identificação)</i>						
Informações relacionadas ao indicador							
Descrição do indicador <i>(delimita o que o indicador pretende aferir)</i>							
Fórmula de cálculo <i>(referência matemática que será utilizado na aferição)</i>							
Unidade de medida <i>(permite expressar ou classificar a medição pretendida -percentual, número de dias, número de participantes, metros, entre outras)</i>							
Fonte dos dados e forma de coleta <i>(local e forma onde os dados serão extraídos/consultados)</i>							
Área gestora responsável / gestor(a) responsável							
Observações							
Monitoramento							
Ano	2021	2022	2023	--	--	--	--
Série histórica	-		-	-	-	-	-
Avaliação do cumprimento da meta							
Mais 80%	Ótima						
De 50% a 80%	Regular						
Menos de 50%	Ruim						

8. Matriz de Análise de Critérios para Automação – Auxilia a indicação de automação de processo



Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SGE)
Assessoria em Gestão de Processos



MATRIZ DE ANÁLISE DE CRITÉRIOS PARA AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO

ANO DO MAPEAMENTO		SEGMENTO(S) MAPEADOS	
NOME DO PROCESSO			

CRITÉRIOS ¹	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
Atividades repetitivas executadas manualmente			
Tomada de decisão baseada em regras objetivas			
Dados de entrada estruturados			
Formato dos dados digitalizados			
Saídas padronizadas (sem exceções ou poucas exceções possíveis)			
Processo estável			
Erros de execução frequentes			
Frequência de execução contínua			

REFERÊNCIA

Mais de 80% de respostas positivas	Sinalizar indicação para possível automação
Menos de 80% de respostas positivas	Não sinalizar indicação para possível automação
Destaque-se que a análise realizada pela Assessoria de Processos 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.	

¹ Critérios de seleção de processos para RPA (Robotic Process Automation). (Adaptado de BPM CBOK, ABPM Brasil, 2020, p.268-269)

9. Modelo de Manual de Processos – Auxilia a formatação e padronização dos manuais de processos



10. Relatório Final – Relata as principais ações tomadas durante o trabalho de mapeamento de processos.

RELATÓRIO FINAL MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO DA DIRETORIA XXXXXXXXXX	RELATÓRIO FINAL MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO DA DIRETORIA XXXXXXXXXX	RELATÓRIO FINAL MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO DA DIRETORIA XXXXXXXXXX																														
<p>INTRODUÇÃO</p> <p>Trata-se de relatório final do Mapeamento de Processos realizado na XXXXXX. O registro das principais ações realizadas ao longo desse trabalho pode ser consultado no PGEA XXXXXXXX. Para mais informações, acesse o endereço https://mpt.mp.br/planejamento-gestao-estrategica/gestao-estrategica.</p> <p>INFORMAÇÕES GERAIS</p> <p>Vinculação à Cadeia de Valor: Macroprocesso XXXXXXXX</p> <p>Unidade Gestora: XXXXXXXX</p> <p>Gestor do processo (chefia): XXXXXXXXXX</p> <p>Equipe executora do processo: XXXXXXXX</p> <p>Equipe de Coordenação do Mapeamento: XXXXXXXX</p> <p>RESULTADOS DA MODELAGEM</p> <p>XX FLUXOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Manual dos Processos Identificação de XX Gargalos Identificação de XX Oportunidades de Melhoria Encaminhamentos XXX <p>Processos Mapeados</p> <ul style="list-style-type: none"> Normes dos processos com links da publicação web = XXXXXXXX Normes dos processos com links da publicação web = XXXXXXXX <p>XXXXX de 20XX</p>	<p>QUADRO DE GARGALOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Identificação de Gargalos e Oportunidades de Melhoria nos Processos</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Categoria: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <i>(Análise de questões relacionadas a sistemas informatizados, banco de dados, arquivos eletrônicos)</i></th> </tr> <tr> <th>GARGALOS <i>(Principais problemas que impactam negativamente a execução/produção/resultados do processo.)</i></th> <th>OPORTUNIDADES DE MELHORIA (OM) <i>Oportunidades de melhoria podem ser propostas/implementadas para atenuar a ocorrência do processo.</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. XXXXXXX</td> <td>1. XXXXX</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2. XXXXXXX</td> </tr> <tr> <td>2. XXXXX</td> <td>3. XXXXX</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4. XXXXXXX</td> </tr> <tr> <td></td> <td>5. XXXXXXX</td> </tr> <tr> <td></td> <td>6. XXXXX</td> </tr> <tr> <td></td> <td>7. XXXXXXX</td> </tr> <tr> <th colspan="2">Categoria: COMUNICAÇÃO <i>(Análise de questões relacionadas a comunicação, internos e externos, ao processo)</i></th> </tr> <tr> <td>1. XXXXXXX</td> <td>1. XXXXXXX</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2. XXXXXXX</td> </tr> <tr> <th colspan="2">Categoria: GESTÃO <i>(Análise de questões relacionadas ao planejamento do trabalho, a definição de metas e prazos, ao acompanhamento das ações, a gestão e resposta de comprometimento)</i></th> </tr> <tr> <td>1. XXXXXXX</td> <td>1. XXXXX</td> </tr> </tbody> </table> <p>XXXXX de 20XX</p>	Identificação de Gargalos e Oportunidades de Melhoria nos Processos		Categoria: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <i>(Análise de questões relacionadas a sistemas informatizados, banco de dados, arquivos eletrônicos)</i>		GARGALOS <i>(Principais problemas que impactam negativamente a execução/produção/resultados do processo.)</i>	OPORTUNIDADES DE MELHORIA (OM) <i>Oportunidades de melhoria podem ser propostas/implementadas para atenuar a ocorrência do processo.</i>	1. XXXXXXX	1. XXXXX		2. XXXXXXX	2. XXXXX	3. XXXXX		4. XXXXXXX		5. XXXXXXX		6. XXXXX		7. XXXXXXX	Categoria: COMUNICAÇÃO <i>(Análise de questões relacionadas a comunicação, internos e externos, ao processo)</i>		1. XXXXXXX	1. XXXXXXX		2. XXXXXXX	Categoria: GESTÃO <i>(Análise de questões relacionadas ao planejamento do trabalho, a definição de metas e prazos, ao acompanhamento das ações, a gestão e resposta de comprometimento)</i>		1. XXXXXXX	1. XXXXX	<p>INDICADORES</p> <p>ANÁLISE DE CRITÉRIOS PARA AUTOMAÇÃO</p> <p>Exemplo: Com base na análise dos parâmetros relacionados na <i>Matriz de Análise de Critérios para Automação</i>, nenhum dos processos mapeados obteve mais de 80% de respostas afirmativas. Esclareça-se que 80% é o percentual de referência adotado para sinalizar indicativo de automação para o processo de trabalho. Destaque-se, ainda, que a análise realizada pela Assessoria de Processos 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.</p> <p>CONSIDERAÇÕES FINAIS</p> <p>XXXXX de 20XX</p>
Identificação de Gargalos e Oportunidades de Melhoria nos Processos																																
Categoria: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <i>(Análise de questões relacionadas a sistemas informatizados, banco de dados, arquivos eletrônicos)</i>																																
GARGALOS <i>(Principais problemas que impactam negativamente a execução/produção/resultados do processo.)</i>	OPORTUNIDADES DE MELHORIA (OM) <i>Oportunidades de melhoria podem ser propostas/implementadas para atenuar a ocorrência do processo.</i>																															
1. XXXXXXX	1. XXXXX																															
	2. XXXXXXX																															
2. XXXXX	3. XXXXX																															
	4. XXXXXXX																															
	5. XXXXXXX																															
	6. XXXXX																															
	7. XXXXXXX																															
Categoria: COMUNICAÇÃO <i>(Análise de questões relacionadas a comunicação, internos e externos, ao processo)</i>																																
1. XXXXXXX	1. XXXXXXX																															
	2. XXXXXXX																															
Categoria: GESTÃO <i>(Análise de questões relacionadas ao planejamento do trabalho, a definição de metas e prazos, ao acompanhamento das ações, a gestão e resposta de comprometimento)</i>																																
1. XXXXXXX	1. XXXXX																															