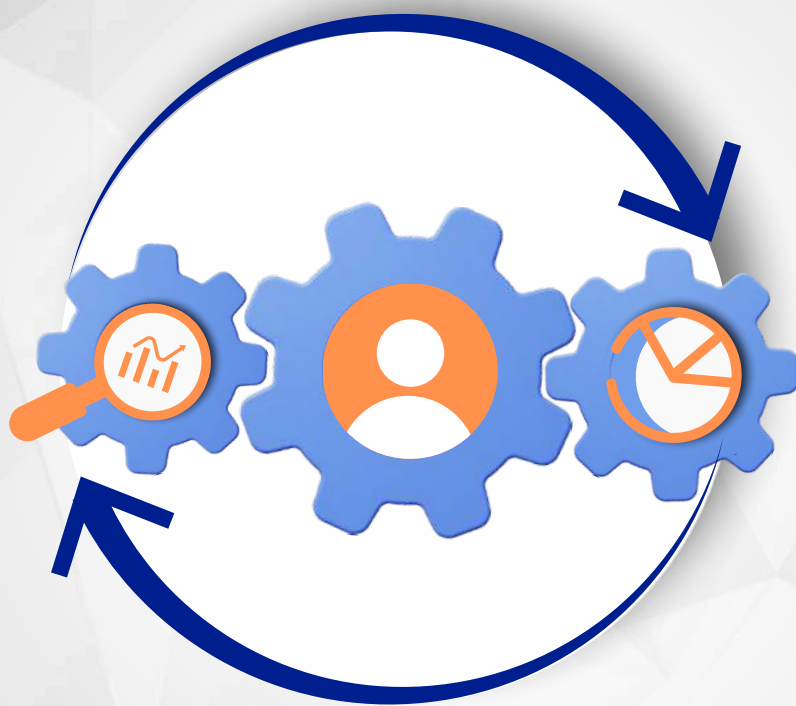


# MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO DO TJMG

Versão 1 - Fevereiro de 2026



**TJMG**

Tribunal de Justiça do  
Estado de Minas Gerais

# Manual de Gestão de Processos de Trabalho do TJMG

## Realização

Secretaria de Governança e Gestão Estratégica – **SEGOVE**

Centro de Gestão de Processos de Trabalho e de Segurança da Informação – **CEPROC**

Coordenadoria de Apoio Técnico à Gestão de Processos de Trabalho - **COGEPRO**

## Composição da Direção do TJMG - Gestão 2024/2026

Desembargador Luiz Carlos Corrêa Junior

**Presidente**

Desembargador Marcos Lincoln dos Santos

**Primeiro Vice-Presidente**

Desembargador Saulo Versiani Penna

**Segundo Vice-Presidente**

Desembargador Rogério Medeiros

**Terceiro Vice-Presidente**

Desembargador Estevão Lucchesi de Carvalho

**Corregedor-Geral de Justiça**

Desembargador Vicente de Oliveira Silva

**Superintendente Adjunto - Sup. Administrativa**

Guilherme Augusto Mendes do Valle

**Secretário-Geral da Presidência**

## Equipe Editorial CEPROC

Rafael Meyer Pires Lopes

**Gerente**

Isis Neves Ramos

**Coordenadora**

Daniela de Melo Belasque

Fabiana Gatti Dias Lopardi Mendes

Fernando Teixeira Vieira

Isabella Cristina Ferreira Santos

Katia de Souza Jorge

Marisa Cristina Munk

Natália Bona

Raphael Monteiro do Nascimento Avelar

Ricardo Amorim Kjaer Junior

Thatiane de Almeida Fonseca

Vinicius Costa e Morais



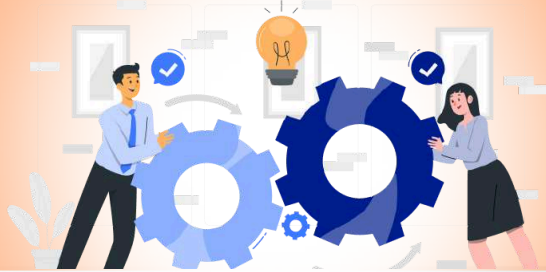
# Apresentação

O **Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais – TJMG**, por meio do **Centro de Gestão de Processos de Trabalho e Segurança da Informação – CEPROC**, adota a gestão de processos como um instrumento contínuo de trabalho, com o objetivo de contribuir para a excelência na atuação dos setores do TJMG, atendendo bem aos(às) clientes internos(as) e externos(as) e conquistando o reconhecimento como referência nas melhores práticas de gestão.

A gestão de processos é uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada como nas instituições públicas e que visa alcançar melhores resultados por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

É objetivo da gestão de processos ter os processos de trabalho documentados, padronizados, monitorados e melhorados, com foco no cumprimento das metas institucionais.

A implementação da gestão de processos de trabalho pode propiciar resultados mais duradouros, promovendo a redução da não conformidades e o aumento da produtividade. Esses avanços são essenciais para assegurar uma prestação jurisdicional mais eficaz, melhorando a qualidade das entregas à sociedade.



# Sumário

<b>1.</b>	Introdução	5
<b>2.</b>	Objetivo	5
<b>3.</b>	Termos e Definições	5
	<b>Parte I – Fundamentos da Gestão de Processos</b>	6
<b>4.</b>	Principais Conceitos	6
<b>4.1.</b>	Gestão de Processos	7
<b>4.2.</b>	Hierarquia Organizacional	7
<b>4.3.</b>	Processos de Trabalho	8
<b>4.4.</b>	Cadeia de Valor	9
<b>4.5.</b>	Hierarquia de Processos	11
<b>4.6.</b>	Metas e Indicadores	12
<b>4.7.</b>	6Es do Desempenho	13
<b>4.8.</b>	Gestão à Vista	14
<b>5.</b>	Metodologia (Ferramentas)	15
<b>5.1.</b>	Matriz GUT	15
<b>5.2.</b>	Diagrama de Ishikawa	16
<b>5.3.</b>	O 5W2H	17
<b>5.4.</b>	Brainstorming	18
<b>5.5.</b>	SIPOC	19
<b>5.6.</b>	Gráfico de Gantt	20
<b>5.7.</b>	Gráfico de Pareto	20
<b>6.</b>	O PDCA	21
	<b>Parte II – Gestão de Processos Aplicada ao TJMG</b>	22
<b>7.</b>	Etapa 1: Identificação e Mapeamento dos Processos ( <i>Plan</i> )	22
<b>7.1.</b>	Planejamento	24
<b>7.2.</b>	Visão do Negócio e dos Processos	24
<b>7.3.</b>	Modelagem dos Processos	26
<b>7.4.</b>	Indicadores e Metas - IND	29
<b>8.</b>	Etapa 2: Implementação e Execução dos Processos ( <i>Do</i> )	31
<b>9.</b>	Etapa 3: Monitoramento dos Processos ( <i>Check</i> )	32
<b>10.</b>	Etapa 4: Melhoria Contínua dos Processos ( <i>Act</i> )	32
<b>11.</b>	Referências Bibliográficas	33

# 1. Introdução

Em um cenário de exigência cada vez maior em relação ao padrão dos serviços de que a sociedade necessita, as instituições devem sempre buscar uma forma de aperfeiçoar seus processos de trabalho. A aplicação do tema da gestão de processos é de suma relevância para aprimorar a cultura organizacional, objetivando o aumento da eficiência, da confiabilidade, da agilidade na tomada de decisões e da redução de custos na prestação jurisdicional.

No âmbito institucional, compete ao CEPROC promover a gestão de processos de trabalho, bem como assegurar o registro, a padronização e a atualização dos documentos inerentes a essa gestão.

## 2. Objetivo

O propósito do manual de gestão de processos é apresentar o padrão dos procedimentos adotados pelo CEPROC na gestão dos processos de trabalho e oferecer uma referência detalhada da metodologia aplicada ao TJMG, com vistas a contribuir para a eficiência e qualidade das atividades desenvolvidas na Instituição. Além disso, o manual serve como uma ferramenta essencial para capacitar as áreas a atuarem como multiplicadoras na gestão de processos, promovendo a disseminação das melhores práticas e da melhoria contínua.

## 3. Termos e Definições

**Stakeholders:** São todas as partes que têm interesse direto ou indireto em uma instituição, um projeto, uma iniciativa ou atividade específica, podendo incluir uma variedade de grupos, como funcionários(as), clientes, acionistas, fornecedores(as), comunidades locais, governos, organizações não governamentais (ONGs) e outros.

**Kickoff:** Refere-se ao início oficial de um projeto, atividade ou evento. É uma reunião ou cerimônia que marca o começo de algo.

**BPM:** *Business Process Management* (Gestão de Processos de Negócios) – é uma abordagem sistemática para identificar, modelar, analisar, otimizar e monitorar processos de negócios, visando melhorar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade da instituição.

**BPMN:** *Business Process Model and Notation* (Modelo e notação de processos de negócios) – é uma representação gráfica feita a partir de ícones que simbolizam o fluxo de processo.

**Bizagi:** É um software utilizado para modelagem descritiva, analítica e de execução de processos de negócio utilizando a notação BPMN em consonância com toda a disciplina de BPM.

**MOP:** Refere-se a “Modelos de Processos”, que são igualmente chamados de fluxos de processos ou fluxogramas.

**As Is:** Como é, ou seja, em mapeamento de processos, é a definição da situação atual dos processos de trabalho.

**To Be:** Como Será, ou seja, em mapeamento de processos, é a definição da situação futura do processo de trabalho ou onde se quer chegar.

**KPIs:** *Key Performance Indicator* (Indicador-chave de Desempenho) – trata-se de uma medida quantitativa que é usada para avaliar o desempenho de uma instituição, equipe ou processo em relação aos objetivos estabelecidos.

**OKRs:** *Objectives and Key Results* (Objetivos e resultados principais) – é uma metodologia de gerenciamento de metas que visa alinhar e monitorar o desempenho e o progresso.

## Parte I - Fundamentos da Gestão de Processos

### 4. Principais Conceitos

#### 4.1. Gestão de Processos de Trabalho

A gestão de processos concentra-se na análise, modelagem e otimização dos processos existentes dentro de uma instituição. Seu objetivo principal é eliminar desperdícios, reduzir custos e promover a qualidade dos resultados através da melhoria contínua. Ao padronizar procedimentos e monitorar desempenhos, busca-se aumentar a previsibilidade dos resultados e a satisfação dos(as) clientes. A gestão de processos oferece uma gama de benefícios significativos, tais como:

- Aumento da eficiência e produtividade;
- Redução de custos;
- Melhoria da qualidade;
- Aumento da satisfação do cliente;
- Tomada de decisões mais assertivas;
- Melhoria da comunicação e colaboração;
- Melhor adaptação às mudanças;

## 4.2. Hierarquia Organizacional

A pirâmide organizacional é estruturada em três níveis interligados: estratégico, tático e operacional, cada um desempenhando um papel crucial na gestão eficaz das organizações.



Figura 1 - Pirâmide organizacional.

- No **nível estratégico**, localizado no topo da pirâmide, define-se a direção de longo prazo da instituição, mediante uma análise detalhada do ambiente externo e interno. Isso envolve a avaliação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com o objetivo de formular estratégias competitivas que assegurem a alocação eficiente de recursos e a implementação de planos estratégicos. Essas iniciativas são essenciais para alcançar metas e unificar esforços em direção a um propósito comum.
- No **nível tático**, as estratégias de longo prazo são traduzidas em planos e ações mais específicos e de médio prazo, requerendo o desenvolvimento de procedimentos para atingir as metas estabelecidas no nível estratégico. O nível tático lida com questões como a alocação de recursos, a coordenação de atividades entre diferentes departamentos e a implementação de projetos.
- No **nível operacional**, as tarefas e atividades são executadas de forma rotineira. É onde as operações cotidianas são realizadas, seguindo as diretrizes e os planos estabelecidos nos níveis estratégico e tático.

### 4.3. Processos de Trabalho

O processo de trabalho pode ser definido como uma sequência lógica de ações e operações realizadas por indivíduos ou equipes com o objetivo de transformar insumos em produtos ou serviços. Essa transformação ocorre por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades e recursos, visando atender a necessidades específicas e gerar valor para os(as) clientes. Em outras palavras, o trabalho, em sua essência, consiste na aplicação de esforços humanos e materiais para modificar a natureza, com o propósito de produzir bens ou prestar serviços.

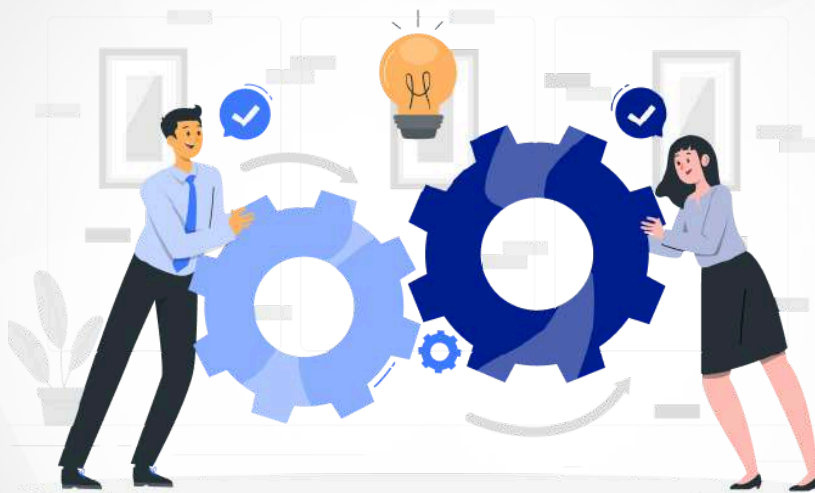






Figura 2 - Sequência do processo de trabalho.

#### 4.4. Cadeia de Valor

A cadeia de valor pode ser definida como o conjunto de processos interligados que visam à entrega de serviços e produtos, com foco na eficiência, na transparência e na satisfação dos(as) clientes. Esse conceito abrange diferentes etapas, que se encadeiam, desde a formulação de políticas públicas até a execução dos serviços, proporcionando uma visão abrangente de como cada atividade contribui para o resultado final. Considerada uma ferramenta de gerenciamento de processos, a cadeia de valor parte do princípio de que toda instituição desenvolve uma sequência de atividades destinadas a gerar valor para seus(suas) clientes, com ligações claras entre elas.

## ESTRUTURA DA CADEIA DE VALOR:

- **Processos Principais (Primários ou Finalísticos):** São processos relacionados à atividade-fim da instituição que entregam valor aos(às) clientes. Estão associados à criação de produtos e serviços.
- **Processos Secundários (de Apoio ou de Suporte):** São processos essenciais para a gestão efetiva da instituição, garantindo o suporte adequado aos processos principais.
- **Processos Gerenciais (de Gestão):** São processos relacionados à estratégia da instituição e estão diretamente ligados à elaboração de diretrizes e ao controle dos indicadores de desempenho e de negócios para o atingimento das metas. São aqueles que medem, monitoram e controlam as atividades, gerando assim informações que vão sustentar a tomada de decisões.

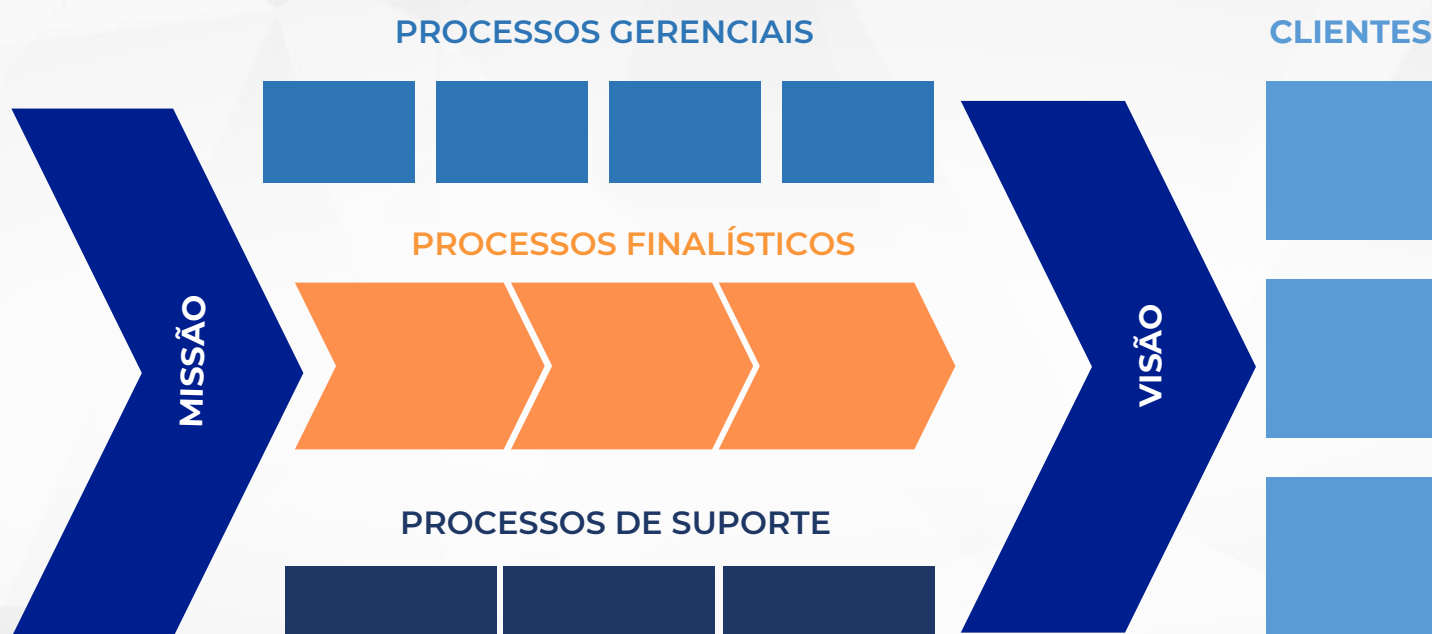


Figura 3 - Cadeia de valor.

## 4.5. Hierarquia de Processos

A hierarquia de processos define a estrutura organizacional desses processos, estabelecendo uma ordem clara e responsabilidades bem definidas para garantir a eficiência e o sucesso das operações da instituição.

Abaixo está a representação da hierarquia de processos, que possibilita à instituição visualizar o desdobramento de seus processos, partindo de uma “Visão do Todo”:

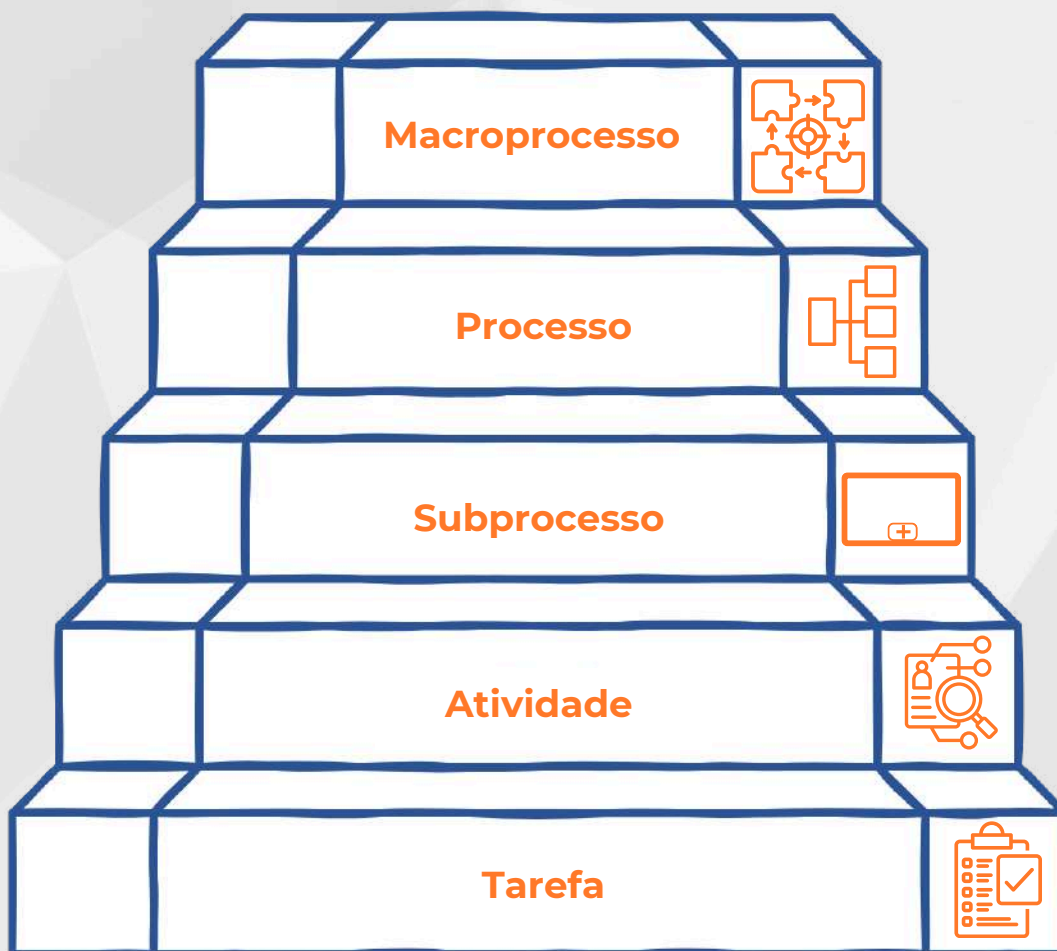


Figura 4 - Hierarquia de Processos

- **Macroprocesso:** Grandes conjuntos de processos de trabalho, que integram várias áreas funcionais, com objetivo de atingir metas ou objetivos estratégicos relevantes para a missão da instituição.
- **Processo:** Trata-se de um conjunto de atividades correlacionadas, desenvolvidas com o objetivo de gerar resultados (claramente definidos) à instituição, com início e fim determinados. Ou seja, de forma simplificada, o processo é a sequência de passos utilizados para a realização das rotinas da instituição. Envolve a articulação de diversas ações, que podem se desdobrar na execução de subprocessos, atividades e tarefas.
- **Subprocesso:** É uma etapa de um processo maior, inter-relacionada com outros subprocessos de forma lógica e sequencial, desempenhando uma função de apoio crucial para a execução do processo principal.
- **Atividade:** É um conjunto de tarefas inter-relacionadas que são executadas dentro de um processo de trabalho com o propósito de alcançar um objetivo específico. Cada atividade pode envolver diferentes etapas, responsabilidades e recursos, essenciais para a progressão do trabalho.
- **Tarefa:** Corresponde ao maior detalhamento das atividades, explicando, de forma mais precisa, como devem ser realizadas ou a forma como costumam ser desenvolvidas.

## 4.6. Metas e Indicadores

- **Metas:** As metas são os resultados específicos que uma pessoa, equipe ou instituição deseja alcançar em um determinado período de tempo. Elas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.
- **Indicadores:** Os indicadores são medidas quantificáveis que ajudam a acompanhar o progresso em direção às metas estabelecidas. Eles são usados para avaliar o desempenho e identificar áreas que precisam de melhorias. Esses indicadores podem ser financeiros, operacionais, de desempenho, de satisfação dos(as) clientes, entre outros.

Para definir os resultados esperados, pode ser utilizada a ferramenta OKR – *Objectives and Key Results*. Ao estabelecer um OKR, define-se um objetivo, ou seja, uma descrição qualitativa do que se quer alcançar.

Para acompanhar o progresso em direção aos objetivos, são utilizados os KPIs – *Key Performance Indicators*, ou Indicadores-Chave de Desempenho. Um KPI é uma métrica quantitativa que demonstra se os objetivos organizacionais estão sendo alcançados. Ele quantifica os resultados-chave definidos nos OKRs, permitindo monitorar o progresso e identificar áreas que necessitam de melhorias.

## 4.7. Os 6Es do Desempenho

Os seis "Es" formam uma estrutura que ajuda as organizações a avaliarem seu desempenho de maneira abrangente e a identificarem oportunidades de melhoria. Os 6Es apresentam 2 dimensões:

### **Dimensão de Resultado:**

- **Eficiência:** Refere-se à relação entre os recursos utilizados e os resultados alcançados. Um indicador de eficiência mede quanto de um recurso (como tempo, dinheiro ou esforço) é necessário para produzir um resultado específico. Quanto menor o recurso utilizado para um resultado, mais eficiente é a atividade ou processo.
- **Eficácia:** Diz respeito ao grau em que um objetivo ou meta é alcançado. Um indicador de eficácia avalia se as ações realizadas atingiram os resultados desejados, independentemente dos recursos utilizados. É a capacidade de cumprir os objetivos estabelecidos.
- **Efetividade:** Avalia o impacto real dos resultados obtidos, considerando não apenas se os objetivos foram alcançados, mas também se esses resultados geram mudanças significativas. Indicadores de efetividade ajudam a entender se os resultados são sustentáveis e se realmente melhoram a situação ou a necessidade identificada.

## Dimensão de Esforços:

- **Economicidade:** Visa otimizar a utilização de recursos, buscando obtê-los e empregá-los da forma mais econômica possível, sem comprometer os padrões de qualidade e quantidade necessários.
- **Excelência:** Busca a conformidade de critérios e padrões de qualidade/excelência para os processos, atividades e projetos.
- **Execução:** Refere-se à realização dos processos, dos projetos e planos conforme o estabelecido. É o acompanhamento da execução em relação ao previsto.

## 4.8. Gestão à Vista

A gestão à vista é uma abordagem proativa de gerenciamento que utiliza gráficos, tabelas, fórmulas, quadros e outros meios visuais para tornar processos, informações e resultados transparentes e acessíveis a todos os envolvidos. Seu objetivo é manter as equipes e os(as) gestores(as) informados(as) de forma eficiente, ágil e compreensível, garantindo que todos(as) estejam atualizados(as) sobre as atividades e os resultados do setor ou da instituição. São ferramentas que auxiliam na gestão à vista:



Figura 5 - Ferramentas que auxiliam na gestão à vista.

## 5. Metodologia (Ferramentas)

### 5.1. Matriz GUT

A Matriz GUT é um exemplo de técnica de priorização. Essa técnica se baseia em medidas ou observações subjetivas a respeito de uma questão ou problema, atribuindo-se notas para as variáveis Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T), avaliadas em relação à questão/problema. Os valores de referência podem variar de acordo com a necessidade da matriz.

#### Variáveis da Matriz GUT

- **G (Gravidade):** Relaciona-se ao impacto do problema sobre o processo e ao custo que haverá se não for tomada uma medida para solucioná-lo.
- **U (Urgência):** Relaciona-se com o tempo que se tem para a resolução do problema.
- **T (Tendência):** Diz respeito às consequências que poderão advir se o problema não for resolvido, ou seja, a proporção que ele poderá assumir.

Para o modelo a seguir, foram utilizados valores de referência de 1 a 5.

Valor	G (Gravidade)	U (Urgência)	T (Tendência)	GxUxT
5	Extremamente grave	Necessária uma ação imediata	A situação vai piorar rapidamente	
4	Muito grave	Há uma certa urgência de resolver	A situação vai piorar em pouco tempo	
3	Grave	Deve-se resolver o mais cedo possível	A situação pode piorar em médio prazo	
2	Pouco grave	Pode-se aguardar um pouco	A situação vai piorar em longo prazo	
1	Sem gravidade	Não tem pressa	A situação não vai piorar e pode até melhorar	

Figura 6 - Matriz GUT

## 5.2. Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, tem como objetivo identificar todas as possíveis causas-raiz do problema, facilitando assim o processo de resolução. É uma ferramenta valiosa para aprimorar a compreensão de um problema complexo, envolvendo equipes, por meio de um processo estruturado de análise.

A estrutura do diagrama se assemelha a uma espinha de peixe, onde o efeito ou problema que está sendo investigado é representado na cabeça do peixe e as causas potenciais são mapeadas como espinhas que se ramificam a partir do efeito principal. Cada "espinha" do diagrama pode representar uma categoria ampla de causas que contribuem para o problema. Essas categorias frequentemente incluem:

- **Pessoas:** aspectos relacionados a habilidades, treinamento, motivação, etc.
- **Processos:** procedimentos, métodos, sistemas de trabalho, etc.
- **Equipamentos:** máquinas, ferramentas, tecnologia, etc.
- **Materiais:** matérias-primas, insumos, componentes, etc.
- **Meio Ambiente:** condições físicas, fatores externos, contextos culturais, etc.
- **Medidas:** métricas de desempenho, indicadores, sistemas de monitoramento, etc.

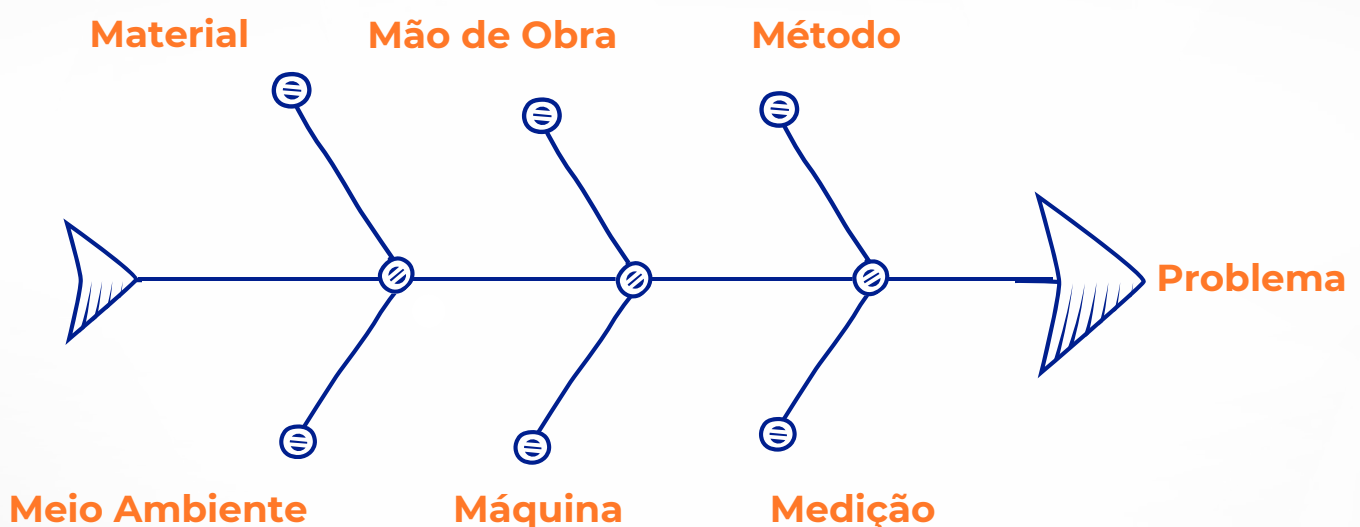


Figura 7 - Diagrama de Ishikawa.



## 5.3. O 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de gestão em formato de *checklist* com perguntas importantes sobre o projeto que será desenvolvido ou o problema que será resolvido. A sigla se refere a 7 palavras, sendo elas *What, Why, Where, When, Who, How, How much*:

- **What (O que):** Refere-se à definição clara e específica da atividade ou tarefa a ser realizada. Envolve entender qual é o objetivo ou o resultado esperado.
- **Why (Por quê):** Indaga sobre a razão ou justificativa para a realização da atividade. Entender o propósito por trás da tarefa ajuda a direcionar esforços de maneira mais eficaz.
- **Who (Quem):** Envolve identificar as pessoas ou as funções responsáveis pela execução da atividade. Cada tarefa deve ter um(a) responsável definido(a) para garantir que ela seja realizada de maneira adequada.
- **When (Quando):** Refere-se ao prazo ou à programação para a conclusão da atividade. Estabelecer um cronograma claro ajuda a manter o projeto no caminho certo e evita atrasos.
- **Where (Onde):** Indica o local ou contexto onde a atividade será realizada. Esclarecer o ambiente ou contexto pode ser importante para garantir que os recursos necessários estejam disponíveis no momento certo.
- **How (Como):** Refere-se aos métodos, procedimentos ou recursos necessários para realizar a atividade.
- **How much (Quanto):** Indica os recursos financeiros, materiais ou humanos necessários para concluir a atividade.

O uso do 5W2H ajuda a garantir uma compreensão clara e completa das tarefas, facilitando o planejamento, a execução e o acompanhamento de projetos ou atividades. O escopo dessa ferramenta é descrever um objetivo de forma sucinta e detalhar as ações e os(as) responsáveis por elas.



Figura 8 - Representação 5W2H

## 5.4. Brainstorming

O brainstorming é uma técnica de pensamento criativo usada para gerar novas ideias e soluções para problemas. Esse método auxilia as equipes a pensarem de forma inovadora na busca de soluções para problemas identificados.

O principal objetivo de uma sessão de brainstorming é criar e registrar uma grande quantidade de ideias, independentemente do quão inusitadas elas possam parecer. Esse processo permite a proposição de ideias inovadoras, promovendo soluções criativas. Ao encorajar todos(as) a pensarem de maneira mais livre e a compartilharem suas ideias sem receios, as equipes podem promover construções sobre os pensamentos uns(umas) dos(as) outros(as) e encontrar a solução mais adequada para um determinado problema.

## 5.5. SIPOC

SIPOC é uma ferramenta de qualidade utilizada para mapear e entender os elementos fundamentais de um processo e que tem como objetivo reunir as informações necessárias a fim de demonstrar, de forma clara, quais são as entradas, as saídas, os(as) fornecedores(as) e os(as) clientes de um processo. O acrônimo SIPOC representa as cinco categorias principais de informações que devem ser identificadas:



Figura 9 - Figura SIPOC.

## 5.6. Gráfico de Gantt

O Gráfico de Gantt é uma ferramenta de gerenciamento que auxilia no planejamento e na programação de atividades, permitindo visualizar, de forma macro, como se dará o andamento, bem como quem serão os(as) responsáveis por cada atividade do projeto.



Figura 10- Gráfico de Gantt.

## 5.7. Gráfico de Pareto

Trata-se de uma ferramenta estatística que auxilia na tomada de decisões, permitindo priorizar os problemas a serem sanados de acordo com a recorrência.

Pelo princípio de Pareto, devemos focar os esforços sobre os pontos vitais, que geram grandes perdas: 80% dos problemas estão relacionados a 20% das causas potenciais; logo, sanando 20% das causas, teremos uma redução de 80% dos problemas.

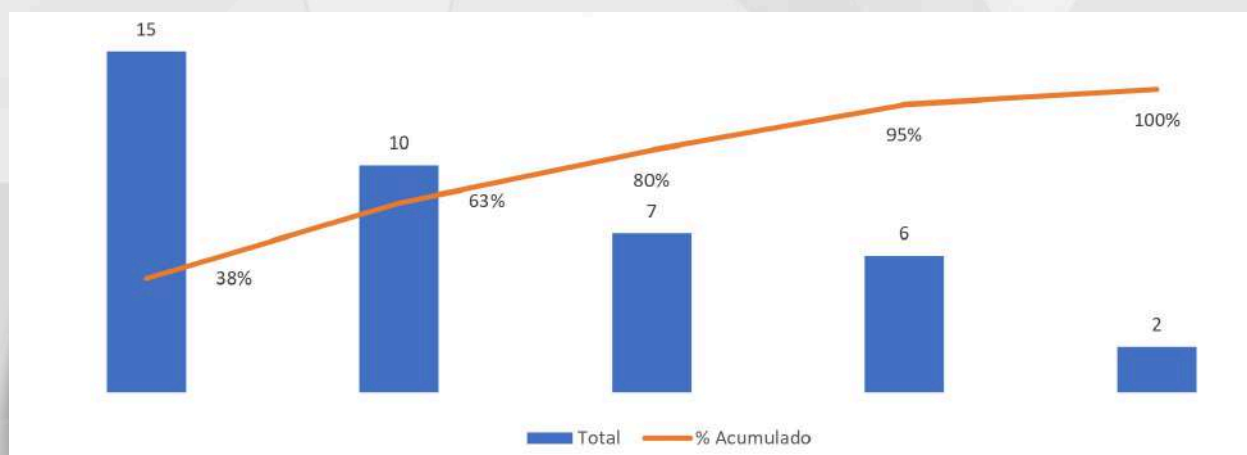


Figura 11 - Gráfico de Pareto.

## 6. O PDCA

O PDCA é uma sigla derivada das palavras em inglês *Plan*, *Do*, *Check* e *Act* e consiste em uma metodologia sistêmica de planejamento, execução, verificação e ação, promovendo um ciclo contínuo de melhoria.



Figura 12 - Ciclo PDCA.

## **Parte II – Gestão de Processos Aplicada no TJMG**

A fim de garantir a padronização interna no TJMG, todos os documentos referentes à gestão de processos elaborados na instituição devem ser aprovados e registrados pelo CEPROC. Essa aprovação é essencial para assegurar que os documentos atendam aos padrões e requisitos estabelecidos, mantendo a uniformidade e a qualidade desejadas. O CEPROC é responsável por revisar o conteúdo dos documentos, verificar sua conformidade com as diretrizes institucionais e fazer quaisquer ajustes necessários antes que eles sejam devidamente registrados e divulgados.

A metodologia de gestão de processos de trabalho é aplicada institucionalmente de forma estruturada, por meio de etapas associadas ao ciclo *PDCA (Plan, Do, Check, Act)*, que se encontram descritas a seguir.

A atuação do CEPROC, realizada por meio da COGEPRO, no que se refere à prestação do serviço relacionado à gestão de processos de trabalho ocorre mediante demanda.

### **7. Etapa 1: Identificação e Mapeamento dos Processos (Plan)**

A etapa de identificação e mapeamento dos processos está diretamente associada à fase de planejamento (Plan) do ciclo PDCA. Tal etapa envolve um planejamento minucioso e a identificação precisa dos aspectos que necessitam de melhorias. Para realizá-la de maneira eficaz, é necessário seguir um procedimento detalhado, que inclui os seguintes componentes:

# Linha do Tempo

## Serviço Relacionado à Gestão de Processos de Trabalho



Figura 13- Linha do Tempo do Serviço Relacionado à Gestão de Processos de Trabalho

## 7.1. Planejamento

### Reunião de Abertura

A Reunião de abertura, também conhecida como *Kickoff*, é o ponto de partida para o Mapeamento de Processos. Nela reunimos os principais recursos da área de negócio a ser mapeada, como os(as) gestores(as) e os(as) especialistas, para:

- **Alinhar objetivos e expectativas:** Definir os objetivos do Mapeamento de Processos e garantir que todos eles estejam alinhados com as expectativas da Instituição.
- **Apresentar a metodologia:** Esclarecer a metodologia que será utilizada no mapeamento, incluindo as ferramentas, técnicas e etapas do processo.
- **Definir o escopo:** Estabelecer os limites do mapeamento, incluindo quais processos serão mapeados e quais não serão.
- **Coletar informações para o cronograma:** Levantar informações, tais como datas, prazos, recursos e responsáveis. Para a elaboração do cronograma, utiliza-se o “Gráfico de Gantt”.

## 7.2. Visão do Negócio e dos Processos

Para uma visão mais clara do negócio e dos processos, elabora-se o documento intitulado “Descrição do Negócio e dos Processos – DNP”.

### Descrição de Negócio e dos Processos – DNP

A DNP tem como objetivo identificar o negócio, os processos, os(as) fornecedores(as), os insumos, os produtos/serviços e os(as) clientes, conforme o SIPOC, bem como classificar os processos, de forma a subsidiar a construção da Cadeia de Valor.



## Orientações para o Preenchimento da “DNP”:

**1) Negócio:** Descrever de forma sucinta o objetivo da área, tendo como base as informações presentes na resolução que a institui.

**2) Fornecedor, Insumo, Processo, Produto/Serviço e Cliente:** Para facilitar a elaboração da DNP, devem-se preencher os campos referentes ao SIPOC na seguinte ordem:



Definições dos termos podem ser verificadas no item 5.5 Sipoc.

**3) Critério Setorial:** Selecionar a classificação dos processos em ‘suporte’ ou ‘principal’, conforme a visão da própria área.

**4) Critério Institucional:** Selecionar a classificação dos processos em ‘primários’, ‘secundários’ e ‘de gerenciamento’, conforme o detalhamento do item 4.4 (Cadeia de Valor)..

CRITÉRIO INSTITUCIONAL	CRITÉRIO SETORIAL	NEGÓCIO				
		3º	4º	5º	1º	2º
		FORNECEDOR	INSUMO	PROCESSO	PRODUTO/SERVIÇO	CLIENTE
PROCESSOS PRIMÁRIOS						
PROCESSOS SECUNDÁRIOS						
PROCESSOS DE GERENCIAMENTO						

Página 1

Figura 14- Modelo de documento “Descrição de Negócio e dos Processos – DNP” utilizado pelo CEPROC.

## 7.3. Modelagem dos Processos

A modelagem de processos consiste em criar representações visuais e documentais dos processos de trabalho que auxiliam na compreensão, na análise, no aprimoramento e na comunicação de como os processos funcionam. Para que essas representações sejam precisas e eficazes, é necessário utilizar diferentes técnicas de coleta de dados, como observação direta, pesquisas e questionários, análise de documentos e fontes escritas e entrevistas. Essas abordagens permitem obter informações detalhadas sobre como os processos operam na prática, garantindo uma análise mais completa.

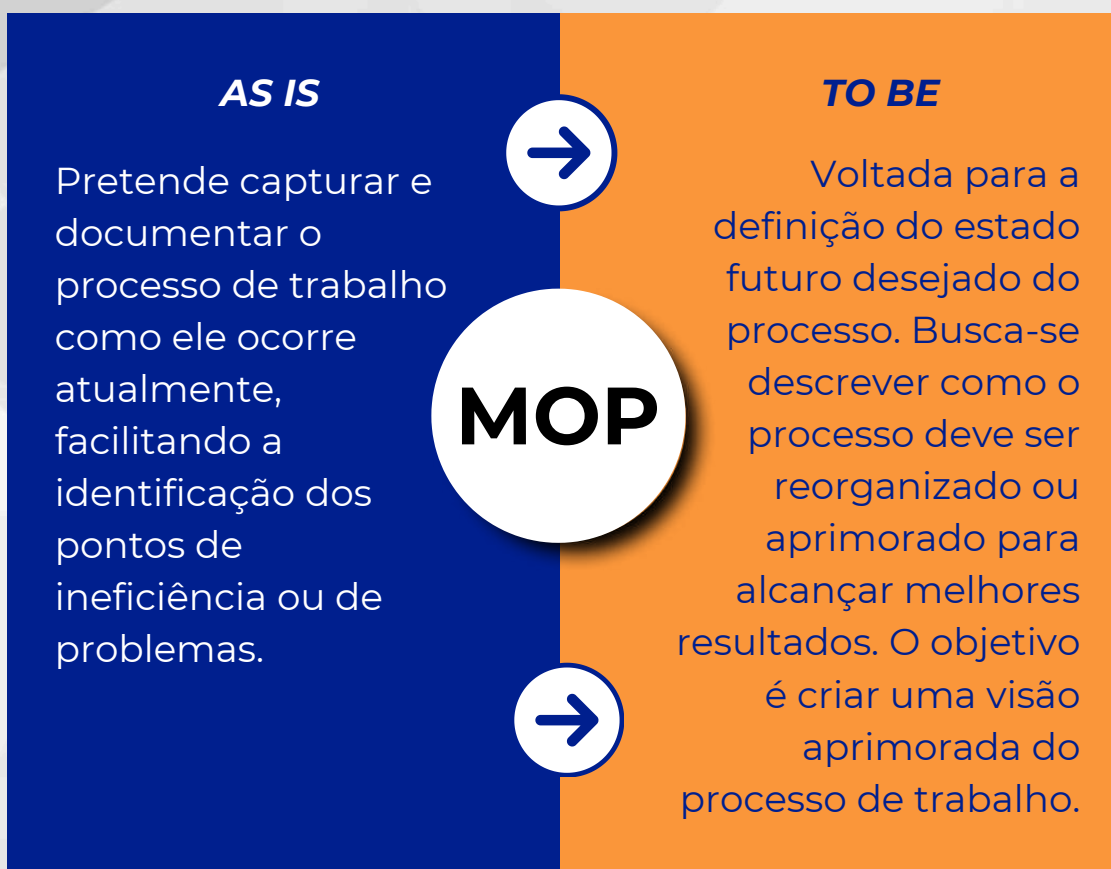
Essa modelagem envolve a elaboração do Modelo de Processo (MOP) e da Descrição do Processo de Trabalho (DPT), que são construídos a partir dos dados coletados.



Figura 15 - Técnicas de coleta de dados

## Modelos de Processos “As Is e To Be” – (MOP)

A modelagem dos processos de trabalho deve ser realizada utilizando-se a notação *BPMN*. Essa notação é uma linguagem padronizada internacionalmente que possibilita a representação gráfica da sequência lógica das principais atividades do processo de trabalho, dos recursos utilizados, bem como da responsabilidade pela execução de cada uma das atividades. Para facilitar a compreensão dos elementos dessa notação, recomenda-se consultar o **Guia Prático *BPMN***, disponível na intranet.



O TJMG adota o Bizagi como ferramenta padrão para elaboração do MOP.



Para elaborar o **TO BE** é importante conhecer o **AS IS**.

## Descrição de Processos de Trabalho - DPT

O documento de "Descrição de Processos de Trabalho – DPT" consiste em uma representação textual do processo de trabalho, detalhando seus principais tópicos, e complementando as informações contidas no MOP.

## Orientações para Preenchimento da “DPT”:

### 1) Folha de Capa.

**2) Negócio:** Descrever de forma sucinta o objetivo da área, tendo como base as informações presentes na resolução que a institui.

**3) Finalidade:** Preencher com as informações de “para que o processo existe”, “qual proposta de valor deve ser entregue para os(as) clientes” e “quais necessidades dos(as) clientes estão sendo atendidas”.

**4) Conceitos e Definições:** Conceituar os termos e as definições que podem gerar dúvidas.

**5) Clientes:** Listar os clientes e as clientes atendidos e atendidas diretamente pelo processo.

**6) Normas Reguladoras:** Preencher com os atos normativos relacionados ao tema do processo de trabalho.

**7) Descrições de Entrada:** Especificar claramente os recursos, os dados ou os materiais necessários para iniciar o processo.

**8) Principais Etapas:** Inserir as principais atividades realizadas pela unidade nesse processo.

**9) Descrições de Saída:** Informar o resultado final gerado após a execução do processo.

**10) Atores:** Descrever quais unidades internas e quais parceiros(as) externos(as) executam atividades no processo.

**11) Sistemas e Infraestrutura:** Identificar os sistemas de informação, as planilhas de controle e os equipamentos que suportam a execução e gestão do processo.

**12) Documentos e Indicadores:** Listar os documentos relacionados à padronização existente no processo e os indicadores utilizados para a medição do processo.

**13) Pontos Sensíveis:** Identificar os elementos do processo de trabalho mais vulneráveis, delicados ou que demandam cuidado especial.

**14) Expectativa de Melhoria/Melhoria alcançada:** Listar as mudanças ou ajustes a serem implementados no processo.

**DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO – DPT**  
[NOME DO PROCESSO]

**1. OBJETIVO**  
Qual o objetivo do processo?

**2. FINALIDADE**  
Para que o processo existe? Qual problema ou necessidade ele atende para os clientes? Quais necessidades de cada cliente e usuário são atendidas?

**3. CONCEITOS E DEFINIÇÕES**  
Quais os termos e suas siglas utilizados no processo?

**4. CLIENTES**  
Quais são os clientes externos envolvidos no processo?

**5. NORMAS REGULADORAS**  
Quais regulamentos internos e externos que regem o processo? Quais normas de segurança, saúde, meio ambiente e outras que se aplicam ao processo? Quais normas técnicas, padrões, procedimentos, manuais, etc. que se aplicam ao processo?

**6. DESCRIÇÕES DE ENTRADA**  
Qual o objetivo da entrada e descrição do processo? Qual o tipo de entrada, quem fornece e quando? Qual o formato e o conteúdo da entrada? Quais os dados, informações, materiais, etc. necessários para a execução do processo? Qual o formato e o conteúdo da entrada? Qual o formato e o conteúdo da entrada?

**7. PRINCIPAIS ETAPAS**  
Quais as principais etapas do processo para atingir o objetivo?

**8. DESCRIÇÕES DE SAÍDA**  
Qual o objetivo da saída e descrição do processo? Qual o tipo de saída, quem fornece e quando? Qual o formato e o conteúdo da saída? Qual o formato e o conteúdo da saída? Qual o formato e o conteúdo da saída?

**9. ATORES**  
Quais são os atores envolvidos no processo? Quais são os cargos, funções e responsabilidades dos atores no processo?

**10. SISTEMAS E INFRAESTRUTURA**  
Quais sistemas de informação, hardware, software e outros recursos necessários para a execução do processo?

**11. EXPECTATIVA DE MELHORIA/MELHORIA ALCANÇADA**  
Quais são as expectativas de melhoria do processo? Quais são as melhorias propostas para melhorar o processo? Quais são as melhorias alcançadas?

**12. DOCUMENTOS E INDICADORES**  
Quais documentos, manuais e procedimentos existem no processo? Quais indicadores existentes são utilizados para medir o processo?

**13. PONTOS SENSÍVEIS**  
Quais são os pontos sensíveis do processo? Quais são os pontos críticos do processo?

Nome e sigla do unidade:	Subprocesso/atividade:
Situação:	Data de elaboração:
Aprovação:	Data de aprovação:

Figura 16 - Modelo de documento "Descrição de Processos de Trabalho – DPT" utilizado pelo CEPROC.

## 7.4. Indicadores e Metas – IND

Nesta etapa, são estabelecidos, de maneira clara e detalhada, os indicadores e as metas que o novo processo deve alcançar. Para o registro dessas informações, elaborase o documento intitulado "Indicadores e Metas – IND". É importante que o processo de trabalho tenha sido mapeado para a construção de uma boa proposta de indicadores e metas.

### Orientações para o Preenchimento do "IND":

**1) N°:** Sequência/numeração dos indicadores.

**2) Processo:** Preencher o nome do processo.

**3) Subprocesso:** Preencher o nome do subprocesso, quando houver.

**4) Produto/Serviço:** Sequência/numeração dos indicadores.

**5) Cliente:** Identificar os(as) destinatários(as) do produto/serviço.

**6) Indicador:** Preencher com a medida quantitativa ou qualitativa que fornece informações sobre o desempenho, o estado ou a qualidade do processo.

**7) Objetivo:** Indicar qual aspecto do processo de trabalho se pretende medir.

**8) Metadados:** Identificar os dados que subsidiem a fórmula de cálculo de cada indicador proposto.

**9) Fonte de Extração dos Metadados:** Identificar a origem dos metadados que serão extraídos.

**10) Fórmula de Cálculo:** Representar como será realizado o cálculo para obtenção do indicador a partir dos metadados listados.

**11) Unidade:** Selecionar a unidade de medida do indicador.

**12) Filtro:** Preencher as opções de ordenação e classificação do indicador.

**13) Meta:** Preencher com o resultado específico e mensurável que se deseja alcançar.

**14) Periodicidade:** Identificar a frequência desejada para a atualização dos dados do indicador.

**15) Polaridade:** Orientar a progressão que deverá ser alcançada para o atingimento da meta estabelecida.

PROPOSTA DE INDICADORES E METAS PARA O PAINEL [NOME SUGERIDO]														
N	PROCESSO	SUBPROCESSO	PRODUTO/ SERVIÇO	CLIENTE	INDICADOR	OBJETIVO	METADADOS	FONTE DE EXTRAÇÃO DOS METADADOS	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE	FILTRO	META	PERIODICIDADE	POLARIDADE
1														
2														
3														

Figura 17 - Modelo de documento “Indicadores e Metas – IND” utilizado pelo CEPROC.

## Plano de Ação

O plano de ação é uma ferramenta de gestão que proporciona um roteiro detalhado para a execução e implementação de uma estratégia. Ele ajuda a transformar objetivos em ações práticas e mensuráveis, garantindo que todos(as) os(as) envolvidos(as) saibam o que, como e quando fazer.

Para realizar as implementações do processo revisado (*To Be*), é elaborado um plano de ação que envolve:

- **Identificar as Ações Necessárias:** listar todas as ações e atividades necessárias para a implementação das melhorias. Isso pode incluir a atualização de processos, a integração de novas tecnologias e mudanças em procedimentos operacionais.
- **Definir Prazos:** definir prazos realistas para a conclusão de cada ação e para a implementação completa do plano.
- **Estabelecer Responsáveis:** apontar os(as) responsáveis por cada atividade.

## 8. Etapa 2: Implementação e Execução dos Processos (*Do*)

A Implementação e Execução dos Processos está diretamente associada à fase de fazer (*Do*) do ciclo *PDCA*. Essa fase é crucial, pois nela as melhorias propostas no cenário futuro (*To Be*) são efetivamente colocadas em prática pela área responsável pelo processo de trabalho. O objetivo é executar o plano de ação de forma que as mudanças planejadas sejam realizadas com sucesso.

A área responsável deve desenvolver uma estratégia de comunicação que contemple o planejamento de como a mudança será apresentada à equipe, utilizando reuniões, e-mails e outros canais. É importante explicar o motivo da mudança, garantindo que todos(as) compreendam seu propósito e os benefícios que ela trará para a instituição. Além disso, é necessário identificar as habilidades e os conhecimentos que a equipe precisará adquirir para se adaptar, oferecendo treinamentos adequados, de modo a prepará-la para a nova realidade. Com o objetivo de apoiar a implementação das mudanças propostas, são utilizadas as “Instruções de Serviço – IS” e as “Instruções Padrão de Trabalho – IPT”.

## **Instrução de Serviço – IS**

A Instrução de Serviço (IS) é um documento que descreve detalhadamente as etapas de execução de um processo ou de uma atividade específica, assegurando, assim, que os processos sejam executados de maneira eficiente, segura e consistente.

Recomenda-se que a unidade responsável pelo processo de trabalho elabore as instruções de serviço de seus processos.

## **Instrução Padrão de Trabalho – IPT**

A Instrução Padrão de Trabalho (IPT) é um documento que detalha as diretrizes e as normas que devem ser seguidas para a execução de atividades específicas dentro de um processo de trabalho. As IPTs emanam dos Comitês Técnicos de Padronização (1ª e 2ª Instâncias).

Elas podem ser representadas na forma de fluxo e, havendo necessidade, em formulários e “telas-padrão” de sistemas informatizados.

## **9. Etapa 3: Monitoramento dos Processos (Check)**

O Monitoramento dos Processos está diretamente associado à fase de verificação (*Check*) do ciclo *PDCA*. Para realizar essa etapa, utilizam-se os indicadores e as metas estabelecidos no documento de “Indicadores e Metas - IND”. No TJMG, esse monitoramento é realizado por meio de relatórios periódicos ou de painéis automatizados de *Business Intelligence (BI)*.

## **10. Etapa 4: Melhoria Contínua dos Processos (Act)**

A Melhoria Contínua dos Processos está diretamente associada à fase de agir (*ACT*) do ciclo *PDCA*. Após a implementação das mudanças e o monitoramento do processo de trabalho, é realizada a avaliação dos resultados alcançados, com o intuito de se definirem os parâmetros desejados para o próximo ciclo do *PDCA*, em consonância com o planejamento estratégico do TJMG. Assim, o ciclo *PDCA (Plan-Do-Check-Act)* é reiniciado continuamente, garantindo a evolução e o aperfeiçoamento constante dos processos



## 11. Referências Bibliográficas

1. SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, [s.n] 2009.
2. ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL – ABPMP BRASIL. **BPM CBOK: Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio versão 3.0. 1. ed.** São Paulo: ABPMP Brasil, 2013.
3. ATUAL CONSULTORIA. **Gestão de processos voltada para resultados**. Belo Horizonte: Atual Consultoria, 2015.
4. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS – ALMG. **Manual de Gestão e Governança em Processos**. Belo Horizonte: ALMG, 2012.
5. MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – MPF. **Manual de Gestão por Processos. Secretaria Jurídica e de Documentação/Escritório de Processos Organizacionais do MPF**. Brasília: MPF, 2013.
6. SECRETARIA DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia de Indicadores de Desempenho**. Brasília: Secretaria de Gestão, 2009.
7. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – STJ. **Guia Metodológico Introdução à Gestão de Processos de Trabalho**. Brasília: STJ, 2016.



**“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.”**

*William Edwards Deming.*



**TJMG**  
Tribunal de Justiça do  
Estado de Minas Gerais