

Metodologia de Gestão de Processos do TRE-SP



EPP - ASSPE

Tribunal Regional Eleitoral do Estado de
São Paulo

Apresentação

O presente manual, elaborado pela Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições, tem por objetivo promover a implantação da cultura do gerenciamento de processos, buscando a melhoria contínua da atuação da Justiça Eleitoral Paulista por meio da inovação organizacional, da padronização dos procedimentos de trabalho e da eliminação de tarefas que não agreguem valor. Isto porque, para atender as diretrizes contidas no Plano Estratégico do TRE-SP, os processos de trabalho devem ser geridos de modo a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos relacionados à eficiência operacional, quais sejam: garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos; desenvolver a gestão com base no Plano Estratégico; buscar a excelência na gestão de custos operacionais e aperfeiçoar o planejamento de eleições.

Este manual apresenta informações sobre a metodologia a ser empregada pelo TRE-SP na gestão de seus processos organizacionais, com a indicação da sequência de trabalho a ser desenvolvida com vistas à análise, à simplificação, à otimização e ao aperfeiçoamento do processo organizacional. O objetivo deste documento é prover uma ferramenta prática e didática voltada para a melhoria dos processos organizacionais das Unidades da Secretaria deste Regional e das Zonas Eleitorais, de modo a possibilitar que todas as unidades responsáveis pela execução de um mesmo processo de trabalho o façam utilizando padrões semelhantes.

Registre-se que este documento está sujeito a atualizações constantes.

EQUIPE TÉCNICA

ENEIDA DE SOUZA NAKANO

GLORIA PARIS DE GODOY HADDAD

LÍVIA HELENA ZANCOPÉ CARDOSO GUISELINI

REGINA RUFINO

ATUALIZAÇÃO

MILLON CANTUARIA ROMAGUERA

REGINA RUFINO

ARTE

MARCELO LESSI DE MELLO

Sumário

Apresentação	1
Introdução.....	3
Planejamento Estratégico	3
Histórico do Planejamento no TRE-SP.....	4
Balanced Scorecard – BSC	4
Missão, Visão e Valores.....	5
Mapa Estratégico do TRE-SP	7
Gestão de Processos	8
Gestão de Processos no TRE-SP	8
Processo de Trabalho	8
Tipos de Processo.....	9
Vínculo entre a Estratégia e os Processos.....	10
Gestão do Processo de Trabalho.....	11
Objetivos da Gestão de Processo no TRE-SP.....	12
Metodologia	13
Mapeamento de Processo de Trabalho	13
Elementos do BPMN	13
Objetos de Fluxo (Flow Objects)	14
Objetos de Conexão	15
Raia de Piscina.....	15
Artefatos (Artifacts).....	16
Responsabilidades.....	17
Etapas de Implementação da Metodologia	17
Planejamento	18
Modelagem e Otimização	18
Execução.....	20
Controle e Análise de Dados	20
Publicação de Processos de Trabalho Mapeados	21
Revisão/ Atualização dos Processos de Trabalho Mapeados	21
Quadro Sinóptico – Etapas da Metodologia	22
Referências Bibliográfica	24

Introdução

Planejamento Estratégico

“Planejamento estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar. Há diversos componentes nesse processo: A missão, que é a razão de ser da organização, e que reflete seus valores, sua vocação e suas competências. O desempenho da organização – os resultados efetivamente alcançados. Os desafios e oportunidades do ambiente. Os pontos fortes e fracos do ambiente. As competências dos planejadores – seu conhecimento de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro, seu interesse em planejar. O processo de planejamento estratégico aplica-se à organização em sua totalidade e também a cada uma de suas partes. A estratégia chega até o nível do indivíduo.” (MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru, 2009)

O planejamento estratégico é um processo voltado à gestão da organização, adotado pelo Poder Judiciário no intuito de contribuir para a construção de um novo Judiciário, mais atuante, mais ágil e mais atento aos anseios da sociedade.

O alcance dessa nova realidade pressupõe uma concentração de esforços e a conscientização dos integrantes da instituição acerca da necessidade de utilização dos recursos de forma mais eficiente, mantendo o foco nas demandas da sociedade e sem perder de vista a necessidade da melhoria contínua.

Trata-se de colocar em prática mudanças que proporcionem maior produtividade e melhor qualidade dos serviços prestados, atendendo aos princípios da eficiência, eficácia e efetividade.

Para atingir o novo patamar esperado, é necessário mensurar os resultados obtidos com as ações implementadas pela organização, e avaliar se a estratégia estabelecida está sendo bem sucedida e, se for o caso, definir ações corretivas.

Além disso, torna-se imprescindível o monitoramento contínuo ante a possibilidade de ocorrerem mudanças nos contextos interno e externo da organização, muitas vezes imprevisíveis, as quais podem ensejar a reavaliação ou reformulação do Plano Estratégico. Assim, o planejamento estratégico não é um processo estanque e momentâneo, mas sim um processo dinâmico de gestão.

O maior desafio da gestão estratégica está relacionado à sua efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais, isto é, na sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la à proposta do Plano Estratégico, com a adaptabilidade que esse processo requer, pressupondo uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes.

O Plano Estratégico sintetiza as frentes de trabalho nas quais a instituição pretende atuar, com a indicação do que precisa ser feito, como e quando, a fim de que se concretize a visão de futuro fixada por ocasião da formulação do planejamento estratégico institucional.

A partir da construção de seu Plano Estratégico, a organização terá claramente definidos:

- sua missão;
- sua visão de futuro;
- seus valores;
- sua estratégia
- como fazer para alcançar a visão; e
- a forma de desdobramento da estratégia: as grandes ações a serem empreendidas e que comporão a estratégia, isto é, os objetivos estratégicos.

Histórico do Planejamento no TRE-SP

O Planejamento Estratégico no TRE-SP remonta ao ano de 2009, momento em que foi elaborado o primeiro ciclo, com o fim de sua vigência sendo previsto para 2014, tendo sua formalização ocorrido por meio da Res. TRE-SP nº 213/2009. Além disso, como é natural em ciclos de Planejamento, houve uma revisão da Estratégia em 2019, por meio da Res. TRE-SP nº 466/2019.

Para a elaboração do terceiro ciclo de estratégia do TRE-SP (2021-2026), adotaram-se novas práticas na definição da Estratégia, de forma a ter como produto um planejamento que reflita os anseios da sociedade e da instituição sobre a condução dos trabalhos no próximo sexênio.

Nesse sentido, uma série de iniciativas foram tomadas, a saber:

- Construção do Caderno de Elaboração do Planejamento Estratégico, a partir do ano de 2019, com vistas a orientar a Organização rumo à definição de sua estratégia, seguindo as melhores práticas hoje utilizadas.
- Disponibilização dos materiais referenciais sobre a definição de indicadores, projetos e para a revisão da arquitetura de processos, buscando apresentar às servidoras e servidores formas de colaborar com a construção da estratégia.
- Utilização de técnicas de gestão participativa, tendo como premissa que a participação na construção da estratégia por parte de todo o corpo funcional – e ouvidas também a sociedade e demais partes interessadas – gera maior engajamento na consecução dos objetivos da organização.
- Construção de um Planejamento alinhado às práticas de sustentabilidade trazidas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, atrelando indicadores, programas, projetos e iniciativas estratégicos aos ODS para os quais apresentam contribuição.

Balanced Scorecard – BSC

Por ter como base a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, consolidada na Resolução CNJ nº 325/2020, o Plano Estratégico Institucional faz uso do *Balanced Scorecard* –

BSC – Metodologia mais utilizada para planejamento e gestão estratégica que, a partir da definição de indicadores estratégicos (Missão, Visão e Valores) permite alocar os macrodesafios em cada uma das suas perspectivas. No caso do Poder Judiciário, segundo a Res. supracitada, são utilizadas as perspectivas Sociedade, Processos internos e Aprendizado e Crescimento, conforme mostra a figura abaixo:



Observa-se que as perspectivas do BSC estão interligadas, isto é, nenhuma das perspectivas pode ser vista de forma independente. Elas apresentam o desempenho e os resultados de toda a organização.

Por intermédio do Balanced Scorecard é possível:

- esclarecer e traduzir a missão e a visão, traduzindo a estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos;
- comunicar e associar objetivos e mensurações estratégicas aos membros da organização;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, para atingir os objetivos com antecedência;
- ligar a estratégia ao plano e ao orçamento anual;
- medir a eficácia da estratégia.

Missão, Visão e Valores

Toda a metodologia do BSC depende da clara definição da missão, da visão e dos valores da organização, pois estes representam as diretrizes para a formulação e execução da estratégia.

A partir da missão pode-se estabelecer o propósito institucional. A missão é a razão de ser da organização e identifica o alcance de suas ações, isto é, a determinação de “onde a organização quer ir ou atuar”.

A missão exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional, e isto dentro de um período de tempo, normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. (OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2008).

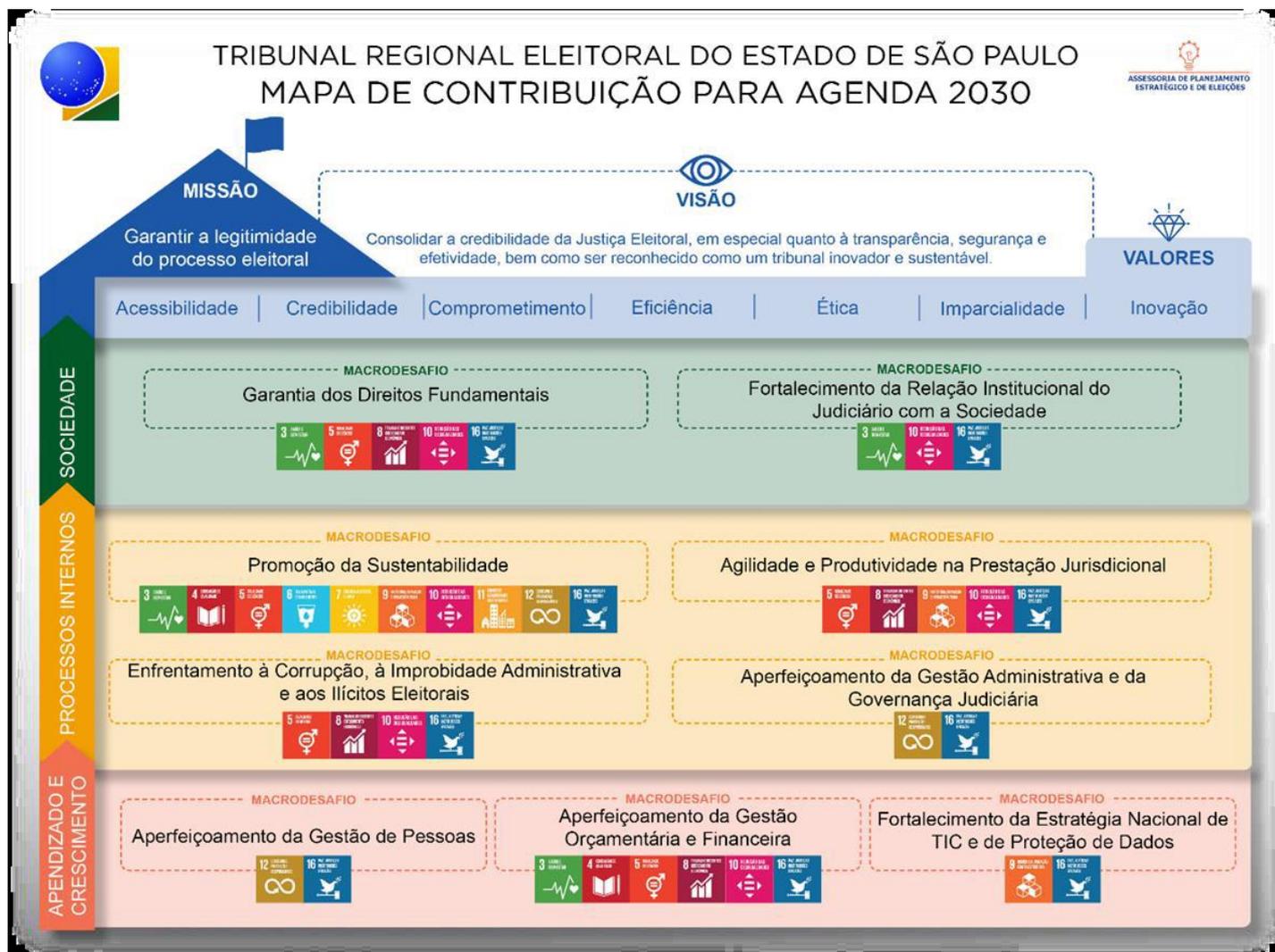
Já a visão de futuro pode ser definida como a descrição de um estado futuro ambicioso – difícil, porém passível de ser alcançado – exprimindo uma conquista estratégica de grande valor para a organização. O maior propósito de se definir a visão de futuro para uma organização é o de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista, assim, seu objetivo é estabelecer uma referência a ser perseguida por todos da organização.

Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização. A visão representa aquilo que a organização almeja ser.

Os valores organizacionais são compostos por um conjunto de crenças e convicções que a organização respeita e emprega e que está acima das práticas cotidianas. São ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização.

Valores representam coisas das quais não se está disposto a abrir mão, como por exemplo, ética e honestidade. Correspondem, também, aos atributos e às virtudes da organização, como a prática da transparência, o respeito à diversidade, a cultura voltada para a qualidade e respeito ao meio ambiente. Constituem, portanto, elementos motivadores que direcionam a conduta das pessoas na organização no seu dia-a-dia.

Mapa Estratégico do TRE-SP



Para mais informações sobre os objetivos e seus respectivos indicadores, é oportuno visitar a página do [Planejamento Estratégico](#).

Gestão de Processos

Gestão de Processos no TRE-SP

A mera formulação do Plano Estratégico não é suficiente para conduzir o processo de mudança de toda uma organização, é preciso realizar a gestão da estratégia, promovendo o seu monitoramento contínuo, de modo avaliar a execução das iniciativas do Plano Estratégico.

Ainda, é preciso, dentre outras ações, dotar o corpo técnico das competências gerenciais essenciais, promover a revisão dos processos de trabalho, implementar a gestão por projetos, definir políticas de TI, mobilizar a organização, enfim, criar condições para que o que foi planejado torne-se realidade.

No âmbito do TRE/SP, a fase de implementação do Plano Estratégico iniciou-se no ano de 2010, quando começaram a ser executadas as ações e projetos prioritários, dentre os quais se incluía o Projeto Estratégico n.º 15 “Implantar a Gestão de Processos até 2014”. Este projeto tinha por objetivo implantar a cultura do gerenciamento de processos, buscando a melhoria dos processos por meio da inovação organizacional e da normatização, e atender as diretrizes contidas no Plano Estratégico do TRE/SP, no sentido de que os processos de trabalho devem contribuir para o alcance dos seguintes objetivos estratégicos relacionados à eficiência operacional:

- Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;
- Desenvolver a gestão com base no Plano Estratégico;
- Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;
- Aperfeiçoar o planejamento de eleições.

Atualmente, o Escritório de Projetos e Processos Organizacionais (EPP), vinculado à Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições (ASSPE), é responsável pela revisão e atualização da metodologia de gestão de processos, bem como pela publicação da [Arquitetura de Processos](#) do TRE-SP.

Processo de Trabalho

As organizações desempenham uma enorme e complicada gama de atividades de maneira coordenada e simultânea, que levam à produção dos mais variados resultados na forma de produtos e serviços. Tais atividades, devido à sua natureza e a dos resultados gerados, podem ser enquadradas na forma de processos organizacionais que, de forma integrada, trabalham com o intuito de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua missão.

Em geral, os trabalhos envolvem processos – que são atividades realizadas de forma contínua e rotineira.

Assim, processo de trabalho é um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados, repetidas vezes.

Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho – com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara – denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados.

Um processo de trabalho se caracteriza por:

- ter limites claros (início e fim) e objetivo bem definido;
- definir como ou quando (circunstância) uma atividade ocorre;
- ter um resultado específico;
- listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- ser gerenciável, ou seja, há um responsável definido a quem compete identificar problemas e acompanhar a sua resolução;
- ter efetividade quanto às relações com usuários e fornecedores e seus requisitos são claramente definidos;
- ser devidamente documentado;
- ser mensurável, possuindo pontos de controle e medidas de eficácia/eficiência;
- ter possibilidade de alteração, com base no monitoramento e identificação das oportunidades de melhoria;
- permitir o acompanhamento ao longo da execução.

Tipos de Processo

Os processos organizacionais podem ser classificados em quatro categorias:

- a) Processos de Negócio ou Finalísticos: estão ligados diretamente à cadeia de valor ou ao negócio principal da organização. Exemplo: logística da eleição, atendimento ao eleitor, atendimento ao candidato;
- b) Processos de Suporte ou Apoio: têm o papel de orientar, controlar e planejar, capacitar ou fornecer recursos aos processos de negócios ou outros processos de suporte. Exemplo: suporte a serviços de TI, gestão de pessoas, licitações e contratações;
- c) Processos Reguladores ou de Controle: conjunto de políticas, regulamentações, regras e procedimentos que regem um processo de negócios. Exemplo: legislação eleitoral, resoluções do TSE;
- d) Processos de Gerenciamento: têm o papel de planejar, organizar, coordenar e gerir o negócio da organização. Exemplo: planejamento estratégico, gestão estratégica.

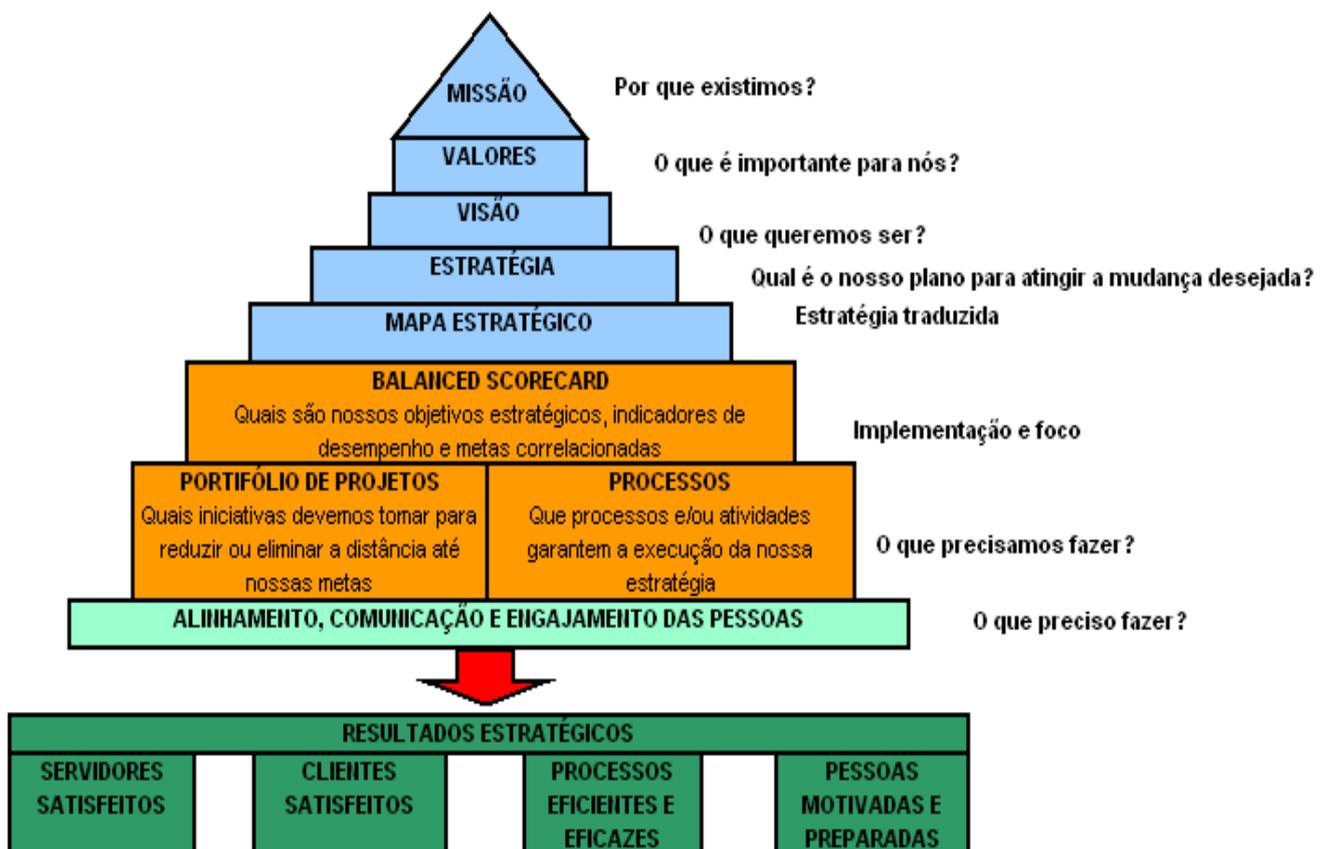
Para a consecução de cada tipo de processo da organização, é necessária a articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de subprocessos, atividades e tarefas, os quais guardam uma relação de hierarquia entre si.

- a) Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da organização.
- b) Subprocesso é um processo que está incluso em outro processo.
- c) Atividade é a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização.
- d) As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo.
- e) Tarefa é uma atividade atômica (pouca abrangência) que é incluída em um processo. É usada quando a atividade no processo não será mais refinada em subprocessos dentro do modelo de processo (VALLE; ROGÉRIO, 2009, p. 9).

Vínculo entre a Estratégia e os Processos

A relação entre processos de trabalho e a estratégia da instituição se estabelece no sentido de modificar a sistemática de execução das atividades, a fim de eliminar tarefas desnecessárias. Nesse sentido, é fundamental que a organização esteja disposta a rever a sua forma de trabalhar, buscando a otimização dos recursos disponíveis e a redução de custos operacionais.

Tradução do Plano Estratégico com o BSC:



Gestão do Processo de Trabalho

A busca constante por melhores resultados nas organizações tem motivado a criação e a evolução de diversas ferramentas de administração, dentre elas, a Gestão de Processos.

A Gestão de Processos pode ser compreendida como um conjunto de atividades adotadas por uma organização a fim de identificar os processos críticos (que entregam valor ao cliente) e analisar continuamente o desempenho destes, propondo melhorias e ajustes, quando pertinentes.

Segundo Paul Harmon, a Gestão de Processos de Trabalho é entendida como a forma de melhorar, redesenhar e automatizar processos, seguindo uma lógica de promover mudanças. (Gestão de processos: pensar, agir e aprender, Rafael Paim e outros, Porto Alegre: Bookman, 2009, pág. 112)

A Gestão dos Processos de Trabalho ou Processos Organizacionais possibilita que a instituição tenha uma visão do todo, ou seja, entenda a forma como as diversas atividades da organização são desempenhadas, como são alocados os recursos, como os processos se direcionam aos negócios e de que forma interagem com os clientes internos e externos e o ambiente em geral.

A partir do momento em que uma organização verifica a necessidade da gestão de processos significa que entende que seus processos de trabalho devem ser monitorados, avaliados e revisados, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos.

Podemos citar três questões de impacto que incentivam a aplicação da Gestão de Processos:

- necessidade de eliminação de falhas;
- extinção de atividades que não agregam valor; e
- manutenção do foco no cliente.

Nesse contexto, a gestão de processos pode ser entendida, de forma simplificada, como o fato de que durante a execução de um determinado processo de trabalho a área envolvida atentar-se-á, no mínimo, para a necessidade de planejar, executar, checar e efetuar correções, se necessário. A implementação da gestão de processos contribuirá, principalmente, para:

- proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco em resultados e nas diretrizes estratégicas da instituição;
- difundir o conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos de trabalho desenvolvidos pela instituição;
- otimizar a utilização dos recursos da instituição, sejam materiais, humanos ou financeiros;
- subsidiar a identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos.

Objetivos da Gestão de Processos no TRE-SP

A gestão de processos de trabalho no TRE/SP tem por objetivo a implementação de rotinas que promovam a sistematização, o monitoramento, a avaliação e a implantação de melhorias nos diferentes processos desenvolvidos pelo Tribunal quanto ao cumprimento da sua missão institucional e compreende:

- Conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pelo Tribunal e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas de gestão de processos;
- Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua (faltou o acento), mediante a utilização de indicadores apropriados;
- Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

Eficiência	Eficácia	Efetividade
<ul style="list-style-type: none">▪ Fazer as coisas de maneira adequada▪ Resolver problemas▪ Cuidar dos recursos aplicados▪ Cumprir o dever▪ Reduzir custos	<ul style="list-style-type: none">▪ Fazer as coisas certas▪ Produzir alternativas criativas▪ Maximizar a utilização dos recursos▪ Obter resultados	<ul style="list-style-type: none">▪ Manter-se sustentável no meio ambiente▪ Apresentar resultados globais ao longo do tempo▪ Coordenar esforços e energias sistematicamente

A implantação permanente da gestão de processos contribuirá para:

- Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco em resultados, referenciados nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da instituição;
- Difundir o conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos na instituição;
- Otimizar a utilização dos recursos da instituição, sejam materiais, financeiros ou humanos, no desempenho de suas atribuições;
- Subsidiar a identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, auxiliando na alocação adequada dos profissionais, segundo o seu perfil;
- Orientar eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos;
- Criar condições para promover adequações decorrentes de mudanças no ambiente externo.

Metodologia

Consolidar a gestão de processos como instrumento administrativo demanda o uso de metodologia estruturada para seu desenvolvimento e operacionalização.

Para o trabalho de mapeamento no TRE-SP decidiu-se pela adoção da metodologia BPM (Business Process Management) e pelo padrão BPMN (Business Process Modeling Notation), bem como pela utilização do software BizAgi, que adota os conceitos do BPM.

- BPM (Business Process Management) significa Gerenciamento de Processos de Negócio. O BPM é uma metodologia que sugere a melhoria de processos por intermédio do uso de técnicas e ferramentas para modelar, controlar, publicar e analisar processos operacionais envolvendo pessoas, aplicações, documentos e outras fontes de informação, sempre vinculado à estratégia da organização.
- BPMN (Business Process Modeling Notation) significa Notação para Modelagem de Processos de Negócio. É uma notação gráfica, mundialmente difundida, que tem por objetivo prover instrumentos para mapear, de uma maneira padrão, todos os processos de trabalho da organização. Trata-se de uma série de ícones padronizados para o desenho de processos, visando facilitar o entendimento do usuário.
- BIZAGI – software concebido para diagramar processos em BPMN, definir interface do usuário, otimizar e balancear a carga de trabalho, estabelecer indicadores de desempenho de processos etc.

Mapeamento de Processos de Trabalho

A atividade de mapeamento consiste, em linhas gerais, na elaboração de um documento que registra a forma como são executados os processos.

Trata-se da descrição da forma de prestação do serviço, com a indicação do fluxo das atividades operacionais envolvidas e o inter-relacionamento entre os clientes externos e as demais unidades da organização.

Esse registro é feito por meio de um desenho, ou melhor, um mapa do processo (também conhecido como fluxograma), que detalha graficamente as fases e etapas envolvidas na realização de um processo de trabalho, dispostas de acordo com a ordem de execução, contando sempre com um início (entrada) e um final (saída).

A partir disso, é possível avaliar a necessidade de propor melhorias relacionadas à eliminação de tarefas duplicadas, simplificação de métodos de trabalho, redução de erros, redução de prazos de execução etc.

Elementos do BPMN

O BPMN fornece um conjunto de elementos gráficos que permite desenhar o mapa (fluxograma) de um processo de trabalho.

As quatro categorias básicas de elementos são:

- Objetos de Fluxo (Flow Objects);
- Objetos de Conexão (Connecting Objects);
- Raia de piscina (Swimlanes); e
- Artefatos (Artifacts).

Dentro dessas categorias básicas de elementos, informações e modificações adicionais podem ser incluídas conforme a necessidade e a complexidade do processo, sem alterar substancialmente a aparência do diagrama.

Objetos de Fluxo (Flow Objects)

Os objetos de fluxo são os principais elementos gráficos para definir o comportamento do processo. Existem três tipos de objetos de fluxo:

Eventos (Events): um evento é “alguma coisa” que acontece durante o curso de um processo de negócio. Esses eventos afetam o fluxo do processo e usualmente têm uma causa (gatilho) ou um impacto (resultado). Eventos são representados por círculos vazados para permitir sinalização que identificará os gatilhos ou resultados. Existem três tipos eventos:



Atividades (Activities): atividade é um termo genérico para o trabalho que a organização realiza. Os tipos de atividades que fazem parte de um processo de negócio são:



Decisões (Gateways): uma decisão é usada para controlar as ramificações e os encontros dos fluxos de sequência. Desta forma, ela irá determinar as ramificações, consolidações e união dos caminhos. A sinalização gráfica interna ao desenho irá indicar o tipo de comportamento da decisão:



Objetos de Conexão

A conexão dos objetos de fluxos com outras informações é realizada por meio de três objetos:

<p>Fluxo de sequência (Sequence Flow) - o fluxo de sequência é usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas</p>	
<p>Fluxo de mensagem (Message Flow) - um fluxo de mensagem é usado para mostrar o fluxo de uma mensagem entre dois participantes que estão preparados para mandá-las ou recebê-las</p>	
<p>Associação (Association) - uma associação é usada para relacionar informações com os objetos de fluxo. Textos e gráficos que não fazem parte do fluxo podem ser associados com os objetos de fluxo por meio desse objeto</p>	

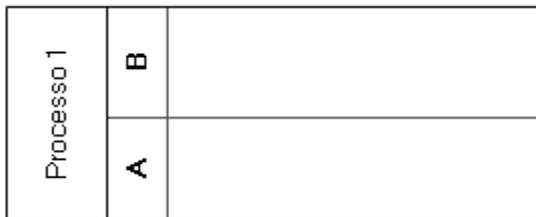
Raia de Piscina

Existem, basicamente, duas maneiras de agrupar os elementos de modelagem básica por meio dos Swimlanes:

Piscina (Pool) - uma piscina representa um participante dentro do processo:



Raia (Lane) - uma raia é uma subpartição dentro de uma piscina e irá ampliar o seu tamanho horizontalmente ou verticalmente. Raias são usadas para organizar e categorizar as atividades, bem como para representar os participantes:



Artefatos (Artifacts)

Os artefatos são usados para fornecer informações adicionais sobre o processo. Existem três artefatos padronizados, mas os fabricantes de software de modelagem estão livres para adicionar outros. O conjunto corrente de inclui:

Objeto de Dados (Data Object) - os objetos de dados fornecem informações sobre como documentos, dados e outros objetos são usados e atualizados durante o Processo. Embora o nome "Objeto de dados" possa implicar um documento eletrônico, ele pode ser usado para representar diferentes tipos de objetos, tanto eletrônicos quanto físicos:



Grupos (Group) - objeto de Grupo é um artefato que fornece um mecanismo visual para agrupar informalmente os elementos de um diagrama, sem afetar a sequência do fluxo, com o propósito de documentação ou análise. Os Grupos podem também ser usados para identificar as atividades de uma transação distribuída através de várias piscinas:



Anotação (Annotation) - uma anotação de texto é um mecanismo com o qual o modelador fornece informações adicionais para facilitar a leitura do diagrama por parte do usuário:



Responsabilidades

Compete à Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições, por iniciativa própria, por determinação da Diretoria Geral ou por provocação das Zonas Eleitorais, coordenar as atividades de mapeamento dos processos de trabalho das zonas eleitorais, por meio da realização de reuniões com a Corregedoria Regional Eleitoral de São Paulo e Chefes de Cartório previamente selecionados.

Etapas de Implementação da Metodologia

A metodologia utilizada para a gestão de processos deve ser realizada de forma contínua e permanente, observando as seguintes etapas:

- planejamento;
- modelagem e otimização;
- execução e controle; e
- análise de dados.

Nesse sentido, a ferramenta denominada Ciclo PDCA poderá nortear o trabalho de planejamento e implantação de processos, melhorias e/ou correções.

O nome dessa ferramenta de gestão da qualidade e de processos deriva do conjunto sequencial de ações dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla PDCA: P (plan: planejar); D (do: fazer, executar); C (check: verificar, controlar); e A (act: agir, atuar corretivamente).



Planejamento

Esta fase tem por objetivo identificar os processos de trabalho que serão mapeados. Uma vez definidos, deve-se priorizar os processos observando-se os critérios de criticidade, diretrizes da alta administração, alinhamento ao planejamento estratégico e capacidade dos envolvidos.

Modelagem e Otimização

Esta fase compreende a modelagem da situação atual e a modelagem da situação futura. Tem como objetivo documentar os processos, verificar a integração entre eles, fazer redesenhos e gerar especificações para as fases de execução e de controle.

Para a elaboração do mapeamento, sugere-se a realização de oficinas de trabalho, compostas por servidores de todas as unidades envolvidas no processo a ser mapeado.

Aconselha-se que as oficinas sejam conduzidas por pessoas que tenham conhecimentos em gestão de processos de trabalho, BPM, BPMN e do BizAgi.

Na primeira oficina deverão ser transmitidos conceitos, metodologias e técnicas de gestão de processos, a fim de habilitar os participantes a modelar a situação atual das rotinas, identificando-se as oportunidades de melhoria, e propor a situação futura do processo - duração sugerida: de 3 a 5 dias.

Após essa fase, sugere-se que os trabalhos realizados sejam disponibilizados (e-mail, fórum, etc.) a todos os envolvidos em sua consecução, para a apresentação de críticas, sugestões e oportunidades de melhoria – duração sugerida: 1 semana.

Em seguida, deve ser realizada uma segunda oficina para avaliar as sugestões apresentadas na etapa anterior e validar os processos mapeados, elaborando-se um manual de trabalho a ser utilizado como referência por todos – duração sugerida: de 2 a 3 dias.

Para que os processos mapeados sejam utilizados oficialmente como referência, eles devem ser aprovados, ao final, pelo gestor superior responsável pela atividade.

Modelagem da Situação Atual (As Is)

Nesta etapa deverá ser criado o modelo do processo na situação presente, baseado na legislação vigente e na estrutura funcional do órgão, compreendendo o levantamento e o registro da situação atual dos processos, a descrição dos fluxos, entradas, saídas e demais informações necessárias ao entendimento uniforme dos processos por todos os envolvidos.

A modelagem servirá para validar o processo e consolidar o conhecimento, buscando-se entendimento, aprendizado, documentação e melhoria.

A elaboração do mapa do processo deverá ser realizada utilizando-se a ferramenta informatizada BizAgi, com a notação BPMN, e as fichas “Detalhamento do Processo” e “Informações Básicas de Indicadores” (Anexos I e II).

Assim, as principais atividades desenvolvidas neste estágio são:

- a) Levantamento e definição dos fluxos dos processos, atividades e tarefas, orientados por ferramenta informatizada (BizAgi);
- b) Levantamento de procedimentos divergentes, buscando-se o consenso;
- c) Levantamento dos insumos e produtos para realização das atividades;
- d) Identificação dos responsáveis pelos processos;
- e) Descrição dos processos em padrões de trabalho, manuais, instruções, procedimentos e normas, quando necessário;
- f) Identificação de indicadores de desempenho dos processos; e
- g) Definição de pontos fortes e oportunidades de melhoria dos processos.

No mapeamento deverão constar as seguintes informações: atividades (fluxo construído com a ferramenta BizAgi); objetivo do processo; entradas do processo; saídas/produtos do processo; clientes do processo; áreas envolvidas; partes interessadas; regulação; requisitos do cliente para o processo (Ficha “Detalhamento do Processo” – Anexo I).

Para as reuniões de mapeamento devem ser convidados, além dos principais gestores envolvidos no processo, colaboradores de perfil diferenciado na execução das atividades do processo, buscando com isso identificar as possíveis formas divergentes de execução do trabalho.

Otimização e Modelagem de Estado Futuro (To Be)

A etapa de otimização e modelagem de estado futuro consiste em desenhar a situação futura aperfeiçoada (TO BE) a partir da análise da situação atual, de forma a corrigir, melhorar ou inovar o processo, para melhorar a sua eficiência, eficácia e adaptabilidade. É a fase de análise e melhoria dos processos.

Na etapa de otimização do processo deve-se tentar:

- Eliminar a burocracia;
- Analisar o valor agregado;
- Eliminar tarefas duplicadas;
- Simplificar métodos;
- Reduzir prazos;
- Simplificar os processos;
- Usar linguagem simples;
- Padronizar;
- Realizar parcerias com outras unidades;
- Automatizar.

No mapeamento do processo redesenhado deverão constar as seguintes informações: atividades (fluxo construído com a ferramenta BizAgi); objetivo do processo; entradas do processo; saídas/produtos do processo; clientes do processo; áreas envolvidas; partes interessadas; regulação; requisitos do cliente para o processo (Ficha “Detalhamento do Processo”).

Na hipótese de processos redesenhados, as modificações deverão ser validadas por todos os participantes da reunião de mapeamento.

Passos da Modelagem e Otimização

Em síntese, os passos envolvidos na fase de modelagem e otimização são:

- 1) Identificação das atividades do processo;
- 2) Identificação dos objetivos do processo;
- 3) Identificação das entradas do processo;
- 4) Identificação das saídas do processo;
- 5) Identificação dos clientes do processo;
- 6) Identificação das áreas envolvidas no processo;
- 7) Identificação das partes interessadas no processo;
- 8) Identificação da regulação do processo (normas, procedimentos, portarias, resoluções, leis);
- 9) Identificação dos requisitos do cliente para o processo;
- 10) Documentação do processo na situação atual (mapa do processo);
- 11) Identificação e análise de melhorias;
- 12) Validação das melhorias;
- 13) Documentação do processo revisado - estado futuro (mapa do processo revisado);
- 14) Aprovação do mapa do processo.

Execução

Após a modelagem, a otimização e a validação, inicia-se a fase de execução, ou seja, implantação das melhorias do processo.

Dessa forma, são colocadas em prática as definições da fase de modelagem e otimização do processo.

Controle e Análise de Dados

Nesta fase, deve-se procurar comparar os dados obtidos sobre os processos de trabalho com dados históricos e montar os indicadores que permitirão avaliar o processo, medindo a diferença entre a situação desejada e a situação atual. Para tanto será utilizada a ficha “Informações Básicas de Indicadores” (Anexo II), com o objetivo de gerar ações corretivas ou de melhoria.

Além disso, nesta etapa, é necessário definir as metas de sucesso do processo (que são os pontos a serem atingidos no futuro) e estabelecer valores (quanto se quer melhorar) e prazos (qual intervalo de tempo).

O Processo deve ser monitorado de forma contínua para facilitar a tomada de ação preventiva de erros ou problemas que poderão ocorrer futuramente. O monitoramento contínuo compreende:

1. Levantar, se possível, os indicadores do processo;
2. Comparar os resultados com a situação anterior;
3. Comparar os resultados com a situação desejada (meta);
4. Avaliar ganhos alcançados;
5. Identificar oportunidades de melhoria;
6. Detectar e corrigir problemas na sua origem;
7. Prevenir erros; e
8. Acompanhar o resultado das ações implementadas, de forma mais objetiva.

Publicação de Processos de Trabalho Mapeados

No âmbito do TRE/SP, o resultado do trabalho de mapeamento deve ser divulgado, por meio de sua publicação em formato PDF e HTML, na página da intranet, no link Planejamento Estratégico, incluindo a disponibilização de formulários, normas e indicadores utilizados para medição de desempenho do processo, se houver. Ainda, se necessário, poderão ser promovidos eventos de capacitação dos envolvidos no novo processo de trabalho.

Revisão/ Atualização dos Processos de Trabalho Mapeados

Atentando-se para o ciclo de melhoria contínua dos processos e para o fato de que mudanças no ambiente interno ou externo podem ensejar a revisão/atualização dos processos mapeados, é imprescindível que as oportunidades de melhoria sejam reanalisadas e reavaliadas para que o processo seja sistematicamente atualizado, competindo à Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições, por iniciativa própria, por determinação da Diretoria Geral ou por provocação das Zonas Eleitorais, promover as etapas de discussão e validação das mudanças, definindo a seleção dos participantes.

As atualizações/revisões serão divulgadas, por meio de sua publicação em formato PDF e HTML, na página da intranet do TRE-SP, no link Planejamento Estratégico.

Quadro Sinóptico – Etapas da Metodologia

ETAPA	AÇÃO	MODO DE REALIZAÇÃO
Planejamento	Selecionar o processo de trabalho que será mapeado	Reunião entre os envolvidos (CRE/ASSPE/ZEs).
Modelagem e Otimização	Identificar as atividades do Processo	Realização de oficina com os envolvidos (CRE/ASSPE/ZEs). Duração sugerida de 3 a 5 dias.
	Identificar os objetivos do Processo	
	Identificar as entradas do Processo	
	Identificar as saídas do Processo	
	Identificar os clientes do Processo	
	Identificar as áreas envolvidas no processo	
	Identificar as partes interessadas no processo	
	Identificar a regulação do processo	
	Identificar os requisitos do cliente para o processo	
	Documentar o processo na situação atual	
	Identificar e analisar melhorias	
	Elaborar proposta de situação futura	
	Disponibilizar o trabalho a todos os envolvidos para a apresentação de críticas, sugestões e oportunidades de melhoria	Disponibilização do material por e-mail, fórum ou outra ferramenta. Duração sugerida de 1 semana.
	Avaliar críticas, sugestões e melhorias apresentadas	Realização de oficina com os envolvidos (CRE/ASSPE/ZEs). Duração sugerida de 2 a 3 dias.
	Validar o processo mapeado já com as eventuais melhorias	
Aprovação do processo mapeado pelo gestor superior responsável pela atividade	Despacho, decisão, portaria, resolução.	

Execução	Implantação das melhorias do processo	O processo mapeado passa a ser utilizado como padrão/referência para os envolvidos.
Controle e Análise de Dados	Análise dos resultados do Processo	A análise deve ser feita utilizando-se indicadores, metas, dados históricos etc.

Referências Bibliográficas

TSE, Tribunal Superior Eleitoral: Manual de Gestão de Processos Organizacionais do TSE. Versão 1.0, 2010.

ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica: Manual de Gestão de Processos Organizacionais da ANEEL. 3ª Edição, 2010.

TRF3 – Tribunal Regional Federal da 3ª Região – São Paulo e Mato Grosso do Sul: MPMN – Business Process Management Notation (Notação para Modelagem de Processos de Negócio). Versão 2.1, 2009.

GESPÚBLICA, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: Guia “d” Simplificação. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009>

GESPÚBLICA, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: Guia de Gestão de Processos no Governo. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.0851676103>

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: Fundamentos a Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Planejamento Estratégico do TRF da 4ª Região. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6).

CARNEIRO, M. F. S. Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

HERRERO, E. Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PORTO, C. Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo. Brasília: Macroplan Prospectiva & Estratégia, 1998.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. Gestão de Processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Imagem de Capa: Business photo created by rawpixel.com - www.freepik.com

Imagem Ciclo PDCA: