



METODOLOGIA *de* GERENCIAMENTO *de* PROCESSOS



METODOLOGIA *de* **GERENCIAMENTO** *de* PROCESSOS

© 2018 Tribunal Regional Eleitoral do Piauí
Praça Desembargador Edgar Nogueira, s/n, Centro Cívico
64000-920 Teresina-PI
Telefone: (86) 2107-9824 / 2107 - 9956
Fax: (86) 2107- 9713
Homepage: www.tre-pi.jus.br

Organização

Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica- ASPLAN
Titular: Valério Neto Chaves Pinto

Elaboração

Carlos Marcio Campos Lima
Escritório de Projetos Institucionais (EPI)

Revisão

Antônio Alves Rodrigues Júnior
Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica (ASPLAN)

Normalização bibliográfica

Jovita Maria Gomes Oliveira
Seção de Jurisprudência e Biblioteca (SEJUB)

Capa

Breno Ponte de Brito
Seção de Comunicações (SECOM)

Impressão e Encadernação

Seção de Comunicações (SECOM)

Brasil. Tribunal Regional Eleitoral (PI).

Metodologia de gerenciamento de processos/elaboração Carlos Marcio Campos Lima /Escritório de Projetos Institucionais. – Teresina: Tribunal Regional Eleitoral do Piauí, Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica, 2018.43p.: il.

1. Controle de processo. 2. Desenvolvimento organizacional. I. Tribunal Regional Eleitoral do Piauí. II. Título.

CDD 658.4

COMPOSIÇÃO DO PLENO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ

PRESIDENTE

Des. Francisco Antônio Paes Landim Filho

VICE-PRESIDENTE E CORREGEDOR REGIONAL ELEITORAL

Des. Sebastião Ribeiro Martins

JUIZ FEDERAL

Dr. Daniel Santos Rocha Sobral

JUÍZES DE DIREITO

Dr. Paulo Roberto de Araújo Barros

Dr. Antônio Soares dos Santos

JURISTAS

Dr. José Wilson Ferreira de Araújo Júnior

Dr. Astrogildo Mendes de Assunção Filho

PROCURADOR REGIONAL ELEITORAL

Dr. Patrício Noé da Fonseca

MEMBROS SUPLENTES

DESEMBARGADORES

Des. Pedro de Alcântara da Silva Macedo

Des. Hilo de Almeida Sousa

JUIZ FEDERAL

Dr. Geraldo Magela e Silva Meneses

JUIZ DE DIREITO

Dr. Raimundo Holland Moura de Queiroz

JURISTA

Dr. José Gonzaga Carneiro

PROCURADOR REGIONAL ELEITORAL

Dr. Alexandre Assunção e Silva

SECRETARIA DO TRE

DIRETOR-GERAL

Bel. Geraldo Sebastião Almeida Mota Filho

SECRETÁRIA JUDICIÁRIA

Bela. Lya Rachel Brandão e Mendes Pinheiro

SECRETÁRIA DE ADMINISTRAÇÃO, ORÇAMENTO E FINANÇAS

Bela. Núbia Fontenele de Carvalho Cordeiro

SECRETÁRIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Bela. Kelly Cavalcante de Almeida Lustosa

SECRETÁRIO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Bel. Rosemberg Maia Gomes

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ

Data de Emissão: 17/07/2018	Produzido por: Carlos Márcio Campos Lima	Revisado por: Antônio Alves Rodrigues Júnior
Data de aprovação:	Verificado por:	Aprovado por:

REGISTRO DE REVISÃO

Revisão	Data	Itens e páginas atingidas/Descrição	Elaboração
Jovita Gomes Maria Oliveira	03/09/2018	Todas as páginas	Normalização
Flavia Raphaela Franco Monteiro Barreto	25/09/2018	Todas as páginas	Revisão Geral
Ricardo Coelho Pereira	25/09/2018	Todas as páginas	Revisão Geral
Miran Vieira de Sousa e Silva	27/09/2018	Todas as páginas	Revisão Geral
Carlos Márcio Campos Lima	29/09/2018	Figuras 6,8,11,13 e 15	Aderência dos fluxos ao texto
Jovita Gomes Maria Oliveira	03/10/2018	Todas as páginas	Normalização
Carlos Márcio Campos Lima	03/10/2018	Todas as páginas	Normalização
Breno Ponte de Brito	04/10/2018	Página de 1 a 6	Paginação e contracapa

Aprovações do documento original:

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Componentes e principais responsabilidades do CONGEST	11
Quadro 2 – Papéis e Responsabilidades dos donos dos macroprocessos.....	12
Quadro 3 – Papéis e responsabilidades do dono de processo	12
Quadro 4 – Papéis e responsabilidades do analista de processos.....	13
Quadro 5 - Papéis e responsabilidades do gerente do escritório de processos.....	14
Quadro 6 – Resumo do Processo de Planejamento e Alinhamento	20
Quadro 7- Resumo do Processo Análise da Situação Atual	22
Quadro 8 – Resumo do Processo Redesenho da Situação Atual.....	25
Quadro 9 – Processo de Implantação do Novo Processo	26
Quadro 10 - Processo de Monitoramento e Refinamento do Novo Processo	28
Figura 1 – Equipe de Processos.....	13
Figura 2 – Ciclo de vida de processos.....	17
Figura 3 – Planejamento e alinhamento	17
Figura 4 – Cadeia de Valor do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí 2015-2020.....	18
Figura 5 – Decomposição da Cadeia de Valor	18
Figura 6 – Fluxograma de Planejamento e Alinhamento	19
Figura 7 – Análise de Processos.....	20
Figura 8 – Fluxograma de Análise de Processos.....	21
Figura 9 – Redesenho de Processos	22
Figura 10 – Mapa da Estratégia do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí 2015-2020	23
Figura 11 – Fluxograma de Redesenho de Processos	24
Figura 12 – Implantação de Processos	25
Figura 13 – Fluxograma de Implantação do Processo	26
Figura 14 – Monitoramento e Refinamento	27
Figura 15 – Fluxograma de Monitoramento e Refinamento do processo	27
Figura 16 – Estrutura de indexação da intranet do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí.....	28

LISTA DE SIGLAS

Siglas	Definições
ABPMP	Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio
ASPLAN	Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica
APQC	Instituição reconhecida internacionalmente em processos de negócios que mantém taxonomia de processos de negócios conhecida como Process Classification Framework(PCF)
AJE	Ação da Justiça Eleitoral
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Management Notation
CBOK	Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio
COCIN	Coordenadoria de Controle Interno
CRE	Corregedoria Regional Eleitoral
COELEI	Coordenadoria de Eleições Informatizadas
CGP	Comitê de Governança de Processos
DG	Diretoria Geral
EPO	Escritório de Processos Organizacionais
EJE	Escola Judiciária Eleitoral
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
RMDP	Relatório de Medição de Desempenho de Processos
SJ	Secretaria Judiciária
SAOF	Secretaria de Administração Orçamento e Finanças
STI	Secretaria de Tecnologia e Informação
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
PAD LOG	Sistema para acompanhamento dos processos de gestão do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí
POE	Período Operacional de Experimentação
OMG	<i>Object Management Group</i>

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. JUSTIFICATIVA.....	10
3. PAPEIS E RESPONSABILIDADES	11
4. CONCEITOS.....	14
5. METODOLOGIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS DO TRE- PI	17
5.1 Planejamento e Alinhamento.....	17
5.1.1 Objetivo	17
5.1.2 Planejamento	17
5.1.3 Escopo do mapeamento.....	18
5.1.4 Priorização de processos	19
5.1.5 Alinhamento	19
5.2 Análise de Processos	20
5.3 Redesenho de Processos.....	22
5.4 Implantação dos Processos	25
5.5 Monitoramento e Refinamento do Novo Processo.....	26
6. REPOSITÓRIO DOS PROCESSOS DO TRABALHO DO TRE-PI	28
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	29
ANEXO 1 – PORTARIA Nº 2040/2014.....	31
ANEXO 2 – PLANILHA DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS	32
ANEXO 3 – DOCUMENTO DE MODELAGEM	33
ANEXO 4 – DOCUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS.....	34
ANEXO 5 – DOCUMENTO DE MELHORIA DO PROCESSOS	35
ANEXO 6 – PLANO DE AÇÃO	36
ANEXO 7 – RELATÓRIO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS	37
ANEXO 8 – NOTAÇÃO BPMN	38

APRESENTAÇÃO

A Assessoria de Planejamento, como unidade administrativa responsável pelo planejamento e assessoramento à gestão estratégica do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí, por meio do Escritório de Processos Organizacionais, apresenta este documento com intuito de atender à necessidade de elaboração da metodologia de Gestão de Processos de Negócios.

Esta metodologia cria um padrão comum de gerenciamento dos processos de trabalho que compõem o funcionamento do TRE-PI e atende ao propósito de mapeamento, melhoramento e medição de desempenho dos processos que compõem o funcionamento do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí.

No entanto, apesar do uso de uma metodologia ser amplamente relatado como fator crítico de sucesso nas organizações, sem o apoio, a aceitação e a utilização pelos envolvidos, seu objetivo poderá ser apenas parcialmente alcançado.

Vale destacar que a metodologia apoia a implantação da gestão de riscos, através da formalização de todas as atividades que compõem os processos do Tribunal Regional Eleitoral, condição esta necessária para identificar, qualificar e quantificar os riscos operacionais de cada processo.

Para elaboração deste documento se utilizou do corpo de conhecimento reunido no Guia CBOK® - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio, elaborado e mantido pela ABPMP® - Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios. Também foram consultadas as metodologias elaboradas pelos diversos Tribunais Regionais Eleitorais de outros estados, além da que foi elaborada pelo Tribunal Superior Eleitoral – TSE, que desenvolveu ainda em 2012, importante referencial adotado até então como metodologia por este Tribunal. Não obstante, foram consultadas, atualizadas e complementadas as diversas iniciativas setoriais realizadas com este intuito, com ênfase às relacionadas à Portaria 1964/2104, publicada em 02/02/2014. É dessa forma que a metodologia em destaque se propõe a ser única e adaptada ao contexto do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí.

Cumpre evidenciar que como documento vivo a metodologia em epígrafe deverá passar por constantes atualizações a partir da contribuição dos diversos usuários que a utilizam.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de uma organização depende diretamente da necessidade de compreender como ocorre seu funcionamento, que de forma geral se realiza por meio de atividades que atendem à necessidade de prazo, custo e escopo. Essas atividades, quando agrupadas em prol de um objetivo específico atendem pelo nome de processo, que dentro de um contexto organizacional é nominado processo de negócio ou processos organizacionais ou, ainda processos de trabalho. Neste documento será utilizado o termo processo de negócio.

Quando os processos de negócio da Organização não estão definidos, padronizados e alinhados aos objetivos estratégicos institucionais, tendem a ser executados por meio de padrões distintos. É neste cenário, próprio da informalidade operacional, que se tem dificuldade na medição de desempenho das atividades e de forma consequente dos processos de negócio que movem a organização. Também neste sentido, dada informalidade da execução, há uma maior dificuldade na geração de diagnósticos precisos para a solução de problemas

Neste contexto, surge mapeamento de processos como meio capaz de solucionar essa questão, pois formaliza de maneira gráfica, sequencial e lógica as atividades que compõem os processos de negócios.

Nos últimos anos, com a atualização tecnológica, se viu um potencial ainda maior para o mapeamento, a partir do desenvolvimento de notações específicas, como o *Business Process Management Notation – BPMN*, que provê um conjunto de símbolos desenvolvidos pela OMG (*Organizational Management Group*) visando padronizar a notação de processo para fins de mapeamento e automação. Na presente metodologia, com esta finalidade, passa a se adotar o software de livre utilização nominado *Bizagi*.

A medição/avaliação dos processos de trabalho evidenciam que o gerenciamento de processos de negócios não se limita a desenhar processos, mas acima de tudo gerenciá-los. Portanto, com processos mapeados (e talvez redefinidos) serão estabelecidos indicadores de desempenho, que por meio de metas pré-estabelecidas, evidenciarão a real contribuição da rotina planejada e implementada no atendimento de sua finalidade.

Diante do exposto, entende-se que gerenciar processos adequadamente permite otimizar os resultados das organizações, através da racionalização e da melhoria contínua.

2. JUSTIFICATIVA

A necessidade proeminente de aperfeiçoamento da gestão pública vem para atender à demanda por resultados mais rápidos e efetivos. Nesse sentido, faz-se necessário, identificar, formalizar e, sendo necessário, porque não, propor formas diferentes de realizar o conjunto de atividades que fazem parte do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí.

É importante destacar que a modelagem dos processos de trabalho está definida no Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral – PI como cenário pretendido para o período 2015-2020. Esta metodologia se propõe a ser o passo inicial para o alcance de tal cenário.

Também é de suma importância evidenciar que, com uma metodologia própria estaremos em consonância com o Tribunal Superior Eleitoral, e com os diversos Tribunais Regionais Eleitorais do país que já adotaram tal medida.

Vale ressaltar que desde 2014 a Portaria 2040 (presente no Anexo I desta metodologia) institui a criação do Escritório de Processos Organizacionais – EPO, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí. Seu funcionamento e condução dependem diretamente da elaboração desta metodologia.

3. PAPEIS E RESPONSABILIDADES

Nesta seção constam os principais papéis e responsabilidades na gestão do gerenciamento de processos do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí. Os envolvidos em cada papel são servidores indicados pela Direção Geral. Os servidores elencados não terão dedicação exclusiva, assumindo, assim uma atribuição, ao invés de cargo ou função na estrutura da gestão ora proposta. Logo a seguir estão definidos os papéis essenciais na condução da gestão de processos do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí.

- CONGEST – Conselho de Governança e Estratégia**

O Conselho de Governança e Estratégia é o principal mecanismo para a tomada de decisão no gerenciamento de processos, com forte atuação na resolução de possíveis conflitos com os gestores funcionais.

Quadro 1- Componentes e principais responsabilidades do CONGEST

Quem faz parte do CONGEST?	<ul style="list-style-type: none">• Secretários das unidades administrativas;• Diretoria Geral/ou Secretário de Planejamento;
Principais Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Resolver possíveis conflitos por recursos entre os gestores funcionais e os gestores de processos;• Acompanhar sistematicamente o desempenho do portfólio de processos e as iniciativas propostas;• Atuar como última instância de decisão para impasses na condução da gestão de processos.• Atuar como última instância para a decisão sobre quais processos serão priorizados;• Aprovar a Metodologia de Gerenciamento de Processos.

Fonte: Elaborado pelo autor

- Dono do Macroprocesso**

O Dono do Macroprocesso é um servidor do quadro funcional do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí que tem a responsabilidade de prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais macroprocessos de negócios perante a Diretoria Geral. O Dono do Macroprocesso não é um cargo, mas um papel de responsabilidade indicada pela Diretoria Geral.

Por não possuir, necessariamente, ascendência hierárquica sobre os que estão envolvidos na condução dos processos, deve possuir forte habilidade de negociação além de conhecimento pleno sobre o macroprocesso em questão. Vale destacar que o Dono do Macroprocesso pode ser responsável por um ou mais macroprocessos.

Macroprocessos Finalísticos

- Processo Eleitoral – COELEI
- Prestação Jurisdicional de 1º e 2º Grau - SJ
- Comunicação com o cidadão – EJE

Macroprocessos de Apoio

- Logística – SAOF
- Gestão Administrativa e Financeira – SAOF
- Gestão de Bens e Serviços – SAOF
- Gestão de Pessoas – SGP
- Tecnologia da Informação – STI

Macroprocessos de Gestão e Governança

- Gestão Estratégica - ASPLAN
- Auditoria e Controle Internos - COCIN
- Correição – CRE

Quadro 2 – Papéis e Responsabilidades dos donos dos macroprocessos

Quem é o Dono do Macroprocesso?	<ul style="list-style-type: none">• Secretários das unidades administrativas;
Principais Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Alinhar o processo à estratégia da organização;• Estabelecer metas e resultados esperados para o macroprocesso;• Realizar análise dos riscos envolvidos;• Acompanhar o cronograma e os resultados do mapeamento, além de auxiliar na mobilização da equipe do projeto de mapeamento;• Nomear a equipe de processos (Gerentes de Processos, Analistas de Processos e Demais envolvidos).• Definir o início das atividades do Plano de Implantação;• Definir a necessidade do Período Operacional Experimental

Fonte: Elaborado pelo autor

• Dono do Processo

O dono de processos é responsável pela maior parte da gestão operacional dos processos e dos correspondentes subprocessos (desmembrados a partir dos macroprocessos). O papel do Dono de Processo será de monitorar e controlar a eficácia global de um ou mais processos dependendo de seu tamanho e complexidade. O dono de processos deve ter autoridade para trabalhar com os diversos Secretários das unidades administrativas e quando a colaboração for interrompida, ter acesso a níveis superiores procurando sempre a arbitragem do CONGEST.

Quadro 3 – Papéis e responsabilidades do dono de processo

Quem é o Dono de Processos?	<ul style="list-style-type: none">• Responsáveis pelas rotinas (Exemplo: Registro de Candidatura; Elaboração de Proposta Orçamentária, Correição). Em geral representados pelos coordenadores e chefes de seção.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Monitorar e controlar a eficácia de um ou mais processos;• Coordenar, organizar e acompanhar a execução das atividades do processo de trabalho;• Participar de projetos de melhoria de processos, quando necessário;• Propor melhorias do processo de trabalho;• Gerenciar o plano de implantação do novo processo

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Analista de Processos**

O analista de processos é o servidor designado pelo Dono de Macroprocessos para modelar os processos de negócios (desenho atual e futuro) além de apoiar o dono de processos na avaliação de riscos e gestão dos processos.

Quadro 4 – Papéis e responsabilidades do analista de processos

Quem é o Analista de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> • Qualquer servidor designado pelo Dono do Macroprocesso para apoiar o dono de processos.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Modelagem dos processos de negócios da organização (sob direção dos donos de processos ou gerentes de processos); • Colaboração com gerentes de processos para diagnosticar problemas e propor soluções; • Realização de análises, tais como análise de desempenho, análise de impacto e simulação de processo; • Participação em equipes de implementação de mudanças em processos; • Simular alternativas de desenho futuro;

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Equipe de Processos**

A Equipe de Processos será composta por pelo menos três servidores que assumirão os papéis de Dono do Macroprocesso, Dono de Processo e Analista de Processo. Essa equipe pode ser formada por servidores da mesma unidade ou de unidades distintas.

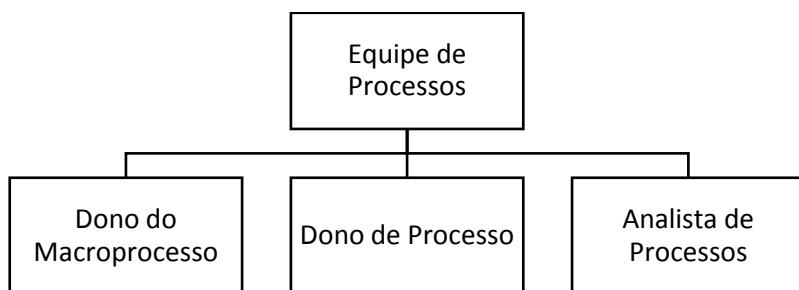


FIGURA 1 – EQUIPE DE PROCESSOS

- **Gerente do Escritório de Processos**

A missão do gerente do escritório de processos é de servir de elo entre o planejamento estratégico do TRE e as demais áreas. Também é relevante sua atuação na governança do portfólio de processos. Além disso, pode exercer o papel do auditor de processos de conformidade. De acordo com as boas práticas em gestão de processos, é recomendado que haja um servidor lotado no mencionado escritório, com essa atribuição.

Este papel será realizado por um servidor lotado na Assessoria de Planejamento. Porém, quando o processo a ser auditado for de responsabilidade de tal Assessoria, o Líder da Assessoria de Planejamento assume a condição de Auditor de Processos. Apesar de não ser objeto desta metodologia, para realização da auditoria de processos sugere-se adotar como referência a NBR 19011 - Diretrizes para Auditorias de Sistemas de Gestão. A ISO 19011 estabelece as diretrizes para a realização da auditoria, além das competências necessárias ao auditor para a realização das avaliações de conformidade.

As auditorias internas de conformidade não devem ser vistas pela ótica da penalização, mas sim como uma abordagem sistêmica para identificação de oportunidades de melhoria dos processos.

Quadro 5 - Papéis e responsabilidades do gerente do escritório de processos

Quem é o Gerente do Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none">• Servidor lotado na ASPLAN, designado pelo Assessor de Planejamento
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Manter a Diretoria Geral informada sobre o desempenho dos processos de negócios;• Definir regras, responsabilidades, procedimentos e conhecimentos sobre métodos, técnicas e ferramentas;• Planejar e coordenar as ações realizadas pelo Escritório de Processos Organizacionais - EPO• Ser um agente de inovação e incentivar as melhores práticas de gestão de processos;• Avaliar o grau de maturidade em processos• Ser o agente facilitador e integrador das diversas áreas organizacionais no que tange a gestão de processos.• Verificar se o processo modelado está aderente ao que está sendo executado (auditorias de conformidade);• Garantir que a metodologia e padrões da gestão por processos sejam definidos, atualizados e seguidos por todo o Tribunal;• Definir o gerenciamento do dia a dia de processos• Definir o grau de maturidade da organização para com o gerenciamento de processos

Fonte: Elaborado pelo autor

4. CONCEITOS

- **ABPMP**

Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio – associação internacional sem fins lucrativos, independente de fornecedores, dedicada à promoção dos conceitos e práticas de BPM (Gerenciamento de Processos de Negócios), e orientada e conduzida por praticantes de BPM.

- **Atividade**

É a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. O que é feito é descrito no nome da atividade e como é feito na descrição da atividade. A descrição do objeto “atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “Atender demandas”.

- **Auditoria de conformidade de processos**

Verificação da conformidade do processo de negócio em aderência as normas, padrões e procedimentos estabelecidos.

- **BIZAGI**

Programa gratuito para modelagem de processos com notação BPMN.

- **BPM**

Business Process Management (Gerenciamento de Processos de Negócios) – conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação, com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio. São utilizados métodos, técnicas e ferramentas para analisar, modelar, publicar, otimizar e controlar processos envolvendo recursos humanos, aplicações, documentos e outras fontes de informação.

- **BPMN (Business Process Modeling Notation)**

Notação para modelagem visual de processos com objetivo de prover uma interface simples, mas poderosa que possa ser utilizada tanto por profissionais de processos e sistemas, como por usuários.

- **Cadeia de Valor**

Conjunto de macroprocessos executados de forma inter-relacionada que criam valor para o usuário final.

- **Dono do Processo**

É o responsável pelo desenho, desempenho final e pela prestação de contas do processo.

- **Escritório de Processos Organizacionais**

O Escritório de Processos Organizacionais é a estrutura organizacional que atua como um agente de gerenciamento da arquitetura de processos da organização e, portanto, responsável por promover a integração dos processos, no sentido de viabilizar a consecução dos objetivos da organização, que estão diretamente relacionados à missão institucional.

- **Estrutura Matricial**

É a estrutura organizacional utilizada por organizações que trabalham orientadas a projetos, em que um projeto agrupa vários elementos funcionais.

- **Gestão por Processos**

É uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base na sequência de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

- **Governança por Processos**

Trata-se de uma das mais importantes dimensões para o sucesso da gestão, diz respeito à elaboração, implantação, procedimentos, diretrizes, ferramentas e instrumentos que direcionam a gestão por processos.

Relaciona-se à definição de responsáveis pela tarefa de administrar os processos, à configuração da estrutura na organização e à coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais da organização. Um modelo de governança definido contribui no auxílio à Gestão por Processos, de modo a resolver ou mitigar os problemas apontados.

- **Macroprocessos**

Grande conjunto de processos de trabalho pelos quais o TRE cumpre a sua missão, e cuja operação têm impactos significativos na forma como a instituição funciona.

- **Mapeamento de processos**

Descrição gráfica através de fluxos do funcionamento de um processo. O mapeamento auxilia na visualização do processo, relacionamento de suas variáveis e relacionamento com outros participantes (pessoas, processos, sistemas), eventos, resultados etc., em vários níveis de detalhes.

- **Processos**

Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas (produtos ou serviços).

- **Processos Finalísticos**

Ligado à essência de funcionamento do órgão. Caracteriza a atuação do órgão e recebe apoio de outros processos internos, gerando um produto ou serviço para o cidadão. Está diretamente relacionado ao objetivo do TRE.

- **Processos Gerenciais**

São aqueles ligados à estratégia da organização. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas. Também se refere ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização.

- **Processos Suporte**

Processo essencial para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Está diretamente relacionado à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição.

- **Redesenho de processos (TO BE)**

Consiste no mapeamento da situação futura de um processo, já considerando as melhorias propostas que visam alterar de maneira estruturante a situação atual.

- **Tarefa**

Nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade.

5. METODOLOGIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS DO TRE- PI

A estratégia a ser utilizada para a implementação da Gestão de Processos do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí abrange do planejamento ao monitoramento, sendo estruturado em cinco processos distintos.

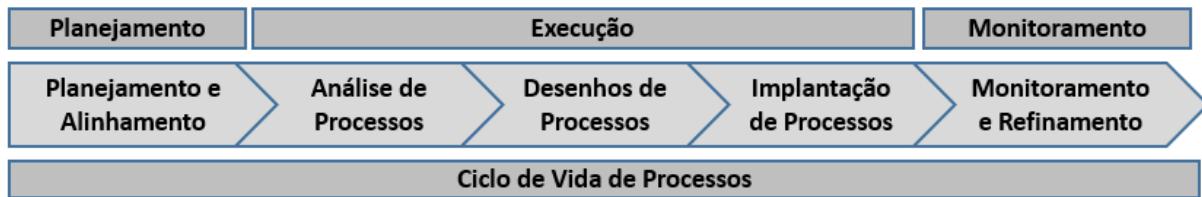


FIGURA 2 – CICLO DE VIDA DE PROCESSOS

5.1 Planejamento e Alinhamento

Consiste no planejamento das etapas que compõem o ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócios do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí. É neste momento que a Equipe de Processos deve construir de forma coletiva o planejamento de como se realizará o mapeamento e a implementação dos processos de maneira célere e efetiva.

5.1.1 Objetivo

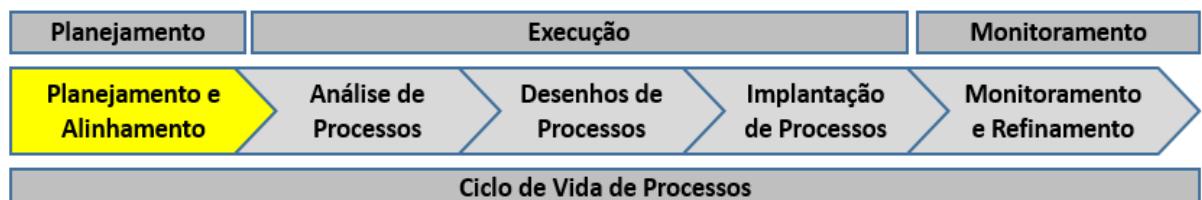


FIGURA 3 – PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO

5.1.2 Planejamento

Com a equipe de processos definida, as reuniões de planejamento serão conduzidas pelos Donos dos Macroprocessos com o apoio do Gerente do Escritório de Processos, a partir da qual deverá ser elaborada uma ata de reunião, a ser compartilhada via SEI (Sistema Eletrônico de Informação). Dessas reuniões devem surgir os seguintes resultados:

- Escopo do mapeamento (quais processos serão mapeados);
- Priorização de processos;

Pontos pertinentes ao planejamento:

- Coleta de informações;
- Prazo para conclusão de todo o ciclo de mapeamento;
- Definição de papéis e responsabilidades;
- Necessidade de sensibilização e capacitação;
- Tratativa para identificação dos riscos envolvidos;
- Necessidade de projeto piloto;
- Definição das sugestões de ideias de melhorias e inovações que serão necessárias para atingir a nova forma de executar os processos.

5.1.3 Escopo do mapeamento

Para identificar quais processos serão analisados, melhorados e monitorados, é necessário que os servidores e gestores que integram o TRE-PI conheçam bem a sua Cadeia de Valor, com ênfase no cumprimento da missão organizacional. Na figura abaixo se observa a Cadeia de Valor para o período 2015-2020.

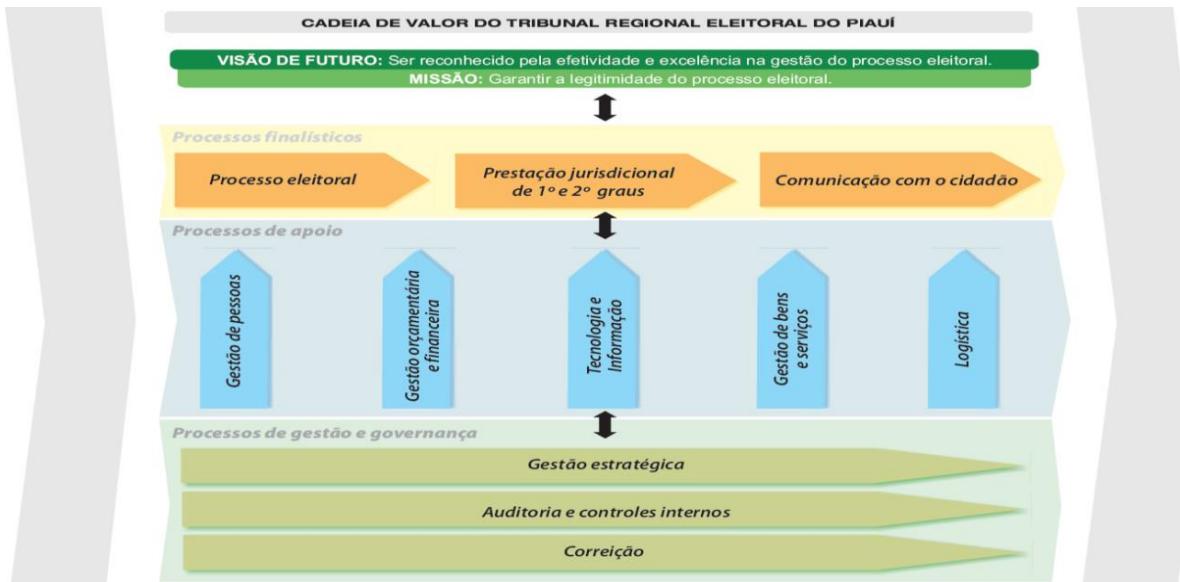


FIGURA 4 – CADEIA DE VALOR DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ 2015-2020

Com essa perspectiva haverá um desdobramento dos macroprocessos para os processos e de forma subsequente para os subprocessos (caso haja necessidade), atividades e tarefas. Os processos ou subprocessos serão modelados através do *Bizaggi*. A figura abaixo exemplifica o desdobramento do processo eleitoral, pertencente aos macroprocessos finalísticos do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí, até o nível de processo. O passo seguinte seria a elaboração de um diagrama (fluxo) de processos de negócios, baseado em BPMN.

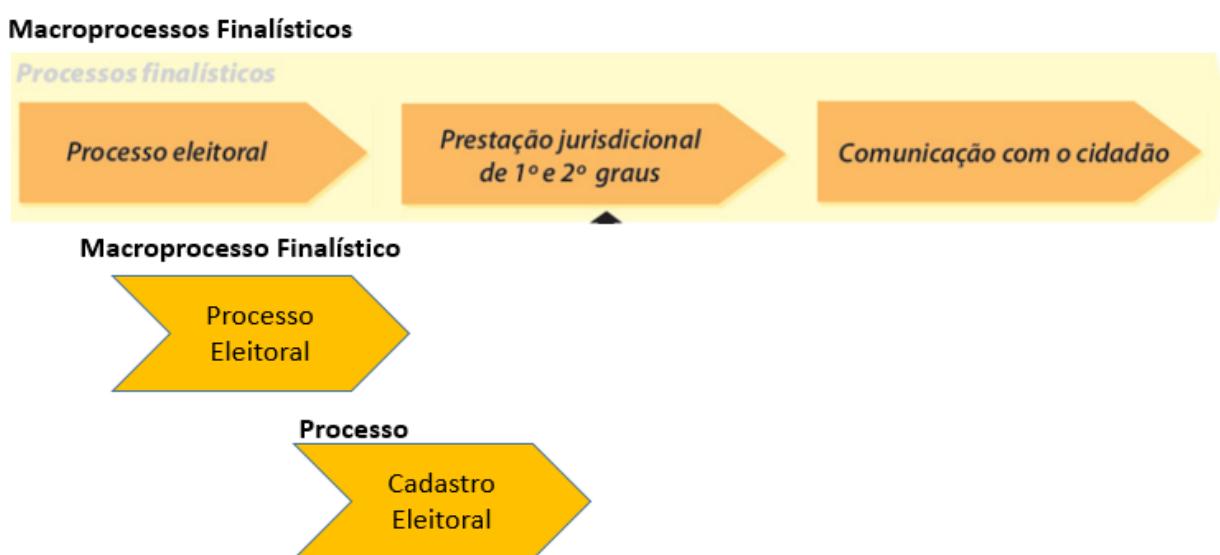


FIGURA 5 – DECOMPOSIÇÃO DA CADEIA DE VALOR

Os envolvidos das diversas unidades responsáveis pela execução dos processos, serão convidados pelos Donos de Macroprocesso, com o apoio do Gerente do Escritório de Processos, a desmembrar os macroprocessos da Cadeia de Valor até o nível de processos. Este trabalho pode ser realizado pela Equipe de Processos por meio de consulta ao Regulamento Interno da Secretaria do TRE (Resolução TRE-PI nº 271, de 01.10.2013). Também pode ser consultado o Mapa de Valor e os desdobramentos correspondentes de outros Tribunais como referência para a decomposição.

Na reunião o mais prudente é realizar consultas aos processos já mapeados anteriormente, entrevistar os executores das rotinas, além de consultar as resoluções, normativos e portarias existentes. Para facilitar este trabalho o EPO, propõem o desmembramento dos macroprocessos organizacionais a partir da decomposição da cadeia de valor compartilhada por meio do SEI (0008665-27.2018.6.18.80020) e disponibilizada no link: <http://pgest.tre-pi.gov.br/gestao-de-processos-organizacionais>.

5.1.4 Priorização de processos

A quantidade de processos a serem mapeados pode não ser suportada pela equipe de processos, dado que a estrutura de recursos elencada é totalmente matricial. Dessa forma, sugere-se a priorização dos processos de negócios. Esta iniciativa deve indicar quais processos devem ser trabalhados, de forma emergencial e deve indicar quais são àqueles que trazem maior valor a organização em menor tempo.

No anexo I deste documento apresenta-se a Planilha de Priorização de Processos. A priorização será realizada considerando os processos que fazem parte de cada macroprocesso. Os casos de empate serão decididos pelo CONGEST. A Diretoria Geral deverá receber a planilha de priorização.

5.1.5 Alinhamento

O objetivo desta fase é garantir que todos os envolvidos estejam alinhados ao objetivo de mapear e medir os processos. Sugere-se que haja uma apresentação do planejamento realizado para todos os servidores envolvidos com os processos a serem mapeados, sejam eles executores, participantes ou impactados. A intenção desta iniciativa é evidenciar as vantagens do mapeamento de processos (transparência nos processos, aumento da produtividade, redução de custos, automação de tarefas, evolução contínua), as ferramentas a serem adotadas, a equipe envolvida, os processos elencados, o cronograma de atuação e os critérios adotados e assim garantir o comprometimento e o resultado final do trabalho.

Processo de Alinhamento e Planejamento

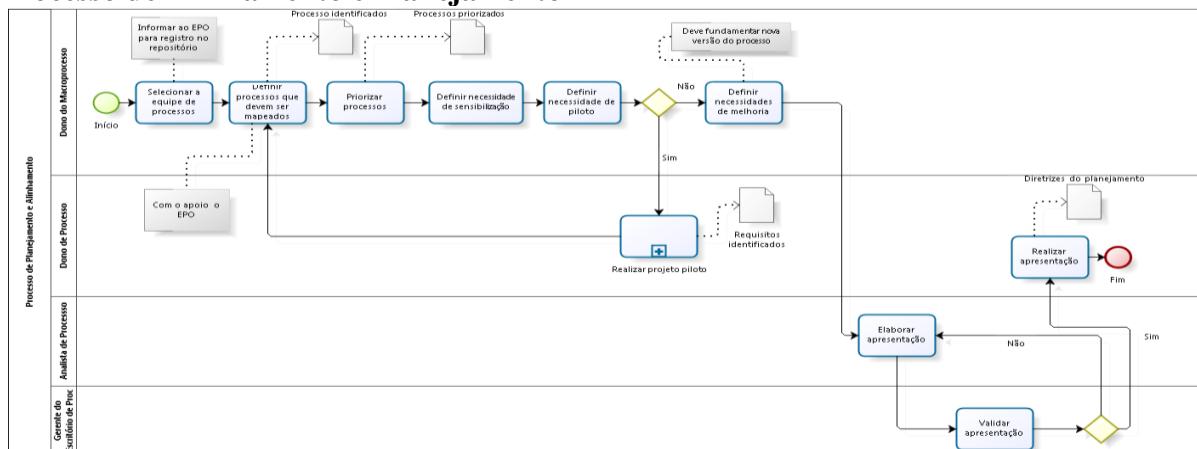


FIGURA 6 – FLUXOGRAMA DE PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO

Conforme fluxograma representado na imagem anterior, a realização de um projeto piloto é uma condição a ser adotada pelo Dono de Macroprocesso para a captura de informações adicionais ao planejamento. A finalidade é capturar informações essenciais e ainda não disponíveis durante o planejamento e que trarão segurança a sua execução. Sugere-se realizara seleção de um projeto pequeno e simples e que possa ser rapidamente modelado, analisado, redesenhado e implementado. A realização do projeto piloto é atribuída ao Dono de Processos sob a supervisão do Dono do Macroprocesso.

Quadro 6 – Resumo do Processo de Planejamento e Alinhamento

ITEM	DESCRÍÇÃO		
Responsável	Dono do Macroprocesso		
Participantes	Diretoria Geral, Dono do Processo, Gerente do Escritório de Processos, Analista de Processo, Executores do Processo e demais envolvidos no processo.		
Modelos de documentos utilizados	PROC_2018_001 - Planilha de Priorização de Processos, PROC_2018_002 - Ata de Reunião, PROC_2018_003 - Apresentação do Planejamento		
Ferramenta	 SEI! Excel Word Power Point		
ENTRADAS	ATIVIDADES/FERRAMENTAS	SAÍDAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento Estratégico do TRE; - Cadeia de Valor do TRE; - Resoluções, normativos e portarias; - Processos anteriormente mapeados - Evidências dos processos - Regulamento Interno da Secretaria do TRE 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de ponderação de processo - Reunião de planejamento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilização para disseminação da cultura e engajamento dos envolvidos - Equipe de processos definida; - Diretrizes de planejamento - Processos identificados; - Processos priorizados; 	

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Análise de Processos

A etapa seguinte refere-se à modelagem inicial (*AS IS*), constituindo-se de uma atividade realizada pelo Analista de Processos com a participação dos diversos servidores envolvidos na execução das atividades, sob a coordenação do Dono de Processos. Vale destacar que os processos já foram anteriormente identificados

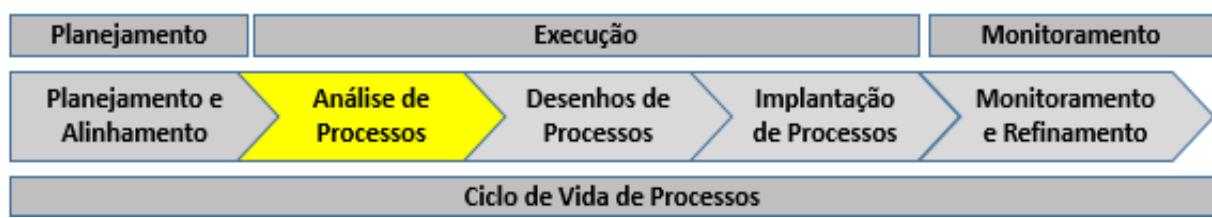


FIGURA 7 – ANÁLISE DE PROCESSOS

Nesta etapa, a partir de entrevistas com os principais responsáveis pela execução, é realizado levantamento de informações sobre o processo, tais como: objetivo, descrição, produto final e identificação das atividades realizadas. Para tanto, deve-se utilizar o formulário presente no Anexo III, deste documento.

A coleta de informações quando realizada por entrevista deve ser realizada por duas pessoas, sendo uma com o papel do entrevistador e a outra, o documentador. Uma boa prática é gravar o áudio das entrevistas e a coleta, bem como registrar as evidências que assegurem que o fluxograma é fidedigno à realidade. Possíveis perguntas aos entrevistados são:

- Qual é o objetivo do processo?
- Quais são os eventos iniciais que provocam o início de um processo?
- Quais são as saídas do processo? (produtos/serviços gerados pelas atividades do processo de acordo com as expectativas do cliente).

Para as unidades administrativas, em que já existem alguns processos modelados, pode-se utilizar esses mapeamentos na condução das entrevistas, com o cuidado para que o entrevistado não se sinta induzido pelas informações contidas no processo anteriormente mapeado.

A modelagem do estado *AS IS* (*versão atual*), será realizada para a identificação das possibilidades de melhorias, que deverão ser refletidas na versão *TO BE* do processo (*nova versão*). Por isso, é nessa etapa que os riscos e as oportunidades de cada atividade serão documentados (conforme anexo III)

Vale destacar que a modelagem do processo pode demorar algum tempo, ocasionando a chamada “paralisação de análise”. A paralisação de análise acontece quando o custo-benefício de se capturar todos os detalhes do processo passa a não ser mais vantajoso e a versão de diagnóstico do processo passa a demorar mais que o previsto.

Processo de Análise da Situação Atual

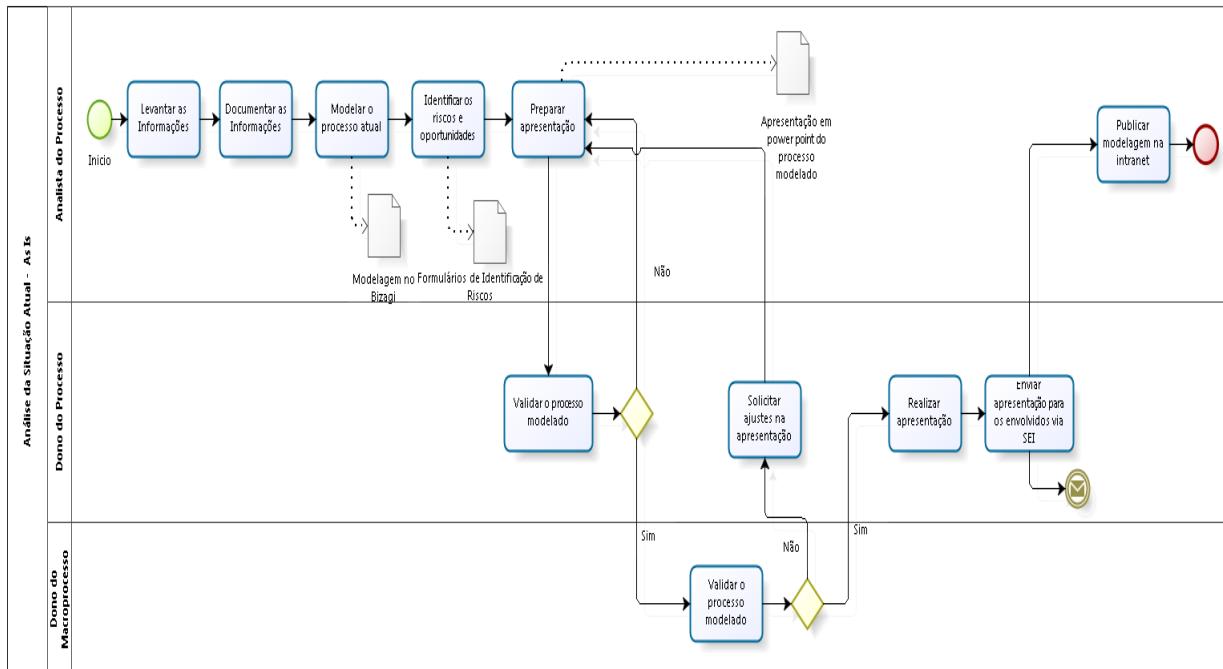


FIGURA 8 – FLUXOGRAMA DE ANÁLISE DE PROCESSOS

Quadro 7– Resumo do Processo Análise da Situação Atual

ITEM	DESCRÍÇÃO	
Responsável	Analista de Processos	
Participantes	Dono do Macroprocesso, Dono de Processo, Gerente do Escritório de Processos, Executores do Processo e demais envolvidos no processo.	
Modelos de documentos utilizados	PROC_2018_004 - O documento de modelagem de processos (AS IS)	
Ferramenta	 	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Cadeia de Valor do TRE; Documentação da unidade administrativa - Resoluções, normativos e portarias; - Processos anteriormente mapeados 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas; - Questionários; - Reuniões de modelagens de processos 	<ul style="list-style-type: none"> - Processos modelados (AS IS) – Situação Atual - Riscos identificados

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 Redesenho de Processos

Nesta etapa é realizado o levantamento de informações por meio da reunião de diagnóstico de processos. A reunião com as partes interessadas, deve considerar, para a apresentação do diagnóstico, consulta a processos de terceiros (como de outro Tribunais Regionais Eleitorais), leis que regulamentam um processo (Lei federal 8.666), modelos de referências de processos (APQC), além dos objetivos definidos na etapa de Planejamento e Alinhamento. Estas informações devem consubstanciar o entendimento e, assim, a possibilidade de redesenho, levando assim a mudanças que visam à padronização dos processos ou a mudanças que refletem na otimização de seu desempenho.

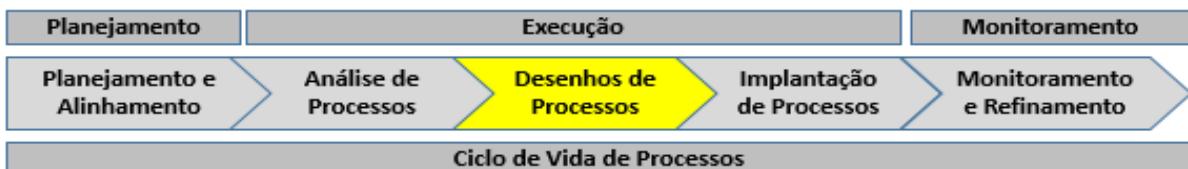


FIGURA 9 – REDESENHO DE PROCESSOS

Deve-se considerar na proposição de melhorias, o cenário de futuro levantado no Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí. 2015-2020, conforme figura a seguir:

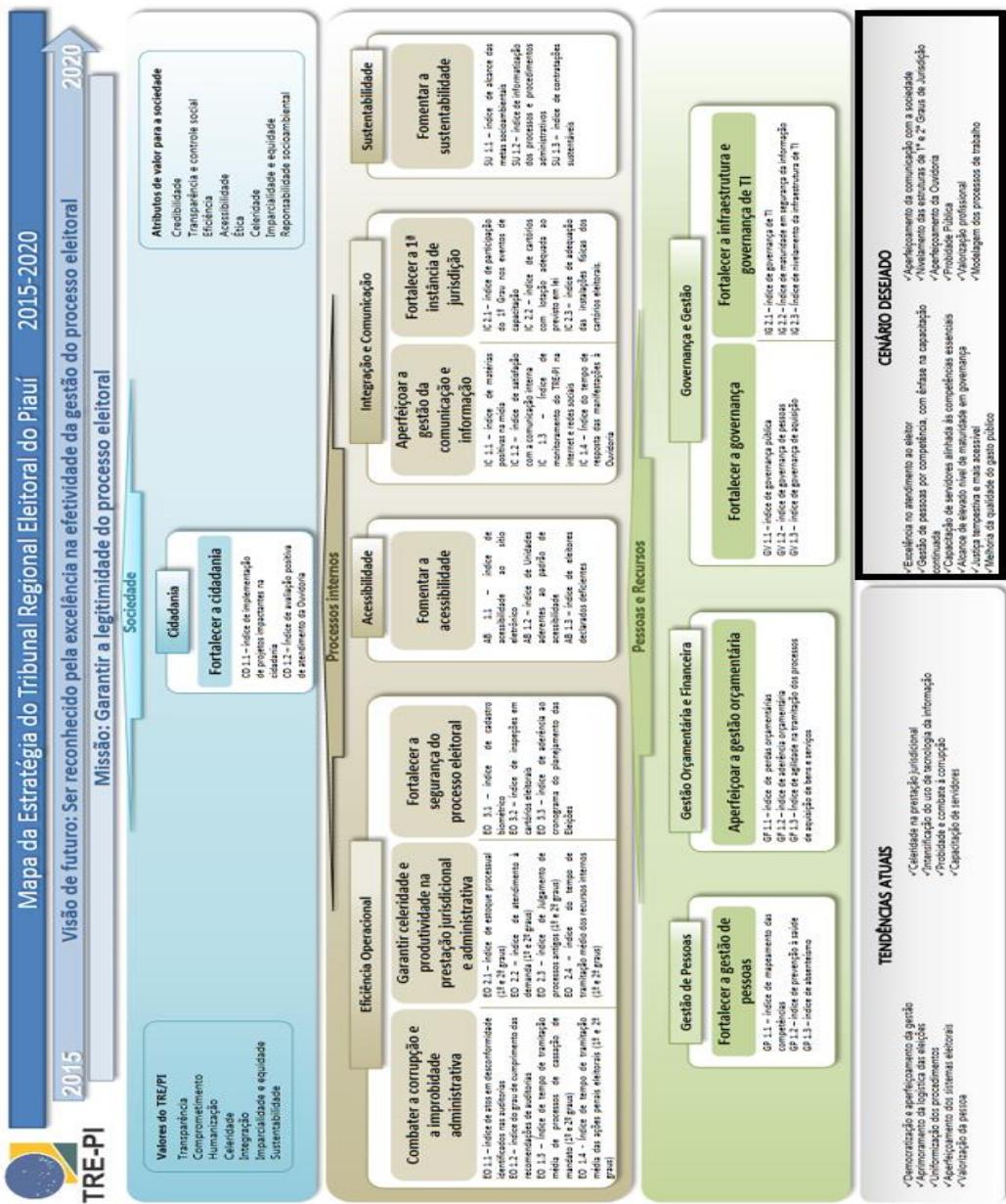


FIGURA 10 – MAPA DA ESTRATÉGIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ 2015-2020

Cenário Desejado 2015-2020

- Excelência no atendimento ao eleitor;
- Gestão de pessoas por competência, com ênfase na capacitação continuada;
- Capacitação de servidores alinhada às competências essenciais;
- Alcance de elevado nível de maturidade em governança;
- Justiça tempestiva e mais acessível;
- Melhoria da qualidade do gasto público;
- Aperfeiçoamento da comunicação com a sociedade;
- Nivelamento das estruturas de 1º e 2º Graus de Jurisdição;
- Aperfeiçoamento da Ouvidoria;
- Probidade Pública;
- Valorização profissional;
- **Modelagem dos processos de trabalho.**

Caso haja a necessidade de configuração ou implementação de um novo software, a STI – Secretaria de Tecnologia da Informação, como parte envolvida, deve ser obrigatoriamente consultada.

Com a redefinição do novo processo, passa-se a definir os indicadores de medição de desempenho, e logo após, a realizar a revisão dos riscos identificados na etapa anterior, para, por fim, realizar a nomeação de seu responsável, cabendo esta incumbência ao Dono do Macroprocesso. É fundamental que a definição do nome do servidor que ficará responsável pelo novo processo não ultrapasse a fase de implementação, uma vez que o mesmo terá a incumbência de monitorar o processo ao longo da etapa de monitoramento e controle, garantindo assim a sua conformidade de acordo com o novo desenho proposto. Normalmente é designado, como regra geral, aquele responsável pela maior parte ou parte mais importante do processo. É também nesta etapa que são coletados e definidos indicadores de desempenho para os processos e as respostas aos riscos.

O Dono de Processos deve validar o novo desenho através do SEI – Sistema Eletrônico de Informações com a participação de todos os envolvidos, mas obrigatoriamente junto ao Dono do Macroprocesso que deve validá-lo junto a Diretoria Geral – DG. Ao final, o novo desenho deve ser encaminhado para o Escritório de Processos Organizacionais – EPO, que deve publicá-lo na intranet (<http://pgest.tre-pi.gov.br/gestao-de-processos-organizacionais>) junto com o Documento de Redesenho de Processos, presente no ANEXO IV desta metodologia

Processo de Redesenho da Situação Atual

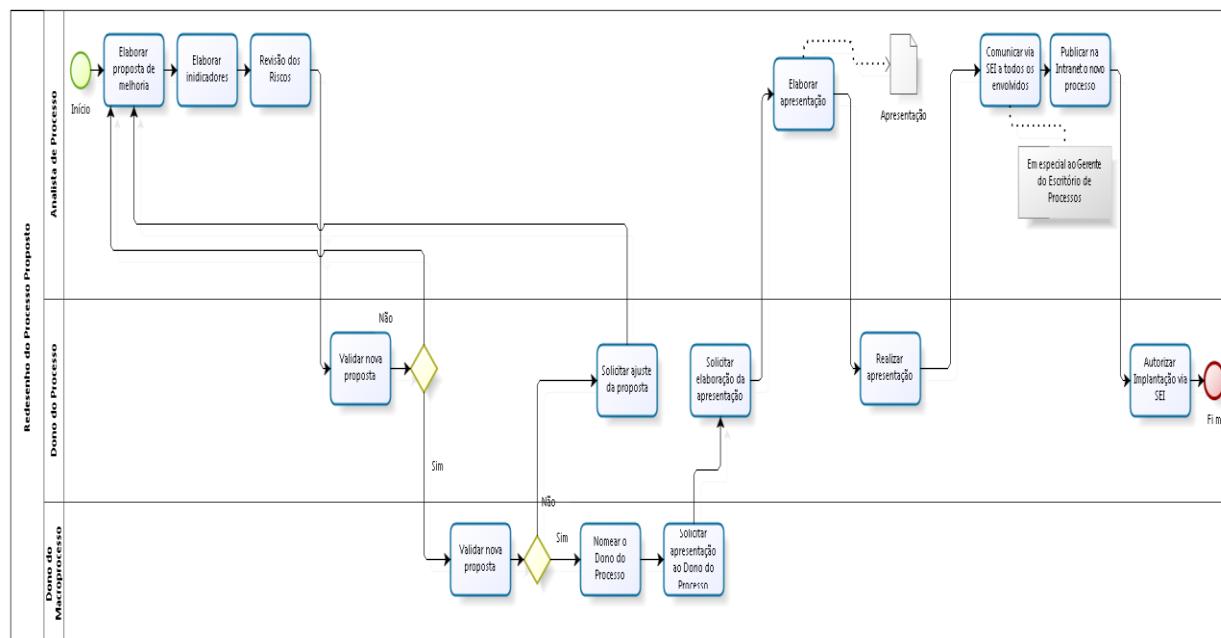


FIGURA 11 – FLUXOGRAMA DE REDESENHO DE PROCESSOS

Quadro 8 – Resumo do Processo Redesenho da Situação Atual

ITEM	Descrição		
Responsável	Analista de processos		
Participantes	Diretoria Geral, Dono de Processos, Gerente do Escritório de Processos, Executores do Processo e demais envolvidos no processo.		
Modelos de documentos utilizados	PROC_2018_005 - Proposta de Melhoria do Processo de Negócio		
Ferramenta	 Word		
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Processos modelados -AS IS – Situação Atual - Consulta a processos de terceiros; - Leis que regulamentam os processos - Modelos de referências de processos; - Objetivos definidos na etapa de planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões de análise e diagnóstico de processo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Redesenho dos processos modelado TO BE – Situação Futura; - Respostas aos riscos do novo processo; - Indicadores de desempenho do novo processo - Apresentação do novo processo 	

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4 Implantação dos Processos

A etapa de implantação de processos corresponde à realização das atividades que irão tornar o novo processo realidade. Esta fase também inclui a elaboração de políticas e procedimentos novos ou revisados que acompanham o novo processo.

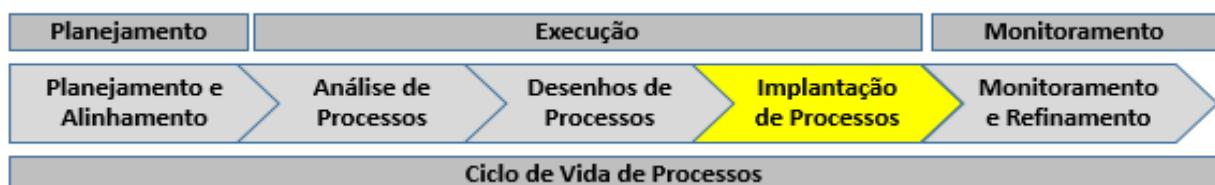


FIGURA 12 – IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS

Deve-se destacar que a implementação deve se ater ao que foi planejado. É comum que na fase de implantação surjam novas demandas e/ou ideias surjam. A tentativa de resolver todos os problemas de uma única vez ou de realizar além do que foi proposto pode ser contraproducente e não é recomendado. O Dono do Processo é quem define o início das atividades de implantação do processo.

Para que a implantação tenha êxito é fundamental que o novo desenho seja implementado na integra, no tempo e no custo estipulado. Para isso é necessário a elaboração de um Plano de Implementação contendo responsáveis, escopo, custo e riscos. O Plano de Implementação pode prever a necessidade de um POE – Período Operacional de Experimentação, afim de garantir a estabilidade do novo processo (comum nos casos em que há necessidade de intervenção nos sistemas operacionais). O Dono do Processo é quem define a necessidade ou não do POE.

Em alguns casos, a implementação do novo processo exigirá a completa readequação da forma de trabalho. Dessa forma, afim de evitar problemas na operacionalização da nova rotina, faz-se necessário treinar os executores do novo processo, promovendo assim a suave transição para o novo modelo de trabalho. O treinamento será realizado pelo Dono de Processos.

O responsável pela elaboração do Plano de Implantação é o Analista de Processo que deve solicitar apoio aos responsáveis pela Equipe de Implantação e validação ao Dono do Processo. O responsável pelo acompanhamento do Plano de Implantação é o Dono do Processo que deve formalizar o encerramento do projeto através do SEI, atualizando o PADLOG na sequência.

Processo de Implantação do Processo

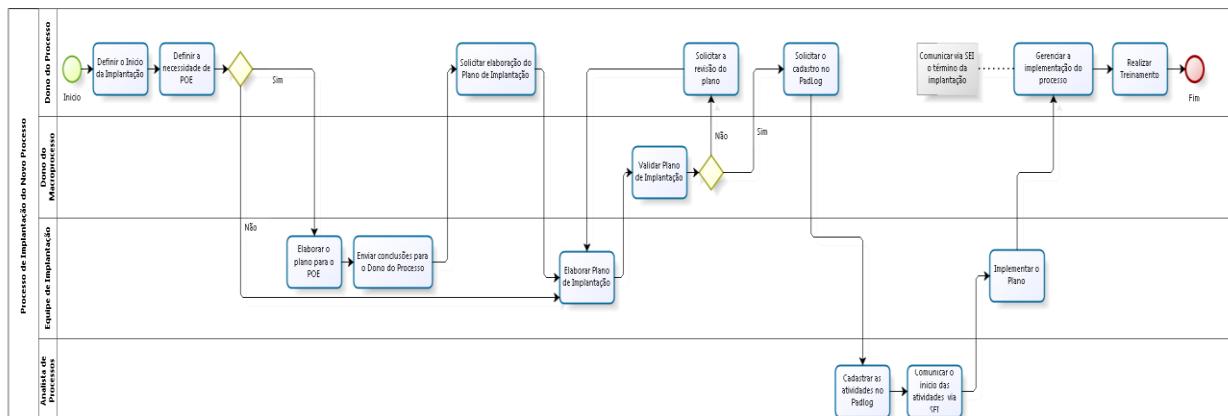


Figura 13 – Fluxograma de Implantação do Processo

Quadro 9 – Processo de Implantação do Novo Processo

ITEM	DESCRIÇÃO		
Responsável	Dono de Processo		
Participantes	Analista de Processos, Dono do Processo, Diretoria Geral, Equipe de Implantação e demais envolvidos no processo.		
Modelos de documentos utilizados	PROC_2018_006 - Plano de Ação		
Ferramenta	  		
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS	
- Redesenho dos processos modelado TO BE – Situação Futura;	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do Plano de Implantação; - Cadastro das atividades no PADLOG; - Acompanhamento das atividades no PAD LOG 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo Implementado; - Treinamento realizado 	

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5 Monitoramento e Refinamento do Novo Processo

A etapa de monitoramento e execução dos processos redesenhados e, agora, implantados, por meio da gestão por processos, traz um mecanismo de gestão sofisticado que permite, através de indicadores a prática da melhoria contínua.

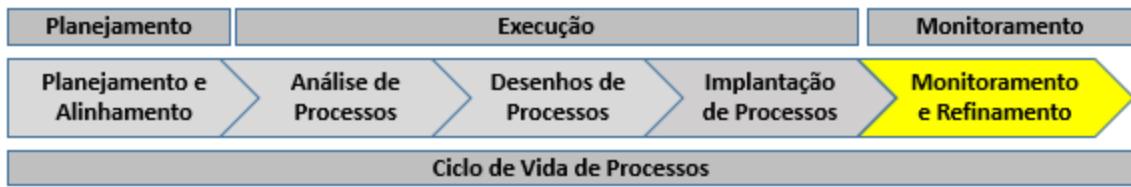


FIGURA 14 – MONITORAMENTO E REFINAMENTO

O monitoramento do processo proposto nesta metodologia se inicia com a medição do desempenho e da conformidade do processo, a ser realizado pelo Gerente do Escritório de Processos.

As informações do processo serão analisadas de acordo com os indicadores propostos na fase de desenho do processo sugerido. O desempenho do indicador será reportado diretamente para o Dono do Processo que deve informar o resultado para a Dona do Macroprocesso que deve informar para a Direção Geral.

Esta metodologia recomenda que a frequência da coleta e apuração dos indicadores de desempenho de processos organizacionais seja definida pelo Gerente Escritório de Processo Organizacionais observando a natureza de cada processo. As informações devem ser documentadas e reportadas por meio do Relatório de Medição de Desempenho de Processos - RMDP, presente no Anexo VII desta metodologia e enviadas via SEI.

Com o Relatório de Medição de Desempenho de Processos - RMDP, e logo após a reunião de apresentação dos resultados para a Diretoria Geral, deve-se, para as situações de resultados não satisfatório, propor a elaboração de plano de ação – PA com vistas à melhoria do desempenho dos processos. O Plano de Ação a ser realizado pelo Analista de Processos deve contemplar o cronograma de modificação do processo, e ser alimentado no PADLOG para acompanhamento pelo Dono do Processo e Gerente do Escritório de Processos, encerrando, assim, a etapa de monitoramento refinamento.

Processo de Monitoramento e Refinamento do Novo Processo

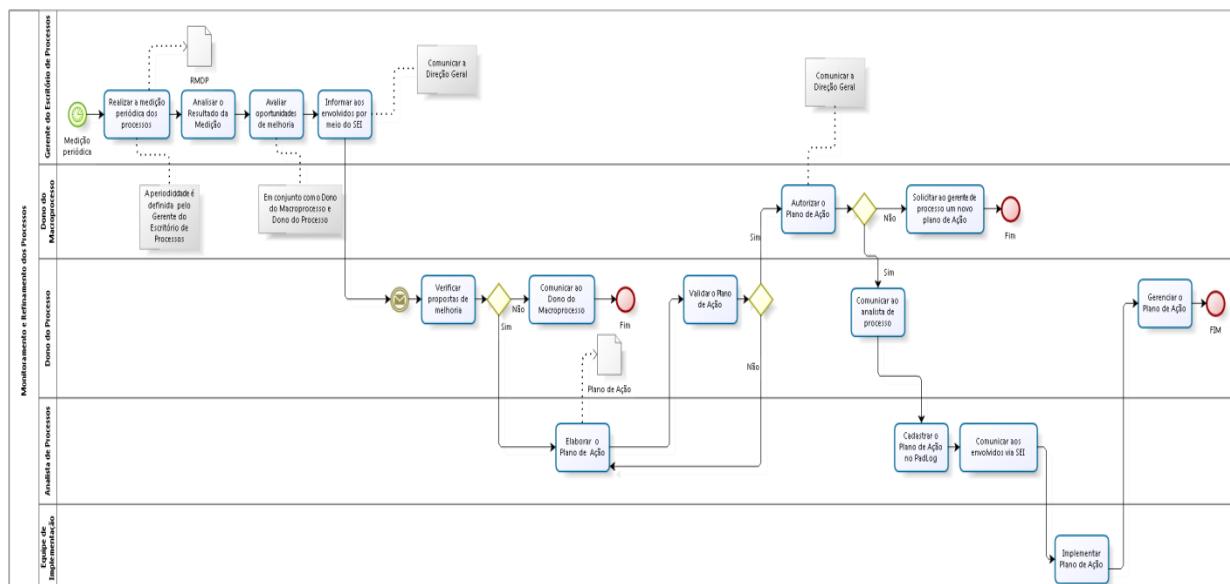
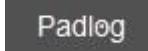


FIGURA 15 – FLUXOGRAMA DE MONITORAMENTO E REFINAMENTO DO PROCESSO

Quadro 10 - Processo de Monitoramento e Refinamento do Novo Processo

ITEM	DESCRÍÇÃO		
Responsável	Gerente do Escritório de Processos		
Participantes	Dono de Processos, Analista de Processos, Gerente do Escritório de Processos		
Modelos de documentos utilizados	PROC_2018_007 - Relatório de Medição de Desempenho de Processos - RMDP		
Ferramenta	  		
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Redesenho dos processos modelados TO BE – Situação Futura; - Plano de Implantação 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões de acompanhamento das ações de implantação por meio do PAD LOG; - Medição dos indicadores de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - Status dos Processo Implementados; - Melhoria contínua dos processos 	

Fonte: Elaborado pelo autor

6. REPOSITÓRIO DOS PROCESSOS DO TRABALHO DO TRE-PI

Para o sucesso desta metodologia faz-se necessário que os processos de trabalho do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí estejam disponíveis em local único e conhecido. Dessa forma, todos os fluxos, responsáveis, documentos auxiliares e medições serão disponibilizados por meio do link: <http://pgest.tre-pi.gov.br/gestao-de-processos-organizacionais>, conforme figura abaixo.

Estrutura de indexação dos processos de trabalho do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí.

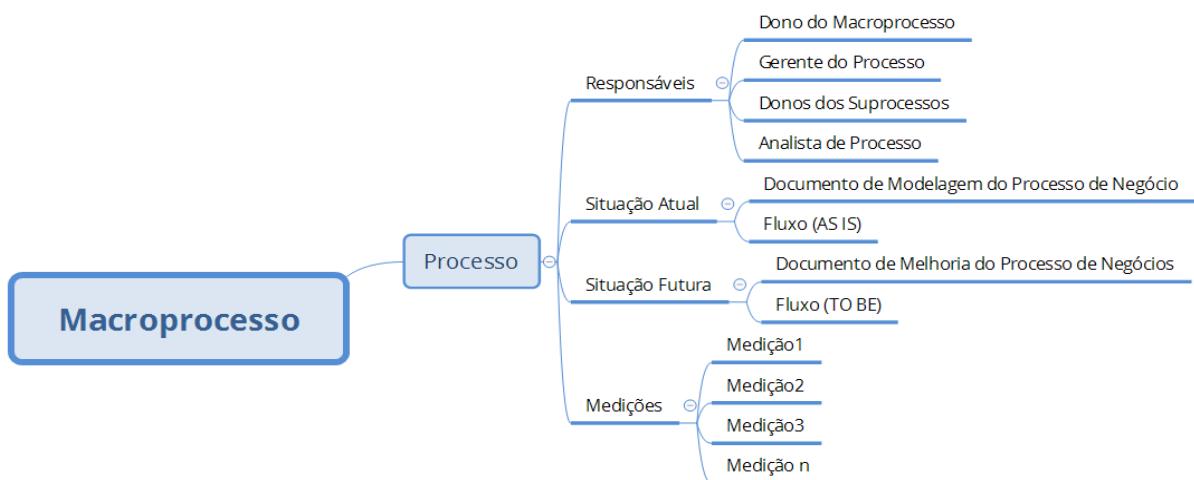


Figura 16 – Estrutura de indexação da intranet do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí

O Escritório de Gerenciamento de Processos é responsável pela guarda e manutenção do repositório de processos do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS PROFESSIONALS (Brasil). **BPM CBOK**: guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento: ABPMP BPM CBOK, V3.0. Transição do BPM CBOK V3.0 para o português: José Davi Furlan. 1. ed. [S. l.] ; ABPMP Brasil, 2013.

BALDAN, Roquemar de Lima; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócio – BPM**: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2014 .

BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral (GO). **Metodologia para gestão de processos**. Disponível em:<<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-go-manual-metodologia-gestao-de-processos>> Acesso em: 24.set.2018

BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral (SE). Coordenadoria de Planejamento Estratégia e Gestão. Seção de Otimização de Processos Organizacionais. **Manual do Escritório de Processos do TRE-SE**. [Aracaju]: TRE-SE, 2014. Disponível em: http://intranet.tre-se.gov.br/administrativo/portarias/portarias-do-tre-se/2014/portaria-tre-2014-0637/anexo-2_manual-do-escritorio-de-processo. Acesso em: 24.set.2018

CAVALCANTI, Rubens. **Modelagem de processos de negócios**: roteiro para realização de processos de modelagem de processos de negócios. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2017.

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). **Business Process Model and Notation (BPMN) 2.0**: request for proposal. Needham-MA, USA, 2007. OMG Document: BMI/2007-06-05. Disponível em: <https://www.omg.org/bpmn/Documents/BPMN_2-0_RFP_07-06-05.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2018.

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). **Business Process Model and Notation, V1.1** : OMG Available Specification. [S.l.], 2008. OMG Document Number: formal/2008-01-17. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>>. Acesso em: 28.ago.2018.

ANEXOS

ANEXO 1 – PORTARIA Nº 2040/2014
(QUE INSTITUI O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS E DA QUALIDADE)



Publicado no DJE nº 159
de 19/12/2014 Pág. 35 TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ

PORTARIA Nº 2040/ 2014

Dispõe sobre instituição da unidade de gestão de processos e define a cadeia de valor do TRE/PI.

O DESEMBARGADOR EDVALDO PEREIRA DE MOURA, PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ, no uso das atribuições legais, e

Considerando a convergência das ações do Poder Judiciário, a exigir unicidade nas diretrizes básicas de governança dos processos organizacionais;

Considerando a necessidade de gerenciar o portfólio de processos organizacionais e imprimir maior eficiência na aplicação dos recursos públicos, por meio da adoção das melhores práticas de gestão de processos e da qualidade;

Considerando a meta específica do Poder Judiciário para 2014, aprovada para a Justiça Eleitoral – Instituir Unidade de gestão de processos e elaborar a cadeia de valor,

RESOLVE:

Art. 1º. Instituir o Escritório de Processos e da Qualidade - EPQ, como unidade de gestão de processos, que auxiliará na continuidade e melhoria da gestão estratégica da Justiça Eleitoral do Piauí.

Art. 2º. O Escritório de Processos e da Qualidade atuará no gerenciamento do portfólio de processos organizacionais, observando as atribuições definidas no art.20, I-XXX, da Res. TRE/PI Nº 271/2013.

Art. 3º. Será adotada a Metodologia de Gestão de Processos e respectivos modelos de documentos estabelecidos pelo Tribunal Superior Eleitoral, como instrumento norteador do gerenciamento dos ciclos de vida dos processos organizacionais deste Tribunal.

Art. 4º. Fica aprovada a cadeia de valor da Justiça Eleitoral do Piauí, na forma do Anexo I.

Art. 5º Fica delegada competência à Direção-Geral para baixar os atos indispensáveis ao fiel cumprimento do teor desta Portaria, assim como adotar as providências necessárias à provisão de recursos e solução dos casos omissos.

Art. 6º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

DÊ-SE CIÊNCIA, PUBLIQUE-SE E CUMPRA-SE.

Teresina (PI), 18 de dezembro de 2014

Des. EDVALDO PEREIRA DE MOURA
Presidente do TRE-PI

ANEXO 2 – PLANILHA DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

(disponível na intranet em: <http://pgest.tre-pi.gov.br/gestao-de-processos-organizacionais>).

Data da Criação	
Data de Atualização	
Responsável	

Legendas

	Sim	Não
É um processo finalístico?	1	0
Atende ao Selo Diamante?	1	0
Atende ao alinhamento estratégico?	1	0
Impacto na Organização	1	0

ANEXO 3 – DOCUMENTO DE MODELAGEM

(disponível na intranet em: <http://pgest.tre-pi.gov.br/gestao-de-processos-organizacionais>).

1. Objetivo do documento

<descrever qual o objetivo do processo de negócio>

2. Escopo do processo

<Descrever as atividades que compõem o escopo do processo>

Unidade Organizacional:
Macroprocesso:
Processo:

Levantamento das Atividades

Sequência	Título da Tarefa	Atividade	Setor

3. Fluxograma do Novo Processo

<Apresentar, de forma gráfica e resumida, a forma de funcionamento do novo processo de trabalho, utilizando a Ferramenta (software) BIZAGI>

ANEXO 4 – DOCUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

(disponível na intranet em <http://pgest.tre-pi.gov.br/gestao-de-processos-organizacionais>)

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos						Mapeamento		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências	Categoria do Risco	Natureza do Risco orgântário/financeiro	Risco Inerente			
						P	I	NR	
Subprocesso/ Atividade 1	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.	Orçamentário	Sim	5	3	Risco Crítico	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.	Fiscal	Sim	3	2	Risco Moderado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.	Estratégico	Não	1	2	Risco Pequeno	
Subprocesso/ Atividade 2	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	3	2	Risco Moderado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	1	1	Risco Pequeno	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	4	2	Risco Alto	
Subprocesso/ Atividade 3	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.	Estratégico	Não	4	4	Risco Crítico	
	Evento 2	1. 2.	1. 2.		Não	3	4	Risco Alto	

ANEXO 5 – DOCUMENTO DE MELHORIA DO PROCESSOS

(disponível na intranet em: <http://pgest.tre-pi.gov.br/gestao-de-processos-organizacionais>)

1. Objetivo do documento

<Descrever qual o objetivo do processo de negócio>

2. Escopo do processo

<Descrever o escopo do processo, indicando as suas fronteiras, do início ao fim do processo de negócio>

Unidade Organizacional:
Macroprocesso:
Processo:

Levantamento das Atividades

Sequência	Título da Tarefa	Atividade	Setor

3. Pontos de Melhoria

<Descrever os pontos de melhoria do processo de negócio mapeado>

4. Responsabilidades gerais

<Descrever o nome do dono do processo e as suas responsabilidades>

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE

5. Indicadores

<Estabelecer os indicadores de desempenho associados ao processo de trabalho remodelado>

NOME	FÓRMULA	FREQUÊNCIA

6. Lista de Riscos

<Estabelecer os riscos associados as atividades dos processos, além das respostas programadas e os responsáveis pelo acionamento>

Colar link da planilha com o mapeamento dos riscos correspondentes. Todos as planilhas estão em: <http://pgest.tre-pi.gov.br/gestao-de-riscos;>

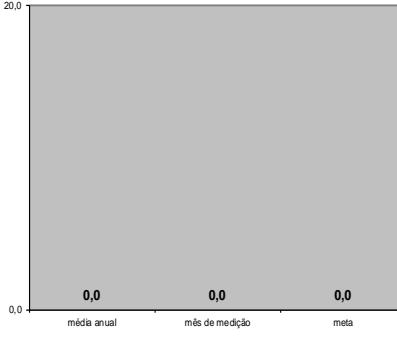
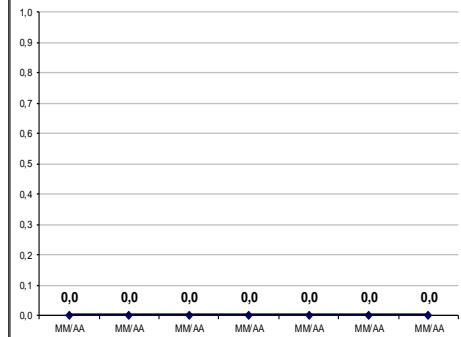
7. Fluxograma do Novo Processo

<Apresentar, de forma gráfica e resumida, a forma de funcionamento do novo processo de trabalho, utilizando a Ferramenta (software) BIZAGI>

ANEXO 6 – PLANO DE AÇÃO

(disponível na intranet em: <http://pgest.tre-pi.gov.br/gestao-de-processos-organizacionais>)

ANEXO 7 – RELATÓRIO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS
 (disponível na intranet em: <http://pgest.tre-pi.gov.br/gestao-de-processos-organizacionais>)

		RELATÓRIO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS - RMDP																									
		NOME DO PROCESSO		<Nome do processo>																							
		NOME DO INDICADOR		<Nome do Indicador>																							
FINALIDADE		<Finalidade do medidor>																									
FÓRMULA		<Fórmula do Indicador>. Exemplo: Tempo Realizado/Tempo Previsto																									
RESPONSÁVEL PELO INDICADOR		<Nome do servidor responsável pela medição e acompanhamento do indicador>																									
PERIODICIDADE		<Periodicidade de medição>							FONTE DE DADOS	<origem dos dados extraídos>																	
META		<Resultado a ser alcançado em conformidade com o que foi estipulado na etapa de redesenho do processo>							SENTIDO DE MELHORIA	<Menor é Melhor>																	
EVOLUÇÃO DO INDICADOR		MM/AA	MM/AA	MM/AA	MM/AA	MM/AA	MM/AA	MM/AA	MM/AA	MM/AA	MM/AA	MM/AA	MM/AA														
		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0														
RESULTADO NO PERÍODO		Resultado no Período (dias)							Evolução do Indicador																		
média anual		0,0							0,0																		
mês de medição		0,0							0,0																		
meta		0,0							0,0																		
																											
																											
Atividades Realizadas no Período																											
Descrição da Atividade							% de realização total																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Entregáveis do Período</th> </tr> <tr> <th>Descrição</th> <th>Planejado</th> <th>Realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>														Entregáveis do Período		Descrição	Planejado	Realizado									
Entregáveis do Período																											
Descrição	Planejado	Realizado																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Pendências Ações</th> </tr> <tr> <th>Descrição</th> <th>Responsável</th> <th>Prazo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>														Pendências Ações		Descrição	Responsável	Prazo									
Pendências Ações																											
Descrição	Responsável	Prazo																									
Ações Emergenciais																											
<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>																											

ANEXO 8 – NOTAÇÃO BPMN

- Tipos de eventos BPMN

Os eventos representam um evento em um processo de negócios.



Símbolo de evento inicial

Sinaliza o primeiro passo de um processo.



Símbolo de evento intermediário

Representa qualquer evento que ocorre entre um evento inicial e final.



Símbolo de evento final

Sinaliza o passo final em um processo.

-Símbolos de evento BPMN



Símbolo de mensagem

Aciona o processo, facilita processos intermediários ou finaliza o processo.



Símbolo de temporizador

Um tempo, data ou tempo e data recorrentes acionam o processo, auxiliam processos intermediários ou completam o processo.



Símbolo de escala



Símbolo de condicional

Um processo que se inicia ou continua quando uma condição ou regra de negócio é atendida.



Símbolo de link

Um subprocesso que faz parte de um processo maior.



Símbolo de erro

Um erro encontrado no início, meio ou fim de um processo. Um subprocesso de evento com um acionador de erros sempre interromperá o processo nele compreendido.



Símbolo de cancelar

Cancelamento: reage em uma transação que foi cancelada dentro de um subprocesso. Em um evento final, o símbolo de cancelar representa o cancelamento acionado de um processo.



Símbolo de compensação

Um reembolso que é acionado quando as operações falham parcialmente.



Símbolo de sinal

Um sinal que se comunica em diferentes processos. Um símbolo de sinal pode iniciar um processo, facilitá-lo ou completá-lo.



Símbolo de múltiplo

Acionadores múltiplos que iniciam um processo.



Símbolo de múltiplo paralelo

Uma instância de um processo que não se inicia, nem continua ou finaliza até que todos os eventos possíveis tenham ocorrido.



Símbolo de fim

Aciona a terminação imediata de um passo do processo. Todas as instâncias relacionadas são terminadas ao mesmo tempo.

Símbolos BPMN de atividade

As atividades descrevem o tipo de trabalho sendo feito em uma instância específica do processo. Há quatro tipos de atividades: tarefas, subprocessos, transações e atividades de chamada.

Símbolo de tarefa

É o nível mais básico de uma atividade e não pode ser subdividida. Por exemplo, um processo de rotina matinal pode envolver a tarefa de ligar seu computador.



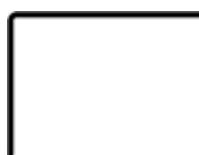
Símbolo de subprocesso

É um grupo de tarefas que se encaixam particularmente bem. Há duas visualizações diferentes do subprocesso. Uma delas é a visualização suspensa, a qual possui um sinal de mais expandido para mostrar mais detalhes. A outra é uma visualização de subprocesso expandido, que é ampla o suficiente para abrigar todas as tarefas que descrevem o subprocesso de modo completo.



Símbolo de transação

É um subprocesso especializado que envolve pagamento.



Símbolo de chamada

É o subprocesso global que é reusado em vários pontos do fluxo do negócio.

Símbolos BPMN de porta de entrada

Portais são símbolos que separam e reconectam os fluxos em um diagrama BPMN. Há vários tipos de portais.



Símbolo de exclusivo

Avalia o estado do processo de negócios e, com base na condição, divide o fluxo em um ou mais caminhos mutuamente exclusivos. Por exemplo, um relatório será gerado se um supervisor der uma aprovação. Nenhum relatório será gerado se o supervisor negar uma aprovação.



Símbolo baseado em evento

Baseado em evento: uma porta de entrada baseada em um evento é semelhante a uma porta de entrada exclusiva—pois ambas envolvem um caminho no fluxo. No caso de uma porta de entrada baseada em evento, no entanto, você avalia qual evento ocorreu, e não qual condição está sendo cumprida. Por exemplo, você pode esperar até que o CEO chegue ao escritório para enviar-lhe um e-mail. Se o CEO não chegar, o e-mail não será enviado.



Símbolo de paralelo

Difere das outras portas de entrada pois não depende de condições ou eventos. Em vez disso, portas de entrada paralelas são usadas para representar duas tarefas simultâneas em um fluxo de negócios. Um exemplo é o departamento de marketing gerando novas oportunidades de clientes e contatando clientes potenciais existentes ao mesmo tempo.



Símbolo de inclusivo

Divide o fluxo do processo em um ou mais fluxos. Por exemplo, uma porta de entrada inclusiva pode envolver ações comerciais tomadas com base em resultados de pesquisa. Um processo pode ser iniciado se o consumidor estiver satisfeito com o produto A. Outro fluxo se inicia quando o consumidor indicar que está satisfeito com o produto B, e um terceiro processo se inicia se o consumidor não estiver satisfeito com o produto A.



Baseado em evento exclusivo

Inicia uma nova instância de processo com cada ocorrência de um evento subsequente.

Símbolo de complexo



Essas portas de entrada são usadas somente nos mais complexos fluxos em um processo de negócios. Um caso de uso ideal da porta de entrada complexa é quando você precisa de múltiplas portas de entrada para descrever o fluxo de negócios.



Baseado em evento paralelo

Como o nome sugere, essa porta de entrada é semelhante a uma porta de entrada paralela. Ela permite que processos múltiplos ocorram ao mesmo tempo, porém, diferentemente da porta de entrada paralela, os processos são dependentes de eventos.

CONECTANDO OBJETOS EM UM DIAGRAMA BPMN

Objetos de conexão são linhas que conectam objetos de fluxo BPMN. Há três tipos diferentes: fluxos de sequência, fluxos de mensagem e associações.



Símbolo de fluxo de sequência

Conecta objetos de fluxo em uma ordem sequencial própria.



Símbolo de fluxo de mensagem

Representa mensagens de um participante do processo para outro.



Símbolo de associação

Mostra as relações entre artefatos e objetos de fluxo.

RAIAS EM UM DIAGRAMA BPMN

As raias são usadas para organizar os aspectos de um processo em um diagrama BPMN. A raias agrupam os objetos visualmente em faixas, com cada aspecto do processo adicionado a uma raias separada. Estes elementos podem ser arranjados tanto horizontalmente como verticalmente. As raias não apenas organizam as atividades em categorias separadas, como também podem revelar atrasos, ineficiências e os funcionários responsáveis por cada passo em um processo.



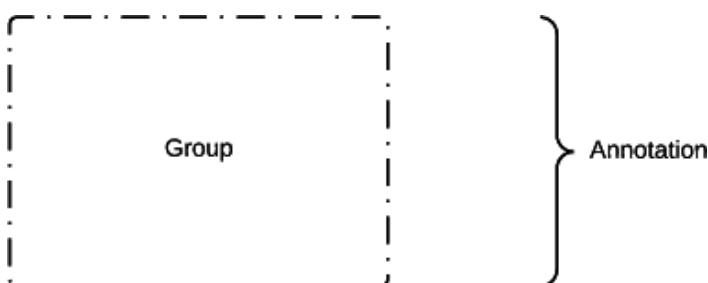
ARTEFATOS EM UM DIAGRAMA BPMN

Os artefatos representam informações relevantes ao modelo, porém não relevantes a elementos individuais dentro do processo. Os três tipos de artefatos são anotações, grupos e objetos de dados que podem ser usados em um diagrama BPMN. Todos os três são usados para aumentar e descrever um processo BPMN.

Anotações permitem que o modelador descreva partes adicionais do fluxo do modelo ou notação.

Grupos organizam tarefas ou processos que possuem relevância no processo como um todo.

Objetos de dados representam dados colocados no processo, dados que resultam do processo, dados que precisam ser coletados ou dados que devem ser armazenados.



Símbolo de entrada de dados



Representa os requisitos de dados que dependem de tarefas no processo de negócios.

Símbolo de saída de dados



Demuestra as informações produzidas como resultado de um processo de negócios.

Símbolo de coleta de dados



Representa informações coletadas dentro de um processo de negócios.

Símbolo de armazenamento de dados



Representa a capacidade de armazenar ou acessar dados que estão associados a um processo de negócios.