



PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DA BAHIA

MANUAL GESTÃO DE PROCESSOS

SEPLAN

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
PROGRAMAÇÃO E ORÇAMENTO

MANUAL GESTÃO DE PROCESSOS

Aviso de Propriedade

Todas as informações contidas nesse documento são de propriedade do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, não sendo permitida a cópia ou divulgação sem o consentimento formal, por escrito, deste órgão.

A utilização e divulgação das informações contidas nesse documento devem ser restritas a funcionários e colaboradores que estejam diretamente envolvidos nas atividades às quais esse documento relata.

Histórico de revisões

Data	Versão	Descrição	Responsáveis
11/01/2022	2.0	Revisão Consultoria	Adilson Pize (Plano Consultoria) Monica Rodrigues Moreira (Plano Consultoria)
30/05/2019	1.0	Elaboração do documento	Cesar Rocha Ednilda Gomes Livia Bittencourt Mariana Dantas Pereira Pedro Vivas Ricardo Neri Taiane Lucas

Des. NILSON SOARES CASTELO BRANCO
Presidente

Desa. GARDÊNIA PEREIRA DUARTE
1ª Vice-Presidente

Desa. MÁRCIA BORGES FARIA
2ª Vice-Presidente

Des. JOSÉ EDIVALDO ROCHA ROTONDANO
Corregedor-Geral

Des. EDMILSON JATAHY FONSECA JÚNIOR
Corregedor das Comarcas do Interior

DESA. SÍLVIA CARNEIRO SANTOS ZARIF
DESA. TELMA LAURA SILVA BRITTO
DES. MARIO ALBERTO HIRS
DES. ESERVAL ROCHA
DESA. IVETE CALDAS SILVA FREITAS MUNIZ
DESA. MARIA DA PURIFICAÇÃO DA SILVA
DESA. MARIA DO SOCORRO BARRETO SANTIAGO
DESA. ROSITA FALCÃO DE ALMEIDA MAIA
DESA. MARIA DA GRAÇA OSÓRIO PIMENTEL LEAL
DES. JOSÉ CÍCERO LANDIN NETO
DES. CARLOS ROBERTO SANTOS ARAÚJO
DESA. HELOISA PINTO DE FREITAS VIEIRA GRADDI
DESA. CYNTHIA MARIA PINA RESENDE
DES. JEFFERSON ALVES DE ASSIS
DESA. NÁGILA MARIA SALES BRITO
DESA. INEZ MARIA BRITO SANTOS MIRANDA
DES. EMÍLIO SALOMÃO PINTO RESEDÁ
DES. AUGUSTO DE LIMA BISPO
DES. JOSÉ ALFREDO CERQUEIRA DA SILVA
DES. PEDRO AUGUSTO COSTA GUERRA
DES. ALIOMAR SILVA BRITTO
DES. JOÃO AUGUSTO ALVES DE OLIVEIRA PINTO
DESA. DINALVA GOMES LARANJEIRA PIMENTEL
DESA. LISBETE MARIA TEIXEIRA ALMEIDA CÉZARSANTOS
DES. LUIZ FERNANDO LIMA
DESA. IVONE BESSA RAMOS
DESA. ILONA MÁRCIA REIS
DES. ROBERTO MAYNARD FRANK

DES. JOÃO BÔSCO DE OLIVEIRA SEIXAS
DESA. RITA DE CÁSSIA MACHADO MAGALHÃES
DESA. REGINA HELENA RAMOS REIS
DES. MAURÍCIO KERTZMAN SZPÖRER
DES. LIDIVALDO RÉAICHE RAIMUNDO BRITTO
DESA. PILAR CÉLIA TOBIO DE CLARO
DESA. JOANICE MARIA GUIMARÃES DE JESUS
DESA. MARIA DE LOURDES PINHO MEDAUAR
DESA. CARMEM LÚCIA SANTOS PINHEIRO
DES. BALTAZAR MIRANDA SARAIVA
DESA. SANDRA INÊS MORAES RUSCIOLELLI AZEVEDO
DESA. LÍGIA MARIA RAMOS CUNHA LIMA
DES. MÁRIO AUGUSTO ALBIANI ALVES JÚNIOR
DES. RAIMUNDO SÉRGIO SALES CAFEZEIRO
DES. JULIO CEZAR LEMOS TRAVESSA
DESA. MARIA DE FÁTIMA SILVA CARVALHO
DES. ABELARDO PAULO DA MATTA NETO
DESA. SORAYA MORADILLO PINTO
DESA. ARACY LIMA BORGES
DES. ANTONIO CUNHA CAVALCANTI
DES. JOSÉ SOARES FERREIRA ARAS NETO
DES. ALDENILSON BARBOSA DOS SANTOS
DES. MANUEL CARNEIRO BAHIA DE ARAÚJO
DESA. REGINA HELENA SANTOS E SILVA
DES. PAULO ALBERTO NUNES CHENAUD
DES. GEDER LUIZ ROCHA GOMES
DES. EDSON RUY BAHIENSE GUIMARÃES

SUMÁRIO

Apresentação

Caro Leitor(a),

Este documento apresenta a Metodologia de Gerenciamento de Processos de Trabalho do Tribunal de Justiça da Bahia. Nele, estão incorporadas informações, orientações e dicas importantes para auxiliar nos trabalhos de modelagem, análise, desenho, gestão, melhoria contínua dos processos de trabalho e implantação das rotinas organizacionais no ambiente do Tribunal.

A Metodologia aqui descrita tem por objetivo definir, de forma coerente e coordenada, o método que garante o melhor funcionamento das rotinas de trabalho no Tribunal de Justiça da Bahia por parte de cada unidade organizacional. A gestão de processos do Tribunal está integrada às estratégias do TJBA e a institucionalização dessa forma de gestão busca assegurar um desdobramento eficaz das estratégias organizacionais até os processos de trabalho, considerados essenciais para que o Tribunal, por meio de suas unidades organizacionais, consiga alcançar seus resultados e, sobretudo, busque a excelência na prestação de serviços à sociedade.

Este documento é indicado para gestores, gerentes, analistas e todos aqueles que se interessam pelo tema Gestão de Processos.

Consulte sempre este Manual. Transforme-o em uma Boa Prática. Aprimore seu trabalho. Simples assim!

Corroborando com o conceito de melhoria contínua, convidamos a todos a contribuir com este material enviando suas sugestões. Elas serão muito bem-vindas para o processo de aprimoramento da Metodologia de Gerenciamento de Processos do Tribunal de Justiça da Bahia.

1. Introdução	07
1.1 Contexto da Gestão de Processos no Tribunal de Justiça da Bahia	07
2. Fundamentação teórica	08
2.1 Glossário de termos chave	08
3. Governança Corporativa	11
4. Governança de Processos	12
4.1 Elementos gerenciados e produzidos no âmbito da Governança de Processos:	13
4.2 Objetivos da Governança de Processos	13
4.3 Gestão Corporativa de Processos	13
5. Cadeia de Valor	14
6. Metodologia de Gestão de Processos	16
6.1 Identificação do Objetivo da Intervenção	17
6.1.1 Identificar Objetivo do Projeto	17
6.1.2 Definir Equipe de Trabalho	17
6.1.3 Reunir com Atores Envolvidos	17
6.2 Entendimento da Situação Atual (As Is)	18
6.2.1 Levantar Informações da Rotina Atual	18
6.3 Análise e Diagnóstico	19
6.3.1 Analisar Situação Atual	19
6.3.2 Identificar Problemas	19
6.3.3 Relacionar Melhorias	20
6.3.4 Elaborar Relatório de Diagnóstico	20
6.3.5 Validar Relatório de Diagnóstico	20
6.3.6 Elaborar Plano de Ação com Melhorias Validadas e Priorizadas	20
6.4 Desenho da Proposta da Nova Rotina de Trabalho	20
6.4.1 Desenhar Nova Rotina de Trabalho	21
6.4.2 Estabelecer Indicadores de Desempenho	22
6.4.3 Definir os Riscos Associados	22
6.4.4 Validar Modelo da Situação Desejada	22
6.5 Implantação da Nova Rotina de Trabalho	22
6.5.1 Elaborar/Atualizar Documentação da Nova Rotina	23
6.5.2 Definir Estratégia de Implantação	23
6.5.3 Capacitar Envolvidos	23
6.5.4 Revisar e Publicar Normas	24
6.6 Monitoramento e Controle	24
6.6.1 Estabelecer Mecanismos de Monitoramento e Controle da Nova Rotina de Trabalho	24
7. Tecnologia de BPM	24

8. Repositório de Processos Central - RPC	25
8.1.1 Publicação dos Processos de Trabalho no Repositório de Processos Central - RPC	26
9. Referências	26
ANEXOS	27
Anexo 1 - Canvas	27
Anexo 2 - Formulário de Definição de Indicadores	27
Anexo 3 - Termo de Validação de Melhoria	28
Anexo 4 - Matriz MASP	29
Anexo 5 - Matriz GUT	29
Anexo 6 - Plano de Ação	30
Anexo 7 - Checklist Para Revisão Técnica de Modelos de Processos de Trabalho	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Relacionamento entre os temas	11
Figura 2 - Cadeia de Valor do TJBA	15
Figura 3 - Metodologia de Gestão de Processos de TJBA	16
Figura 4 - Subetapas de Identificação do Objetivo da Intervenção	17
Figura 5 - Subetapa de Entendimento da Situação Atual	18
Figura 6 - Subetapas de Análise e Diagnóstico	19
Figura 7 - Subetapas do Desenho da Proposta da Nova Rotina de Trabalho	21
Figura 8 - Modelo para Desenho de Processos de Trabalho do TJBA	21
Figura 9 - Método SMART de Definição de Indicadores de Desempenho	22
Figura 10 - Subetapas da Implantação da Nova Rotina de Trabalho	23
Figura 11 - Subetapa do Monitoramento e Controle	24
Figura 12 - Kanban de Acompanhamento de Ações de Melhoria	24
Figura 13 - Informações sobre os Processos no Portal	25
Figura 14 - Desenho de Processo de Trabalho Publicado no Repositório	25
Figura 15 - Canvas de Levantamento de Atividades	27
Figura 16 - Formulário de Definição de Indicadores	27
Figura 17 - Termo de Validação de Melhoria	28
Figura 18 - Matriz MASP	29
Figura 19 - Matriz GUT	29
Figura 20 - Plano de Ação	30
Figura 21 - Checklist Para Revisão Técnica de Modelos de Processos de Trabalho	31

1. Introdução

O Tribunal de Justiça do Estado da Bahia - TJBA, com sede no Centro Administrativo da Bahia, em Salvador, tem jurisdição em todo o Estado e é a instância mais elevada do Poder Judiciário Estadual.

O TJBA é dirigido pela Mesa Diretora, constituída de um Presidente, dois Vice-Presidentes, um Corregedor Geral e um Corregedor das Comarcas do Interior. Os integrantes da Mesa exercem gestão de dois anos de duração, não podendo ser reeleitos para o cargo.

O TJBA iniciou a implantação de uma cultura por processos em 2016 por meio da criação das unidades: Escritório de Projetos e Processos Estratégicos – EPPE e Escritórios de Projetos e Processos Departamentais – EDEP, cujo objetivo principal é centralizar e coordenar o gerenciamento de projetos e processos da Organização dentro de seu domínio, ou seja, o EPPE num âmbito corporativo e estratégico e o EDEP no âmbito das unidades organizacionais. (RESOLUÇÃO NO 13, DE 31 DE AGOSTO DE 2016)

Tudo isto para que seus servidores estejam cientes e engajados sobre a importância de conhecer as suas respectivas rotinas organizacionais e de como elas interagem entre si. O objetivo maior a ser alcançado por meio da implantação de uma cultura por processos é fazer com que cada servidor se reconheça dentro da estrutura geral do Tribunal e tenha clareza da importância dos resultados de suas atividades, para o alcance dos objetivos gerais do Órgão.

1.1 Contexto da Gestão de Processos no Tribunal de Justiça da Bahia

A crescente demanda por modernização e desburocratização dos processos de trabalho e consequente prestação de serviços de melhor qualidade, pelas instituições públicas, abrem espaço para a adoção de métodos de gestão de processos já utilizados com sucesso por outras organizações, tanto públicas quanto privadas. O TJBA, também, vive essa situação de busca contínua por melhorar, uniformizar e simplificar suas rotinas de trabalho, visando uma melhor prestação de serviços ao cidadão.

"...dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros." (MEIRELLES, 2002)

A Gestão de Processos baseia-se na disponibilização de um conjunto de técnicas e ferramentas para a identificação e análise da realidade da Organização, possibilitando repensar a forma de execução dos processos de trabalho, planejar estratégias de atuação, implantar e monitorar mudanças. Uma das ferramentas mais utilizadas neste método é o Mapeamento de Processos de Trabalho.

O Mapeamento de Processos é uma prática gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar na melhoria dos processos de trabalho existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada a processos. Para comparar a situação atual e a desejada, de forma a gerar tensão estrutural que impulsionará a mudança organizacional, torna-se necessário entender a Organização como ela é e onde ela se encontra. A partir disso, identifica-se qual é o problema do processo de trabalho, para, então, modelar como esta deveria ser e representar em um mapa "como" o problema será resolvido ou a implantação do novo processo (HUNT, 1996).

Uma análise estruturada dos processos de trabalho permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e me-

lhora do desempenho da Organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (HUNT, 1996).

Além disso, o Mapeamento de Processos exige um profundo conhecimento das atividades que constituem os processos de trabalho essenciais de uma Organização e os processos que os apoiam. Este entendimento pode ser melhor alcançado pela “modelagem” e pelas medidas dos processos, utilizando-se de várias técnicas que foram desenvolvidas e refinadas no decorrer dos anos (JOHANSSON et al., 1995).

Desta forma, o mapeamento desempenha um papel essencial que é o de desafiar as rotinas organizacionais existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como, por exemplo: “Esta complexidade é necessária? São possíveis simplificações? Existe excesso de transferências interdepartamentais? As pessoas estão preparadas para as suas funções? O processo é eficaz? O trabalho é eficiente? Os custos são adequados?” (HUNT, 1996; JOHANSSON et al., 1995).

2. Fundamentação Teórica

A fim de alinhar os conhecimentos, são apresentadas as definições dos principais termos utilizados no âmbito da Governança Corporativa e de Processos, bem como o relacionamento entre esses termos.

2.1 Glossário de Termos Chave

Negócio

O termo “Negócio” engloba uma série de sentidos que lhe pode ser atribuído. Considera-se para entidades que interagem entre si visando a entrega de algo de valor a clientes por meio de um grupo de atividades. Essas entidades podem ser pessoas ou organizações. Estas últimas podem ainda ser de qualquer porte, segmento, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

Por modelo de negócios compreende-se a lógica de criar, entregar e capturar valor para a Organização (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010), a partir de uma plataforma que conecta os recursos, processos e fornecedores da empresa. (NIELSEN, LUND, 2012)

Estratégia

Definição de princípios, perspectivas e objetivos de uma Organização, visando, por meio de diretrizes, políticas, projetos e processos, direcionar seu comportamento para o alcance de metas. Estratégia deve ser entendida com um processo contínuo de aprendizagem e escolha, um produto de mãos e mentes, de processos de análises e sínteses, contendo elementos explícitos (planos) e implícitos (comportamentos, intenções), racionais e não racionais, formada de fases e elementos de estabilidade e mudança (Mintzberg).

Valor

Elemento percebido por meio da análise de interações entre cliente e o resultado do processo. A percepção de valor de um processo está diretamente relacionada à sua capacidade de entregar o que atende e importa para os clientes.

Valor pode ser definido como uma oferta de uma Organização para os clientes, representando uma promessa de benefícios de valor que os clientes irão receber durante e após a experiência de uso. Ela identifica os benefícios e os custos (ou sacrifícios) de produtos e experiências resultantes da relação entre os clientes e a Organização. A proposição de valor superior representa uma oferta para os clientes que acrescenta mais valor ou resolve um problema melhor do que outras ofertas concorrentes similares (Payne e Frow, 2005).

Cadeia de Valor

Conjunto de atividades interconectadas que são executadas por um negócio para entregar valor aos seus clientes. A cadeia de valor engloba os processos primários, que agregam valor diretamente aos clientes; os processos de suporte, que sustentam a execução das atividades primárias e os processos de gestão, que visam garantir o alcance das metas e objetivos institucionais.

O conceito da cadeia de valor identifica que uma Organização realiza um conjunto de atividades que visam criar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte aos seus produtos, como meios de conceber mais valor para seus clientes [Porter 1999].

“As organizações existem para criar valor para suas partes interessadas” [Isaca 2012]. Nesse contexto, criar valor significa realizar benefícios com uma ótima relação de custo, otimizando os riscos associados. Criar valor é um objetivo de governança e o benefício realizado pode assumir muitas formas, inclusive de serviços públicos melhores, quando praticados por entidades governamentais.

Processo

Conjunto que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor. Esse conceito traz a ideia de processos como fluxo de trabalho – com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara. Processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e usuários do serviço público.

Classificação de Processos:

Estratégicos ou Gerenciais: Têm o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro da Organização, dentro de uma visão sistêmica, promovendo a sustentabilidade do negócio.

Primários ou Finalísticos: são aqueles ligados à essência do funcionamento da Organização. Eles caracterizam sua atuação e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo fim das organizações. Em um Órgão público, um típico exemplo desse tipo de processo seria: Prestação de Serviços ao Cidadão (emissão de certidões e/ou documentos, julgamentos de processos e outros).

Corporativos ou Suporte ou Apoio ou Sustentação: produzem resultados imperceptíveis ao cliente, mas são essenciais para a gestão efetiva da Organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da Instituição.

Hierarquia de Processos:

Macroprocesso: Processo cuja operação impacta substancialmente na maneira como a Organização funciona, habitualmente, envolvendo mais de uma função organizacional.

Processo: Equivale a um grupo de tarefas interligadas logicamente, que usufruem de recursos da Organização para criar resultados. São comumente operações complexas (subprocessos, atividades e tarefas distintas interligadas) que têm um objetivo organizacional específico.

Subprocesso: Processo incluído em outro processo, ou seja, grupo de operações complexas que realiza um objetivo específico em apoio a outro. Nas organizações, normalmente, encontra-se um conjunto de subprocessos que são reaproveitáveis, ou seja, esses subprocessos não têm uma vinculação única com um processo e sim com diversos processos.

Atividade: Conjunto de operações de média complexidade que ocorre dentro de um processo ou subprocesso. Frequentemente, é realizada por uma unidade organizacional determinada e designada a obter um resultado específico.

Tarefa: Nível mais detalhado de atividade. É um conjunto de trabalho a ser exercido que envolve rotina e prazos determinados.

Passo: Fragmento de tarefa que deve ser realizado para que surjam os menores efeitos de uma atividade.

Atores do processo:

Responsável do processo: pessoa que é responsável pela qualidade da execução e melhoria contínua do processo.

Gerente de processos: coordena, gerencia o desempenho e lidera iniciativas de transformação dos processos.

Analista de processos: realiza trabalho de documentação, análise e sugestões de melhorias de processos.

Parte interessada (Stakeholder): pessoa ou Organização que tem interesse direto ou é influenciada por ações do processo.

Patrocinador: proporciona apoio político ou recursos (financeiros, humanos, materiais) para iniciativas de transformação de processos.

Processo de Negócio

Um processo de negócio é um trabalho que entrega valor para clientes ou apoia/gerencia outros processos envolvidos. Estes processos são compostos de diversas atividades inter-relacionadas que têm como finalidade a resolução de um problema específico. Estas atividades são, em um contexto mais amplo, dependentes de outras que por fim culminam em uma sequência e fluxo lógico de trabalho.

Processo de negócio é “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquina para alcançar um ou mais resultados” [CBOK 2013]. Corroborando, Turban et al.

2010 afirmam que os processos de negócio são compostos por um conjunto de atividades relacionadas, as quais produzem algo de valor, seja para a Organização, seus clientes ou acionistas.

Gestão de Processos de Negócio

A disciplina denominada Business Process Management - BPM é uma abordagem que identifica, desenha, executa, documenta, monitora, controla e mede os processos de trabalho automatizados ou não, a fim de alcançar resultados consistentes com os objetivos estratégicos organizacionais. BPM envolve a definição, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de trabalho end-to-end (ponta-a-ponta) deliberados, colaborativos e continuamente auxiliados pela tecnologia, conduzindo a resultados que criam valores e habilitam uma Organização a alcançar seus objetivos com maior agilidade. (ABPMP, 2013)

O BPM é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma Organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta [CBOK 2013]. Engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

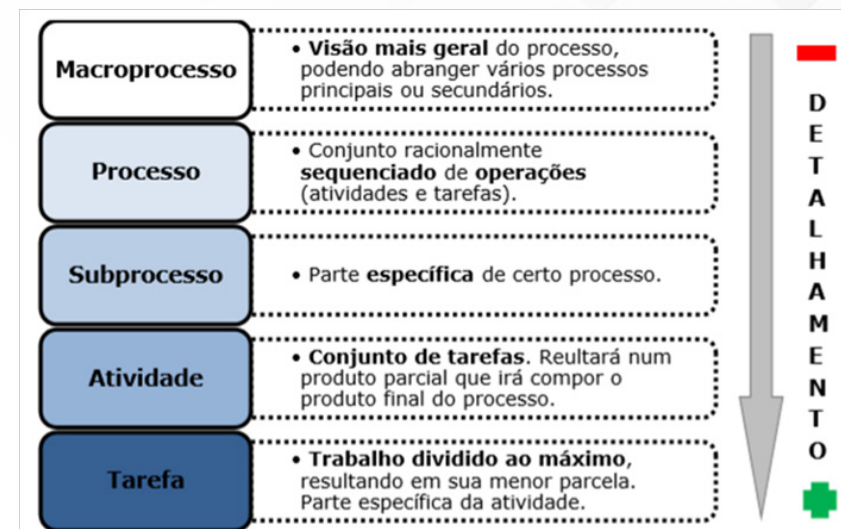


Figura 1 - Relacionamento entre os temas

3. Governança Corporativa

Governança Corporativa é o conjunto de regras, restrições e procedimentos que orienta a forma como uma Organização deve ser conduzida para o alcance de seus objetivos. A Governança Corporativa visa limitar comportamentos indesejados, monitorar as ações dos gestores e toma-

dores de decisão e direcionar e orquestrar o uso de ferramentas de controle, como: o gerenciamento de projetos, o gerenciamento de processos e o gerenciamento de riscos, por exemplo.

Cada Organização possui seu modelo de governança específico, de acordo com sua realidade. No caso do Poder Judiciário do Estado da Bahia, o Decreto Judiciário no 654, de 15 de outubro de 2021, institui e dispõe sobre o Programa de Governança Corporativa no âmbito do Poder Judiciário do Estado. De acordo com o referido decreto, Governança Corporativa é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados para avaliar, direcionar e monitorar a forma como o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia será governado e administrado, com vistas a melhorar a capacidade do Poder Judiciário Estadual de prover serviço público de qualidade e de interesse da sociedade. Esse modelo de governança deve estar suportado pelos seguintes princípios: I - capacidade de implementação e resposta; II - integridade; III - confiabilidade; IV - melhoria regulatória; V - transparência; e VI - prestação de contas e responsabilidade.

O Decreto Judiciário no 654 traz em seu art. 5º, inciso IV, de maneira muito clara, que uma das diretrizes para a implementação da Governança Corporativa, no Tribunal de Justiça da Bahia é a simplificação dos processos, com a promoção da desburocratização, a racionalização administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços judiciais, extrajudiciais e administrativos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico.

Nesse sentido, o gerenciamento de processos, que é o objeto central desse documento, torna-se uma ferramenta fundamental para apoiar e sustentar o modelo de Governança do Tribunal de Justiça de Bahia.

Portanto, considerando a Resolução no 12, de 31 de agosto de 2016, que instituiu o Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia – CCOV, de caráter diretivo, consultivo e de assessoramento e, ainda, a Resolução nº 410/2021, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que instituiu normas gerais para sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário brasileiro e, sobretudo, a necessidade de promover o estabelecimento de políticas e diretrizes de governança, gestão de riscos, integridade e controles internos, em atendimento às melhores práticas de Governança Corporativa, ficam formalizadas as seguintes responsabilidades no escopo da gestão de processos, que é o cerne desse material:

Instâncias	Ações e decisões
CCOV/SEPLAN	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança compreendendo: - Incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de governança no âmbito do Poder Judiciário do Estado da Bahia; - Apresentar soluções para melhoria do desempenho de Órgão ou unidade administrativa; - Homologar a metodologia institucional para mapeamento de processos; - Homologar o alinhamento entre a estrutura organizacional e a cadeia de valor do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia; - Aprimorar o fluxo de informações relacionadas a denúncias, elogios ou sugestões, de modo a simplificar o canal de ingresso dessas comunicações e otimizar a análise e o encaminhamento do material recebido.

4. Governança de Processos

No âmbito do Tribunal de Justiça da Bahia, a Governança de Processos é a maneira de consolidar as iniciativas de gestão de processos dentro de normas, regras e diretrizes a fim de que todas caminhem juntas e em direção a um objetivo comum. O termo governança, isoladamente, pode ser entendido como a capacidade de direcionar e orquestrar esforços conjuntos, com autoridade e aceitação de todos. Dessa maneira, a Governança de Processos consiste na definição, disseminação e controle da Gestão de Processos com relação a:

- Objetivos, princípios, orientações, controles e limites decisórios.
- Normas de organização e estruturação.
- Definição de papéis e responsabilidades.
- Forma de avaliação e controle a fim de aproveitar oportunidades de melhorias e inovação na maneira de realizar os trabalhos.
- Manter a definição de papéis e responsabilidades de acordo com as necessidades da Organização, que significa promover a distribuição de papéis e responsabilidades relacionadas à gestão de processos.

4.1 Elementos gerenciados e produzidos no âmbito da Governança de Processos:

- Cadeia de Valor, como direcionador da Gestão de Processos.
- Metodologia de Gestão de Processos.
- Regras e papéis que estruturam e organizam o funcionamento da Gestão de Processos.

4.2 Objetivos da Governança de Processos

- Padronizar as iniciativas dos processos.
- Favorecer o alinhamento dessas iniciativas em conjunto.
- Levar à melhoria contínua dos processos organizacionais.
- Definir papéis e responsabilidades sobre os processos.
- Determinar quem tem o poder de decisão sobre os processos.
- Tornar a Organização mais ágil na resposta ao surgimento de mudanças.
- Potencializar a qualidade das iniciativas de processos.
- Transformar a Gestão de Processos em uma cultura de aplicação cotidiana.
- Alinhar a Gestão de Processos com os objetivos estratégicos da empresa.
- Garantir que o escritório de processos coordene essas iniciativas e dê o apoio necessário a todas as áreas envolvidas.

4.3 Gestão Corporativa de Processos

É uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma Organização com base nas sequências de suas atividades. 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. Diz respeito ao planejamento da elaboração, implantação, procedimentos, diretrizes, ferramentas e instrumentos que direcionam a Gestão de Processos, sendo necessário:

- Garantir uma padronização adequada dos processos - os padrões associados aos processos mantêm-se atualizados e são consultados por executores e gestores.
- Amadurecer o escopo dos indicadores de desempenho - os indicadores monitoram o alcance das metas compartilhadas e que materializam as necessidades e as expectativas dos clientes.
- Ativar as reuniões de gestão do dia a dia dos processos – a área sistematiza reuniões táticas de gestão para os processos mapeados e/ou otimizados, visando aprimorar a tomada de decisão.
- Integrar o monitoramento de conformidade e os riscos à gestão - a conformidade e os riscos são monitorados de forma integrada à gestão do processo, visando aprimorar a tomada de decisão.

No âmbito do Poder Judiciário do Estado da Bahia, a Resolução no 13, de 31 de agosto de 2016, regulamenta a implantação dos Escritório de Projetos e Processos Estratégicos - EPPE e Escritório de Projetos e Processos Departamentais – EDEP, que são unidades organizacionais que centralizam e coordenam o gerenciamento corporativo de projetos e processos estratégicos sob seu domínio, concentrando-se no planejamento, na priorização e na execução daqueles vinculados aos objetivos gerais do Tribunal. O modelo de operação do EPPE e dos EDEP's podem ser consultados no documento: Modelo de Operação – MOP.

No contexto da Governança de Processos, o propósito é evitar que iniciativas isoladas e desconexas de gestão de processos tragam resultados meramente pontuais e localizados. É preciso que as melhorias nos processos agreguem valor à cadeia produtiva de forma consistente, sistemática e integrada, atendendo ao planejamento estratégico definido pela alta gestão, bem como às diretrizes do Decreto Judiciário no 654, de 15 de outubro de 2021 e da Resolução no 13, de 31 de agosto de 2016.

5. Cadeia de Valor

As empresas são constituídas por um conjunto de rotinas interligadas e interdependentes. Essas rotinas são denominadas Processos de Negócio ou Processos de Trabalho. Os resultados da execução dessas rotinas organizacionais são os responsáveis por entregar valor aos clientes.

A cadeia de valor de uma Organização é uma poderosa ferramenta para compreender como as rotinas estão organizadas e interagem entre si e de que maneira estas são capazes de gerar valor. Portanto, o gerenciamento da cadeia de valor possibilita importantes ganhos no contexto organizacional, dentre eles:

- Evidenciar as rotinas responsáveis pela geração de valor, tornando-se um importante mecanismo para subsidiar a priorização de investimentos e ações/projetos estratégicos.
- Evidenciar as rotinas que não agregam valor (e geram desperdícios) e, portanto, criar oportunidades de melhoria a fim de reestruturar a arquitetura de processos da Organização. Todo trabalho executado deve gerar valor e contribuir para o alcance da missão organizacional.

- Apoiar o planejamento estratégico, uma vez que a cadeia de valor revela como a Instituição está organizada atualmente.

Nesse sentido, manter a cadeia de valor da Organização atualizada é fundamental para a priorização de projetos e ações estratégicas e para otimizar recursos no ambiente organizacional, pois ela é um instrumento que permite aos gestores ter a visibilidade e entender a importância de cada rotina e de como estas se relacionam para gerar valor.

A Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça da Bahia está abaixo ilustrada. Entretanto, ela se beneficia de atualizações constantes, no mínimo anualmente, objetivando refletir mudanças que possam afetar as atividades da Organização. Sugere-se acessar o Portal do Tribunal para ver o último desenho em vigor. <https://fluxodetrabalho.tjba.jus.br/cadeia-de-valor/>



Visão do Poder Judiciário do Estado da Bahia é ser:
Modelo de Excelência na prestação jurisdicional

CADEIA DE VALOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

Missão
Assegurar o acesso à Justiça visando a paz social

01. ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Desenvolvimento e Sustentabilidade

Governança de TIC

Governança Corporativa

Governança Judiciária

Gestão Orçamentária

Relação Institucional

Formação e Desenvolvimento Humano

Comunicação Institucional

Gestão de Riscos Corporativos

02. FINALÍSTICOS

Processual

Método Adequado de Resolução de Conflitos

Resolução de Conflitos e Justiça Restaurativa Pré-Processual e Processual

1ª Instância

Prestação Jurisdicional em Processo Civil e Fazenda Pública

Prestação Jurisdicional em Processo de Juizado Especial

Prestação Jurisdicional em Processo Criminal e de Ato Infracional

Execução de Pena

2ª Instância

Prestação Jurisdicional em Processo Originário

Prestação Jurisdicional em Recursos

Análise dos Recursos Dirigidos aos Tribunais Superiores

Gestão Administrativa e Informacional dos Órgãos Pré-Processual e de 1ª e 2ª Instâncias

Suporte Finalístico

03. SUSTENTAÇÃO

Gestão Extrajudicial

Gestão Financeira e Contábil

Gestão de Recursos Humanos

Gestão de Ativos Patrimoniais

Gestão de Segurança Institucional

Fortalecimento da Governança Corporativa

Serviços Gerais

Gestão de Estruturas Administrativas

Aquisição de Bens e Serviços

Gestão de Contratos e Obras

Gestão de Ativos de Tecnologia

Fortalecimento da Prestação Jurisdicional

Figura 2 - Cadeia de Valor do TJBA

6. Metodologia de Gestão de Processos

Nesse capítulo é apresentada a Metodologia de Gestão de Processos do Tribunal de Justiça da Bahia e cada uma das etapas será abordada em detalhes. Utilize-o como um guia de referência para saber:

- Finalidade da etapa: Quando fazer?
- Objetivo da etapa: Por que fazer?
- Principais atividades: O que fazer?

Dica: A Metodologia de Gestão de Processos do Tribunal de Justiça da Bahia deve ser considerada como um guia de referência e uma estratégia, ou seja, ela indicará os caminhos para o mapeamento, a melhoria e a gestão das rotinas de trabalho do Órgão. Escolha o caminho, ou etapa, mais conveniente e oportuno, de acordo com o momento e a necessidade apontada, de modo a atender às expectativas da demanda recebida e siga em frente.

A Metodologia de Gestão de Processos do Tribunal de Justiça da Bahia está alinhada com os demais instrumentos de Governança Corporativa da Instituição. Ela se comunica com o Manual da Qualidade, o Manual de Projetos, o Manual de Gerenciamento de Riscos e o Manual da Estratégia, de modo a convergir esforços para a melhoria da gestão e aumento da eficiência organizacional.

A figura 2, ilustra as etapas da Metodologia de Gestão de Processos do Tribunal de Justiça da Bahia:

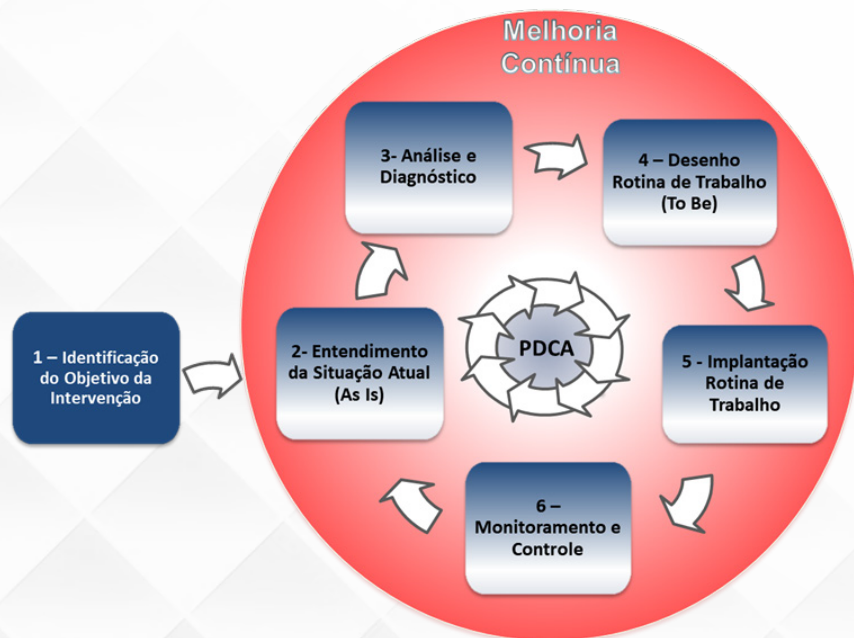


Figura 3 - Metodologia de Gestão de Processos de TJBA

6.1 Identificação do Objetivo da Intervenção

Este é o primeiro passo para se iniciar a aplicação da metodologia, visto que diz respeito às condições que viabilizarão a execução do trabalho. É fundamental, nesse momento, que fique claro qual será o objetivo do projeto ou da demanda: implantação ou melhoria de alguma rotina de trabalho; automatização de rotinas ou parte destas; documentação de rotinas de trabalho; ou alguma outra necessidade relacionada à gestão das rotinas de trabalho do Tribunal de Justiça da Bahia.

A partir da identificação do objetivo do projeto ou da demanda, é possível traçar as melhores estratégias de intervenção do EPPE e do EDEP correspondente, para conduzir os trabalhos.

O produto dessa etapa é o documento de formalização da demanda, que é composto das informações do objetivo do projeto/demanda e da equipe de trabalho.

Seguem abaixo as subetapas de identificação dos objetivos da intervenção:



Figura 4 - Subetapas de Identificação do Objetivo da Intervenção

6.1.1 Identificar Objetivo do Projeto

Nessa etapa deve ser definido o objetivo do projeto ou demanda, o que se pretende alcançar e a motivação da demanda.

O produto dessa etapa deve ser a formalização do objetivo do projeto ou demanda, no documento de formalização da demanda.

6.1.2 Definir Equipe de Trabalho

A Equipe de Trabalho é a responsável pela condução das tarefas de aplicação dessa metodologia, segundo o objetivo definido anteriormente. Deve ser composta por servidores membros do EDEP se tiver, bem como por especialistas da área demandante, que fornecerão as informações necessárias. Também deve ser definido o tipo de abordagem para o levantamento das informações (entrevistas, workshops etc.) e o cronograma do projeto a ser seguido.

O produto dessa etapa deve ser a formalização da equipe de trabalho e da abordagem utilizada no documento de formalização da demanda.

6.1.3 Reunir com Atores Envolvidos

Essa etapa consiste na realização de ações para compartilhar conceitos contidos neste manual e para despertar nos servidores a disposição e a abertura para atuarem de forma participativa, na consecução das etapas da metodologia de trabalho. Ações de gestão de mudança são realizadas a partir dessa etapa, a fim de mobilizar e sensibilizar as pessoas para as mudanças que estão por vir.

6.2 Entendimento da Situação Atual (As Is)



Figura 5--Subetapa de Entendimento da Situação Atual

A etapa de entendimento da situação atual diz respeito à representação do cenário atual. Essa representação deve ser feita sempre que o projeto demandar essa etapa. Importante mencionar que o objetivo principal aqui é, de fato, conhecer a rotina como ela é, sem vislumbrar melhorias ou ações corretivas.

As atividades devem ser minuciosamente detalhadas, contendo: a descrição, as regras, a duração, o papel e a competência de cada ator envolvido, os dispositivos legais a serem seguidos e os sistemas utilizados, pois serão esses elementos que possibilitarão a futura fase de análise.

O produto dessa etapa é o Canvas de Levantamento de Atividades, preenchido.

6.2.1 Levantar Informações da Rotina Atual

Para o entendimento da situação atual, a equipe de trabalho deverá utilizar o Canvas de Levantamento de Atividades, referenciado no anexo desse documento. Esse instrumento tem o intuito de direcionar a coleta de informações sobre 11 pontos estratégicos e inter-relacionados da rotina em estudo:

1. Finalidade: Qual o objetivo da existência do processo de trabalho?
2. Legislação: Quais leis, normas ou procedimentos o processo de trabalho precisa seguir?
3. Indicadores de Performance: Quais os indicadores (quantitativos) utilizados para apuração do resultado do processo de trabalho?
4. Controles: Quais os controles utilizados para acompanhamento do processo de trabalho?
5. Recursos Humanos: Quem e quantos são os responsáveis pelo processo de trabalho, por função e cargo?
6. Recursos Tecnológicos: Quais são os equipamentos e sistemas utilizados no processo de trabalho?
7. Principais Fornecedores: De onde vêm os insumos do processo de trabalho? Qual a origem?
8. Principais Insumos: Quais os inputs (informações, documentos etc.) do processo de trabalho que serão processados na rotina?
9. Principais Atividades: De posse dos insumos, quais as principais atividades desempenhadas para execução dos processos de trabalho?

10. Principais Produtos: Informações de saída geradas do processo de trabalho (resultado).

11. Principais Clientes: Beneficiários do processo de trabalho, a quem se destinam os produtos gerados.

Para garantir que as rotinas de trabalho representadas nesta etapa reflitam a realidade da unidade organizacional, é recomendada a participação de todos os envolvidos em sua execução, durante as abordagens de coleta de informações.

6.3 Análise e Diagnóstico

A partir do levantamento das informações da rotina, contidas no Canvas de Levantamento de Atividades, pode-se compreender suas características e verificar se atendem ao objetivo pretendido. Trata-se de um primeiro passo para a melhoria. Deve ser realizada, sempre, antes de um projeto de automatização, para evitar que se multipliquem os problemas. Como subsídios para realização dessa atividade, devem ser utilizados os registros das contribuições dadas ao longo dos passos anteriores.

Assim, para cada problema, devem ser identificadas soluções de curto, médio e longo prazos, conforme o caso e o objetivo definido para o projeto/demanda. Importante, também, a indicação de responsáveis e definição de prazos para que sejam implementadas as soluções, ou seja, deve-se elaborar um plano de ação.



Figura 6--Subetapas de Análise e Diagnóstico

Por meio da análise e diagnóstico dos processos será possível identificar fatores que afetam o desempenho das rotinas de trabalho, para que ações corretivas possam ser tomadas.

Também será nesta etapa que serão levantadas as boas práticas, que servirão de insumos para o desenho da rotina de trabalho.

A principal atividade desta etapa consiste em analisar a situação atual das rotinas de trabalho em estudo e elaborar Relatório de Diagnóstico, com informações sobre a rotina de trabalho, os problemas identificados e suas melhorias e, ainda, o plano de ação.

6.3.1 Analisar Situação Atual

Essa etapa deve ser realizada pela equipe de trabalho, para análise de legislação, normas, informações e componentes do diagrama de escopo do processo, por meio da aplicação da Matriz de Análise e Solução de Problema (MASP). Podem-se aplicar algumas técnicas como: brainstorming, diagrama de causa e efeito ou de Ishikawa, 5 porquês, entre outras.

A técnica utilizada na realização da análise deve ser documentada no Relatório de Diagnóstico.

6.3.2 Identificar Problemas

Todos os problemas devem ser registrados e o significado de cada um deles analisados, agrupando-os conforme a similaridade do conteúdo. A análise do processo realizada a partir da Ma-

triz de Análise e Solução de Problema (MASP) é importante para a identificação de: valor, problemas, possibilidades de aperfeiçoamento e eliminação de desperdícios. Este instrumento de análise de problemas está referenciado no anexo desse documento.

6.3.3 Relacionar Melhorias

Identificadas e validadas as causas dos problemas, a equipe de trabalho parte para descobrir possíveis soluções para os problemas revelados na etapa anterior. As oportunidades de melhoria levantadas devem ser registradas e descritas de forma clara no instrumento Oportunidades de Melhoria, para que se possam evitar entendimentos incorretos e para que, posteriormente, sejam validadas aquelas que efetivamente serão priorizadas e implantadas.

6.3.4 Elaborar Relatório de Diagnóstico

A partir das informações geradas nas subetapas anteriores (informações da rotina de trabalho em estudo, os problemas identificados e as melhorias sugeridas) a equipe de trabalho deve consolidá-las no Relatório de Diagnóstico, que deve ser apresentado à área demandante do projeto para validação e priorização das melhorias.

A priorização de melhorias deve seguir um critério definido pela equipe de trabalho como, por exemplo, a matriz, que está referenciada no anexo desse documento. Seja qual for o critério utilizado para priorizar as ações, deve-se registrá-lo no Relatório de Diagnóstico.

6.3.5 Validar Relatório de Diagnóstico

A equipe de trabalho deve se reunir com a área demandante do projeto para apresentação do diagnóstico da rotina de trabalho, em estudo. Nessa ocasião, deve-se lembrar sobre o objeto do projeto e, então, apresentar a técnica utilizada para a realização da análise e quais os problemas revelados, bem como as melhorias sugeridas. O intuito é conseguir a aprovação do Relatório de Diagnóstico, com apontamentos daquelas melhorias que foram aceitas e a sua priorização.

Deve ser preenchido e assinado o Termo de Validação de Melhoria, a fim de formalizar o aceite das sugestões da equipe de trabalho pela área demandante e o encaminhamento das ações e elaboração do plano de ação.

6.3.6 Elaborar Plano de Ação com Melhorias Validadas e Priorizadas

Com o Relatório de Diagnóstico aprovado e o apontamento das melhorias que serão implementadas, a equipe de trabalho deve elaborar um plano de ação para que a área demandante possa tomar as devidas providências para a implementação das ações sugeridas e posterior implantação da nova rotina de trabalho no ambiente do Tribunal de Justiça da Bahia.

O modelo de plano de ação está referenciado no anexo deste documento.

6.4 Desenho da Proposta da Nova Rotina de Trabalho

Essa etapa consiste na construção da proposta da nova rotina de trabalho, que é o desenho de um novo fluxo de trabalho contendo as alterações que foram sugeridas para a melhoria da rotina, de acordo com o objetivo do projeto. Faz-se necessário que as soluções de problemas en-

contradas no processo, relacionadas a aspectos como: variação de indicadores, gargalos, transferências de responsabilidades, denominadas handoffs, interações humanas e externas, regras de negócios e lacunas sejam demonstradas, visualmente, na proposta do fluxograma futuro.

Para garantir a qualidade na entrega e a conformidade técnica com os padrões de modelagem, faz-se necessário que a equipe realize um Checklist de Qualidade, cujo instrumento está referenciado no anexo desse documento.

Após a elaboração do modelo To Be, faz-se necessária, ainda, reunião com atores envolvidos para análise e validação do desenho.

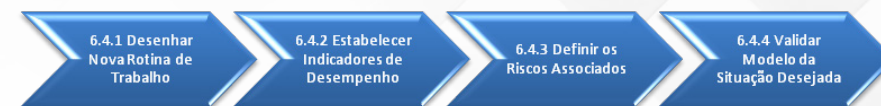


Figura 7 – Subetapas do Desenho da Proposta da Nova Rotina de Trabalho

6.4.1 Desenhar Nova Rotina de Trabalho

Em geral, nesse momento, além de modificações nos fluxos de trabalho, é possível que novas tecnologias sejam introduzidas à rotina, como, por exemplo, a utilização de softwares ou máquinas que automatizem o processo em partes específicas ou em sua totalidade, caso possível. É importante que seja estabelecido o responsável pela rotina de trabalho, dono do processo, além disso, que a equipe de trabalho, na ocasião do desenho da proposta de uma nova rotina para a área demandante, esteja atenta ao alinhamento estratégico de tal processo, observando seu posicionamento na cadeia de valor atual e o seu relacionamento com as demais rotinas e unidades organizacionais.

Segue ilustrado abaixo, o modelo que deverá ser utilizado para o desenho dos processos de trabalho na ferramenta adotada pela Instituição.

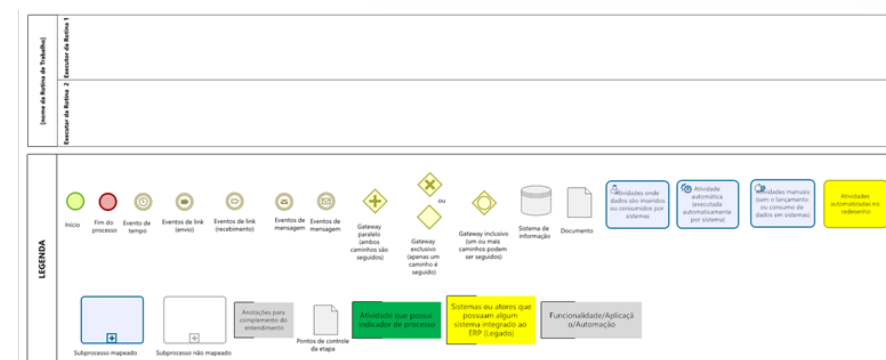


Figura 8 - Modelo para Desenho de Processos de Trabalho do TJBA

6.4.2 Estabelecer Indicadores de Desempenho

A definição de indicadores requer o planejamento de ferramentas de medição do desempenho de processos, para monitorar a efetividade das mudanças postas em prática. Devem-se buscar melhorias em três aspectos básicos: custo, qualidade e tempo. Mesmo que estejam atingindo suas metas, qualquer melhoria de processo que resulte em benefícios em uma destas três dimensões caracteriza mudanças relevantes.

Como referência para a definição de indicadores de desempenho para as rotinas de trabalho, sugere-se a utilização do método SMART, onde para cada sugestão de indicador deve-se testar as questões do método. Um bom indicador deve ser aquele que testou positivo em todas as questões.

S Específico (specific)	M Mensurável (measurable)	A Atingível (achievable)	R Relevante (relevant)	T Temporal (time bound)
O que você quer fazer?	Como você vai saber que alcançou o objetivo?	O objetivo esta ao seu alcance?	Você pode alcançar o objetivo de forma realista?	Quando você deseja alcançar o objetivo

Figura 9 - Método SMART de Definição de Indicadores de Desempenho

Nessa construção, devem ser formulados os indicadores de cada rotina de trabalho e a indicação dos responsáveis por sua medição e acompanhamento. A identificação dos objetos de mensuração se dá a partir da análise do processo: entradas, ações transformadoras, saídas e impactos. Esse manual apresenta, em seu anexo, o instrumento Formulário de Coleta de Indicadores.

6.4.3 Definir os Riscos Associados

Nessa etapa, a equipe de trabalho deverá recuperar os riscos associados ao processo de trabalho em estudo. Os riscos podem ser recuperados do inventário de riscos corporativos, que foram definidos a partir das diretrizes da metodologia de riscos, estabelecida e armazenada no repositório de informações da SEPLAN.

6.4.4 Validar Modelo da Situação Desejada

Nessa etapa, a equipe de trabalho deve apresentar o desenho da rotina de trabalho para a área demandante. Se possível, todas as sugestões de alterações devem ser realizadas durante a reunião, a fim de tornar a condução da metodologia mais ágil e eficiente. É importante que os prazos e condições estabelecidas para implementação de novas atividades e/ou procedimentos sejam registrados. A partir da validação, será construído o plano de implantação do processo, indicando atividades, responsáveis e prazos para transição. Nesta etapa, também será elaborado o plano de capacitação dirigido aos atores participantes do processo de trabalho, bem como, definidos os indicadores que entrarão numa rotina de monitoramento e controle.

6.5 Implantação da Nova Rotina de Trabalho

Ultrapassada a fase de proposição e aprovação da nova rotina de trabalho (modelo To Be), é hora de colocá-lo em prática. Nessa etapa, as melhorias propostas são implantadas e isso pode significar desde pequenas correções a uma total modificação da forma de desempenhar as ativi-

dades no dia a dia do servidor. Por isto, as ações de gestão de mudança previstas no início dessa metodologia são fundamentais para garantir o sucesso do projeto.

A implantação de novas rotinas de trabalho é a materialização do desenho aprovado em fluxos de trabalho documentados e operacionais. Reflete o cumprimento dos planos de ação e cronogramas de implantação, verificando as dificuldades e necessidades de escalonamento em questões que extrapolem o âmbito de atuação dos gestores das unidades demandantes.

Os problemas ocorridos ao longo da implantação, bem como sugestões de novas contribuições, são detalhados na atualização dos planos de ação, para serem devidamente consolidados e avaliados pelo EPPE e EDEP's.



Figura 10 – Subetapas da Implantação da Nova Rotina de Trabalho

6.5.1 Elaborar/Atualizar Documentação da Nova Rotina

Sobretudo quando se trata da Administração Pública, um grande fator para impulsionar alterações na legislação e demais documentos que regulam a execução das rotinas de trabalho é a ocorrência de modificações nessas rotinas. Nesse sentido, sempre na ocasião do desenho e aprovação de uma nova rotina de trabalho, a sua respectiva documentação de apoio deve ser atualizada, visando a conformidade entre a nova rotina e as políticas/padrões da Instituição.

A nova rotina de trabalho deve ser atualizada (ou nova versão do processo) no portal do TJBA: <https://fluxodetrabalho.tjba.jus.br/processos-mapeados/>

6.5.2 Definir Estratégia de Implantação

Realizar plano de implantação, projetando as tarefas necessárias para funcionamento do desenho, ou seja, disponibilização da estrutura e dos recursos (materiais, tecnológicos) necessários para a implantação do fluxo To Be. Além disso, nessa fase, deve-se publicar e fazer a divulgação do novo fluxo (ver procedimentos abaixo) e dos instrumentos (cadeia de valor revista, manuais, formulários) por meio de e-mails, informativos nos portais, intranet etc. A etapa de implantação é de fundamental importância por colocar em prática as melhorias sugeridas e, geralmente, é a que demanda mais tempo.

6.5.3 Capacitar Envolvidos

Antes da implantação da nova rotina, independente da estratégia de implantação definida, se sistêmica ou procedimental, é fundamental que as equipes envolvidas sejam treinadas no novo fluxo de atividades, a fim de que compreendam o que se espera de cada servidor e como as tarefas devem ser desempenhadas. Trata-se, portanto, da realização de ações de sensibilização e capacitação, objetivando ensinar as novas regras, os atuais procedimentos do processo de trabalho e promover mudanças de atitude dos atores envolvidos.

6.5.4 Revisar e Publicar Normas

Realizar atualização das normas e documentos, visando a conformidade entre o novo processo e as políticas/padrões da Instituição.

6.6 Monitoramento e Controle

A Gestão de Processos implica na instituição e no contínuo monitoramento dos seus processos de trabalho, por meio de Indicadores de Desempenho para uma constante verificação do alcance das metas estabelecidas, aferição dos resultados (eficácia), melhor utilização de recursos utilizados para alcançar os resultados (eficiência) e da obtenção dos resultados esperados (efetividade).

O objetivo é realizar a efetiva mudança das rotinas de trabalho e apoio às discussões locais, regionais e nacionais sobre necessidades de alteração de normas e sistemas para implantação do processo de trabalho ou até mesmo a sua revisão.

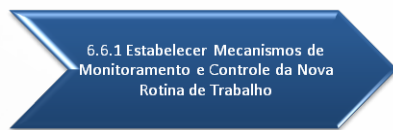


Figura 11 – Subetapa do Monitoramento e Controle

6.6.1 Estabelecer Mecanismos de Monitoramento e Controle da Nova Rotina de Trabalho

É necessário que a equipe de trabalho estabeleça mecanismos de monitoramento e controle para as rotinas de trabalho em estudo. O intuito é medir os indicadores de desempenho definidos e tomar ações corretivas para manter a performance esperada de cada rotina.

Um exemplo de ferramenta bastante utilizada para monitoramento e controle de ações é o Kanban, cujo objetivo é organizar as ações e permitir observar o seu desempenho dentro do prazo estabelecido.

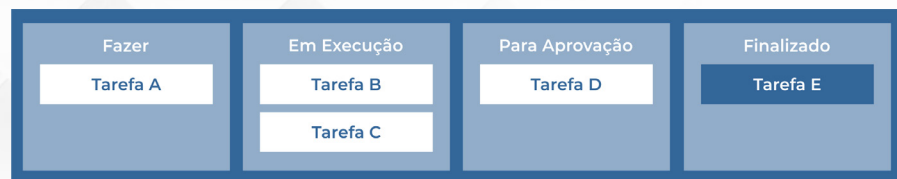


Figura 12 - Kanban de Acompanhamento de Ações de Melhoria

7 Tecnologia de BPM

O programa utilizado pelo EPPE para modelagem de fluxos é o BizagiModeler. Este software pode ser baixado gratuitamente da Internet: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>

A linguagem utilizada pelo Bizagi para desenho dos fluxos é a BPMN (em português, Notação de Modelagem de Processos de Negócios). A BPMN é composta por um conjunto de padrões e símbolos que representam as atividades, os eventos e as etapas do processo, possibilitando a visualização de informações e detalhes de todo o fluxograma. A especificação completa e detalhada da notação BPMN pode ser obtida em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF>.

8 Repositório de Processos Central - RPC

O Repositório de Processos Central (RPC) é a área de armazenamento central das informações sobre processos existentes na Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) e está localizado no Portal do TJBA: <https://fluxodetrabalho.tjba.jus.br/processos-mapeados/>, conforme se vê abaixo:



Figura 13 - Informações sobre os Processos no Portal

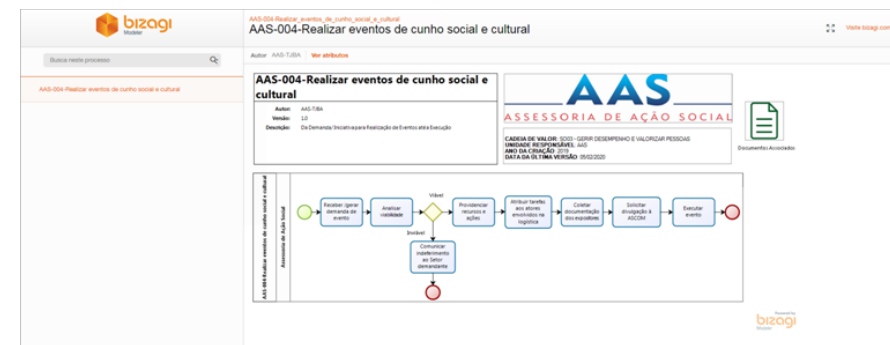


Figura 14 - Desenho de Processo de Trabalho Publicado no Repositório

O Repositório de Processos Central (RPC) possui as seguintes características:

1. A arquitetura do repositório serve à gestão do seu conteúdo, não sendo permitidas quaisquer alterações sem prévio conhecimento e consentimento dos EPPE e EDEPs.
2. O repositório manterá e oferecerá apenas um conjunto mínimo de serviços básicos, como por exemplo, o depósito, a recuperação, a pesquisa e os controles de versão.
3. Os conteúdos devem ser depositados no repositório apenas por seu criador ou pelos EPPE e EDEPs, jamais por terceiros interessados.

8.1.1 Publicação dos Processos de Trabalho no Repositório de Processos Central - RPC

Um dos últimos passos do mapeamento do processo deve ser sua publicação no RPC. Para efetuar a publicação devem-se seguir os procedimentos que encontram-se no documento Word, localizado no seguinte endereço: <https://tjbacotec.sharepoint.com/w:/s/EPPE/ETniNKP-v-WxNpOZ9kSyQvfEBcTsBiysz-eLFavPMgcRBuw?e=ll1Yvt>

9 Referências

ABPMBMP - CBOK Guia para gerenciamento de processos de negócio. Corpo comum de conhecimento v3.0. ABPM Brasil. 1ª edição, 2013.

Escritório de Processos (BPM Office) e de Projetos (PMO): Oportunidades de Sinergia. Março 2009. Elo Group.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. Repensando a Gestão por meio de Processos. Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. Elo Group.

<https://www.provalore.com.br/governanca-de-processos/>
<http://www.venki.com.br/blog/governanca-de-processos/>

HUNT, Alan. Governance of Cons Passion: A History of Sumptuary Law. Springer, 1996.
 OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.

LUND, Morten; NIELSEN, Christian. Business Model Perspective on Entrepreneurship. In: The Palgrave Handbook of Multidisciplinary Perspectives on Entrepreneurship. Palgrave Macmillan, Cham, 2018. p. 105-124.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 28ª ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A strategic framework for customer relationship management. Journal of marketing, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Gulf Professional Publishing, 1999.

TREGEAR, R.; JESUS, L.; Macieira A. Estabelecendo o ESCRITÓRIO de PROCESSOS. Elo Group.

ANEXOS

Os materiais contidos nos anexos deste documento são instrumentos/ferramentas utilizados em etapas da Metodologia de Gestão de Processos aqui apresentada. Estes documentos encontram-se na ferramenta de repositório de documentos do TJBA, Psyche, na pasta \Psyche\EPPE\xxxxxxxxxx

Anexo 1 - Canvas

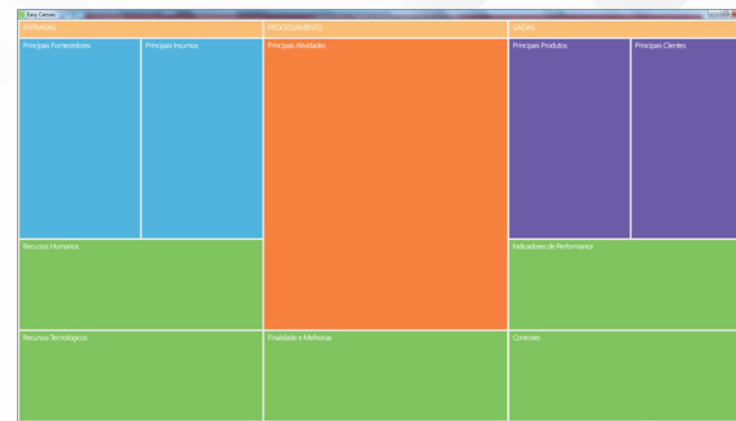


Figura 15 - Canvas de Levantamento de Atividades

Anexo 2 - Formulário de Definição de Indicadores

FORMULÁRIO DE INDICADOR

SETOR / UNIDADE		KPI (INDICADOR CHAVE)	POLARIDADE			NORMA	INDICADOR DE:			ORIGEM	ÂMBITO	
SEAD		<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SITUACIONAL	<input type="checkbox"/> MAIOR <input type="checkbox"/> MENOR	<input type="checkbox"/> MAIOR <input type="checkbox"/> MENOR	<input type="checkbox"/> IGUAL <input type="checkbox"/> MENOR	RES. 230/2016	<input type="checkbox"/> ESTRATÉGICO <input type="checkbox"/> PROBLEMA	<input type="checkbox"/> PROBLEMA <input type="checkbox"/> PROCESSO	<input type="checkbox"/> PROBLEMA <input type="checkbox"/> PROCESSO	CNJ	ESTADUAL	
DATA CADASTRO		PERSPECTIVA	MACRODESAFIO			OBJETIVO			NI*	NÚMERO*		
18/06/2021		Sociedade	Garantia dos Direitos Fundamentais			M1.1 - Atender todas as exigências normativas para Acessibilidade quanto à infraestrutura e uso dos sistemas eletrônicos, até 2026.			4	1/4		
INDICADOR ALVO		Índice de Cumprimento de Normas de Acessibilidade								ABREV	ICNA	
		Atender todas as exigências normativas para Acessibilidade quanto à infraestrutura e uso dos sistemas eletrônicos, até 2026.										
PERÍODO BASE		VALOR BASE	VALOR (+ 1 = 2021)	VALOR (+ 1 = 2022)	VALOR (+ 1 = 2023)	VALOR (+ 1 = 2024)	VALOR (+ 1 = 2025)	VALOR (+ 1 = 2026)				
2020		0	17	33	50	67	83	100				
		DESCRIÇÃO DO INDICADOR										
UNIDADE DE MEDIDA		APURAÇÃO		FUNDAMENTOS				INDICADOR BASE				
%												
RESULTADO	<input type="checkbox"/> Efetividade	<input type="checkbox"/> Diária		O que mede?				Atendimento aos itens normativos para acessibilidade.				
	<input type="checkbox"/> Eficácia	<input type="checkbox"/> Semanal		Quem mede?				Comissão de Acessibilidade.				
	<input type="checkbox"/> Eficiência	<input type="checkbox"/> Quinzenal		Quando mede?				Até o dia 10 dos meses de abril, julho, outubro e janeiro.				
	<input type="checkbox"/> Capacidade	<input type="checkbox"/> Mensal		Onde mede?				Secretaria de Administração; Secretaria de Tecnologia da Informação e Modernização; Secretaria Geral da Presidência (Assessoria de Comunicação).				
	<input type="checkbox"/> Custo	<input type="checkbox"/> Bimestral		Por que mede?				Para verificar o grau de atendimento dos normativos para acessibilidade.				
AÇÃO	<input type="checkbox"/> Tempo	<input type="checkbox"/> Trimestral		Como mede?				= ((# dos itens exigidos nas normativas para acessibilidade quanto à infraestrutura e uso dos sistemas eletrônicos atendidos) / (total de itens de exigências normativas)) * 100				
	<input type="checkbox"/> Qualidade	<input type="checkbox"/> Semestral										
		<input type="checkbox"/> Anual										
		CLASSE CNJ- RESOLUÇÃO 76/2009								EXPRESSIONO DO INDICADOR		
Insucesso, Omissões e Erros de Utilização.		Litigiosidade		Acesso à Justiça		Tempo do Processo		Tabelas Processuais Unificadas		Estrutura do Judiciário		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> </												

Anexo 6 - Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO				
				
Rev. 01				
Data:				
FASES	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	DURAÇÃO	DATA
Planejamento	Levantar Macroprocessos/Cadeia de Valor	Realizar reunião inicial com os membros da equipe para identificar os processos existentes.	3 horas	
Planejamento	Definir Donos dos Processos	Investigar quais participantes do processo detêm maior conhecimento global de cada rotina e maior influência para promoção de melhorias.	1 hora	
Planejamento	Definir Priorização dos Processos	Aplicar Matriz GUT para definir a priorização e sequência dos macroprocessos a serem modelados.	1 hora	
Modelagem	Elaborar Canvas do Processo	Aplicar o Canvas do processo priorizado com o respectivo dono e outros atores convidados por ele.	4 horas	
Modelagem	Realizar entrevistas com o dono do processo e atores indicados por ele	Confirmar entendimentos e esclarecer possíveis dúvidas afim de melhorar qualidade da modelagem que será realizada.	4 horas	
Modelagem	Homologar o fluxo do processo (AS IS)	Avaliar fluxo/ Assinar o Termo de Homologação.	1 hora	
Análise	Realizar a Análise dos Processos	Aplicar Matriz de Análise de Processos (MASP) afim de identificar possíveis necessidades de melhorias ou ajustes do processo.	4 horas	
Validação	Validar Novo Fluxo (TO BE)	Avaliar desenho do processo/Assinar o Termo de Validação de Melhoria.	2 horas	
Implantação	Alterar as Instruções Normativas no que couber	Alterar a redação das IN vigentes, afim de que estas reflitam o novo fluxo do processo (TO BE). Publicar as novas instruções.	-	
Implantação	Implantar Processo Homologado/Validado.	De posse das Instruções Normativas já publicadas, colocar em prática os fluxos remodelados.	-	

Figura 20 - Plano de Ação

Anexo 7 - Checklist Para Revisão Técnica de Modelos de Processos de Trabalho





CMP - CHECKLIST PARA REVISÃO TÉCNICA DE MODELOS DE PROCESSOS DE TRABALHO					
Rev. 03					
Nome do Processo:					
Data da revisão:					
Instruções de Preenchimento: A) O modelador deve informar no cabeçalho o nome do processo e a data de realização da revisão. B) O modelador deve preencher todas as linhas relacionadas à coluna "Conforme? Modelador" utilizando "S", "N", "NA", Sendo "S" (Sim) indicando que o item está em conformidade, "N" (Não) indicando que o item não está em conformidade e "NA" (Não se Aplica) quando o item não foi utilizado na modelagem.					
Componente	Nº	Item	Conforme?	Observação	
 Processo	1	O processo possui um nome iniciando com um verbo no infinitivo.			
	2	O nome do processo possui entre 2 e 5 palavras.			
	3	O nome do processo está claro, objetivo e adequado.			
	4	O nome do processo é o mesmo nome do arquivo BIZAGI.			
	5	A aba do diagrama possui o nome do processo.			
	6	O diagrama possui uma pool/piscina contendo o nome do processo.			
	7	A pool/piscina possui uma descrição clara e objetiva sobre o que é o processo. O diagrama principal possui um elemento TEXTO FORMATADO (Identificação Geral) com a estrutura padrão abaixo:			
	8	Cadeia de valor: Unidade responsável: Ano da criação: Data da última versão:			
	9	O TEXTO FORMATADO (identificação geral) está localizado no canto superior esquerdo, logo acima da POOL/PISCINA.			
	10	O diagrama de processo está claro e legível (estética do diagrama), sem linhas cruzadas.			
	11	O diagrama não apresenta mensagens de erro na validação no BIZAGI.			
	12	A navegação no diagrama está obedecendo a navegação no sentido de cima para baixo, de baixo para cima e da esquerda para a direita.			
 Diagrama	13	Todos os componentes utilizados no diagrama estão seguindo o padrão de cores, tamanhos e formas do BIZAGI. Exemplo, as atividades estão com fundo azul, os gateways estão amarelos etc.			
	14	Todas as raiais estão nomeadas e representam um papel bem definido.			
	15	Os nomes dos papéis estão escritos com as letras iniciais das palavras em maiúsculo.			
	16	Os nomes dos papéis que são siglas estão escritos com todas as letras em maiúsculo.			
	17	Todos os papéis possuem uma descrição.			
	18	A tarefa imediatamente posterior ao evento de início, encontra-se na mesma raia do evento de início.			
	19	Todos os eventos de início possuem o nome: "Início".			
	20	A tarefa imediatamente anterior ao evento de fim, encontra-se na mesma raia do fim.			
	21	Todos os eventos de fim possuem o nome: "Fim".			
	22	Os eventos de início do tipo mensagem possuem um nome claro, objetivo e autoexplicativo.			
	23	Os eventos de início do tipo mensagem possuem uma descrição explicando o que contém o referido evento.			
	 Eventos de Início do Tipo Mensagem	24	Os eventos de início do tipo mensagem contêm em seu nome um substantivo que indica o que está sendo recebido e o verbo no particípio, exemplos: Boleto Recebido, Proposta Recebida, Solicitação Recebida, Relatório Recebido, etc).		
25		Os eventos de fim que sejam do tipo mensagem possuem um nome claro, objetivo e autoexplicativo.			
26		Os eventos de fim que sejam do tipo mensagem possuem uma descrição explicando o que contém o evento de fim.			
27		Os eventos de fim que sejam do tipo mensagem contêm em seu nome um substantivo que indica o que está sendo enviado e o verbo no particípio, exemplos: Boleto Enviado, Proposta Enviada, Solicitação Enviada, Relatório Enviado, etc).			
 Eventos de Fim do Tipo Mensagem		28	Todos os eventos intermediários estão representados na raia de quem está gerando o evento.		
		29	Os eventos intermediários do tipo "Solicitação enviada" contêm em seu nome um substantivo que indica o que está sendo enviado ou recebido e um verbo no particípio (Boleto Enviado, Boleto Recebido, Proposta Enviada, Proposta Recebida, etc).		
		30	Os eventos intermediários do tipo link estão nomeados de forma clara e objetiva.		
		31	Os eventos intermediários do tipo link mostram claramente como deve ser a navegação entre as pontas ligadas, inclusive utilizando os símbolos de envio e recebimento, corretamente.		
		32	Os eventos do tipo timer (cronômetro) estão nomeados com um verbo no gerúndio e um indicador temporal, exemplos: Aguardando 5 Dias Úteis, Esperando dia 20.		
		33	As saídas dos gateways de decisão (inclusivo e exclusivo) estão bem definidas, possuindo uma descrição explicando as suas diferentes opções de fluxo.		
		34	Todos os nomes das saídas/opções dos gateways estão localizados próximos aos gateways.		
		35	Todas as atividades estão nomeadas com o verbo no infinitivo.		
	36	Os nomes das atividades possuem entre 2 e 6 palavras.			
	37	O campo "Descrição" de todas as atividades está preenchido, indicando qual ação ou trabalho deve ser realizado.			
	38	Não existem atividades do tipo: Enviar Documento, Receber Documento. (As próprias linhas de sequência definem o fluxo de envio e recebimento dentro do diagrama).			
	 Atividades / Tarefas	39	Todos os objetos de dados estão nomeados.		
40		Todos os objetos de dados estão ligados a uma atividade.			
41		Todos os objetos de dados estão com uma descrição.			

Figura 21 - Checklist Para Revisão Técnica de Modelos de Processos de Trabalho



PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DA BAHIA