



**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

**Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica**

**Escritório de Processos Organizacionais**

# **Manual da Metodologia de Gestão de Processos**

**TRE-RN**

**Versão 1.0**

**Setembro 2016**



**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

Desembargador Dilermando Mota  
Presidente

Desembargador Ibanez Monteiro  
Vice-Presidente e Corregedora Eleitoral

Dr. Almiro Lemos  
Juiz Federal

Dra. Berenice Capuxú de Araújo Roque  
Juíza

Dr. Alceu José Cicco  
Juiz

Dr. Luís Gustavo Alves Smith  
Jurista

Dr. Wladimir Soares Capistrano  
Jurista - Substituto

Dr. Kléber Martins de Araújo  
Procurador Regional Eleitoral

2016 Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte

**Diretora-Geral da Secretaria**

Andrea Carla Guedes Toscano Campos

**Adaptação do manual**

**Assessor de Planejamento e Gestão Estratégica**

Iaperi Gábor Damasceno Árbocz

**Escritório de Processos Organizacionais**

Maria Teresa Farache Porto

Laercir Vale de Oliveira Medeiros

**Elaboração do manual e adaptação da metodologia**

**Coordenadoria de Gestão Estratégica**

Flávio Augusto Nannetti Caixeta

**Seção de Gestão de Processos Organizacionais do TRE/MG**

Grace França Versiani

Marinéia Vieira de Almeida Marques

Miriana Simão Coronho

**Editoração e impressão**

**Seção de Biblioteca e Editoração do TRE-RN**

**Controle de Versões**

Número	Data	Responsável	Descrição
1.0	03/03/2016	Maria Teresa Farache Porto	Versão inicial com adaptações, baseada no documento original, versão 1.4, do TRE/MG.
1.0	20/09/2016	Laercir Vale de Oliveira Medeiros e Iaperi Gábor Damasceno Árbocz	Revisão, correções ortográficas, novas adaptações e atualização de informações.

## Índice

INTRODUÇÃO.....	12
1 ATORES .....	15
2 PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....	18
2.1 FLUXOGRAMA GERAL.....	18
2.2 DESDOBRAR A ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS.....	18
2.2.1 Fluxograma da etapa.....	18
2.2.2 Atividades da Etapa.....	19
2.2.2.1 Relacionar o Planejamento Estratégico e a Arquitetura de Processos da Casa .....	19
2.2.2.2 Analisar os resultados dos indicadores face à Arquitetura de Processos da Casa .....	19
2.2.2.3 Preparar Reunião de Negociação de Melhorias .....	20
2.2.2.4 Elaborar propostas de melhorias decorrentes da análise da estratégia.....	20
2.2.2.5 Apoiar a elaboração de propostas de melhorias .....	20
2.2.2.6 Consolidar cadastro de idéias .....	20
2.2.2.7 Classificar iniciativas.....	20
2.2.2.8 Preparar - Reunião de Análise da Estratégia - RAE .....	20
2.2.2.9 Analisar o planejamento estratégico e a proposta apresentada .....	20
2.2.2.10 Conduzir a reunião.....	21
2.2.2.11 Consolidar cadastro de idéias .....	21
2.2.2.12 Classificar iniciativa .....	21
2.2.2.13 Delegar as demandas decorrentes das ideias para os gestores competentes.....	21
2.2.2.14 Levantar informações a respeito da ideia a ser desenvolvida .....	21
2.3 IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MELHORIAS E INOVAÇÃO .....	22
2.3.1 Fluxograma da Etapa .....	22
2.3.2 Atividades da Etapa.....	22

2.3.2.1	Planejar Semana de Geração de Ideias .....	22
2.3.2.2	Validar planejamento da Semana de Geração de Ideias.....	23
2.3.2.3	Elaborar conteúdo da divulgação e da apresentação da Semana de Geração de Ideias .....	23
2.3.2.4	Realizar apresentação de abertura da Semana de Geração de Idéias.....	23
2.3.2.5	Gerar propostas de melhoria e inovação .....	23
2.3.2.6	Validar as propostas de melhoria .....	23
2.3.2.7	Classificar iniciativa.....	23
2.3.2.8	Delegar as ideias aos gestores competentes.....	23
2.3.2.9	Levantar informações a respeito da ideia a ser desenvolvida.....	23
2.4	PRIORIZAR PROJETOS DE PROCESSOS.....	24
2.4.1	Fluxograma da Etapa .....	24
2.4.2	Atividades da Etapa.....	25
2.4.2.1	Cadastrar as propostas de Projetos de Melhoria de Processos .....	25
2.4.2.2	Elaborar parecer, com sugestão de priorização.....	25
2.4.2.3	Aprovar propostas do portfólio .....	25
2.4.2.4	Priorizar o portfólio de melhoria e inovação de acordo com os cenários apresentados .....	25
2.4.2.5	Definir gestor, dono do processo e comissão para apoiar a execução do projeto de melhoria.....	25
2.4.2.6	Definir gerente para os projetos priorizados a serem executados .....	26
2.4.2.7	Comunicar individualmente as áreas envolvidas sobre a priorização do portfólio.....	26
2.4.2.8	Arquivar os TAPs não aprovados.....	26
3	EXECUÇÃO DO PROJETO DE MELHORIA DE PROCESSO.....	26
3.1	FLUXOGRAMA GERAL.....	26
3.2	CONSTRUIR VISÃO DE FUTURO .....	27
3.2.1	Fluxograma da Etapa .....	27
3.2.2	Atividades da Etapa.....	28
3.2.2.1	Solicitar por meio do PAE toda documentação que possa contribuir com o projeto .....	28

3.2.2.2 Fornecer documentação por meio do PAE.....	28
3.2.2.3 Realizar atividades de preparação para a construção da Visão de Futuro .....	28
3.2.2.4 Conduzir reunião da Visão de Futuro .....	28
3.2.2.5 Consolidar informações obtidas nos devidos documentos .....	30
3.2.2.6 Incluir Termo de Aceite no processo criado no PAE .....	30
3.2.2.7 Validar a Visão de Futuro, por meio da assinatura do Termo de Aceite .....	30
3.2.2.8 Apresentar para a Diretoria-Geral as definições, até então, estabelecidas .....	30
3.2.2.9 Assinar o Termo de Aceite eletronicamente .....	30
3.2.2.10            Publicar os documentos até então produzidos no site do Projeto.....	31
3.2.2.11            Atualizar a documentação do projeto .....	31
3.3 ENTENDER, MAPEAR E MENSURAR SITUAÇÃO ATUAL .....	31
3.3.1 Fluxograma da Etapa .....	31
3.3.2 Atividades da Etapa.....	32
3.3.2.1 Realizar reuniões com cada uma das áreas envolvidas no processo de trabalho .....	32
3.3.2.2 Atualizar Agenda de Melhorias .....	33
3.3.2.3 Consolidar informações sobre a execução do processo em um fluxograma .....	33
3.3.2.4 Informações obtidas suficientes para entendimento? .....	33
3.3.2.5 Conduzir reunião de Validação da Situação Atual.....	33
3.3.2.6 Analisar o fluxograma da situação atual do processo.....	33
3.3.2.7 Validar o fluxograma da situação atual e a Agenda de Melhorias atualizada.....	33
3.3.2.8 Consolidar informações nos devidos documentos .....	33
3.3.2.9 Publicar material resultante do mapeamento da situação atual do processo no site do projeto .....	33
3.3.2.10            Atualizar documentação do projeto .....	34
3.4 ANALISAR PROCESSOS E QUANTIFICAR GANHOS .....	34
3.4.1 Fluxograma da Etapa .....	34
3.4.2 Atividades da Etapa.....	35

3.4.2.1 Definir técnicas de análise do processo.....	35
3.4.2.2 Analisar processo .....	36
3.4.2.3 Realizar pesquisas, visitas ou vídeo-conferências.....	36
3.4.2.4 Registrar as possíveis melhorias detectadas .....	37
3.4.2.5 Apresentar as melhorias registradas até então.....	37
3.4.2.6 Refinar/alterar melhorias.....	37
3.4.2.7 Consolidar informações nos devidos documentos .....	37
3.4.2.8 Preparar o Seminário de Validação e Priorização de Melhorias .....	37
3.4.2.9 Conduzir Seminário de Validação e Priorização de Melhorias .....	37
3.4.2.10 Validar melhorias propostas, estabelecendo uma escala de priorização entre elas.....	37
3.4.2.11 Apoiar a validação e a priorização das melhorias propostas.....	37
3.4.2.12 Solicitar validação do Radar de Melhorias e da Memória de Ganhos por meio do processo criado no PAE.....	38
3.4.2.13 Validar o Radar de Melhorias e a Memória de Ganhos por meio do PAE .....	38
3.4.2.14 Publicar o Radar de Melhorias e Memória de Ganhos no site do projeto.....	38
3.4.2.15 Atualizar documentação do projeto .....	38
3.5 REDESENHAR O PROCESSO E ELABORAR O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO .....	38
3.5.1 Fluxograma da Etapa .....	38
3.5.2 Atividades da Etapa.....	39
3.5.2.1 Redesenhar o processo, levando em consideração as melhorias validadas .....	39
3.5.2.2 Registrar riscos.....	39
3.5.2.3 Elaborar o Manual da Situação Futura .....	39
3.5.2.4 Validar fluxograma e manual do processo .....	39
3.5.2.5 Finalizar o fluxograma e o manual da situação futura do processo.....	39
3.5.2.6 Realizar reuniões para elaborar o Plano de Implementação das melhorias.....	39
3.5.2.7 Definir indicadores de controle e período de operação assistida.....	40

3.5.2.8 Aprovar o Plano de Implementação de Melhorias e o Painel de Indicadores.....	40
3.5.2.9 Publicar o Plano de Implementação de Melhorias, o manual do processo, o Painel de Indicadores e o fluxograma da situação futura no site do projeto.....	40
3.5.2.10 Atualizar a documentação do projeto .....	40
3.6 IMPLEMENTAR MELHORIAS E REALIZAR OPERAÇÃO ASSISTIDA .....	40
3.6.1 Fluxograma da Etapa .....	40
3.6.2 Atividades da Etapa.....	41
3.6.2.1 Executar ações previstas no Plano de Implementação de Melhorias conforme prazos estabelecidos .....	41
3.6.2.2 Acompanhar a execução do novo processo de acordo com datas pré-agendadas ou solicitação dos executores.....	41
3.6.2.3 Problema identificado? .....	41
3.6.2.4 Avaliar o problema(s) identificado(s) na execução do Plano de Implementação de Melhorias.....	41
3.6.2.5 Definir estratégia(s) para correção do(s) problema(s) identificado(s).....	42
3.6.2.6 Atualizar o Plano de Implementação de Melhorias, o Painel de Gestão à Vista e o Boletim de Informações .....	42
3.6.2.7 Enviar o boletim de informações e PIP.....	42
3.6.2.8 Todas as melhorias foram implementadas? .....	42
3.6.2.9 Apurar indicadores e resultados do novo processo avaliando se correspondem ao planejado.....	42
3.6.2.10 Resultados correspondem ao planejado? .....	42
3.6.2.11 Corrigir distorções na execução do novo processo de acordo com o planejado	42
3.6.2.12 Apurar primeiros ganhos obtidos com a implementação do novo processo	42
3.6.2.13 Realizar a apresentação executiva do projeto de processos .....	42
3.6.2.14 Solicitar a publicação da apresentação executiva do projeto nos canais de comunicação institucionais.....	43



3.6.2.15	Publicar Painel de Indicadores, Memória de Ganhos, Painel de Gestão à Vista, apresentação executiva, boletins de informações no site do projeto .....	43
3.6.2.16	Atualizar a documentação do projeto, registrando as lições aprendidas .....	43
4	GESTÃO DA ROTINA.....	44
4.1	FLUXOGRAMA GERAL.....	44
4.2	MONITORAR PERFORMANCE E CONFORMIDADE .....	44
4.2.1	Fluxograma da Etapa .....	44
4.2.2	Atividades da Etapa.....	45
4.2.2.1	Ocorrências formalmente reportadas por outras áreas.....	45
4.2.2.2	Ocorrências percebidas do dia a dia.....	45
4.2.2.3	Informações de indicadores coletados periodicamente .....	46
4.2.2.4	Ideias decorrentes do desdobramento da estratégia .....	46
4.2.2.5	Submetido a Projeto de Processo anteriormente?.....	47
4.2.2.6	Reportar ao Gestor do Processo as ocorrências ou informações que ensejaram a Gestão da Rotina .....	47
4.2.2.7	Reportar ao Gestor da Unidade as ocorrências ou informações que ensejaram a Gestão da Rotina .....	47
4.2.2.8	Nomear Líder do Processo.....	47
4.2.2.9	Mapear a situação atual .....	48
4.2.2.10	Comparar o fluxograma do manual com a execução atual .....	48
4.2.3	Preparar Reunião de Análise Crítica do Processo .....	48
4.2.3.1	Conduzir Reunião.....	48
4.2.3.2	Analisar a ocorrência.....	48
4.2.3.3	Estimular a proposição de melhorias.....	48
4.2.3.4	Apontar possíveis melhorias para o processo de trabalho .....	48
4.2.3.5	Definir quais melhorias serão implementadas .....	49
4.2.3.6	Apoiar a definição das melhorias que serão implementadas .....	49
4.2.3.7	Consolidar informações.....	49

4.2.3.8 Classificar Iniciativa.....	49
4.2.3.9 Preparar reunião de elaboração do plano de ação .....	49
4.2.3.10 Conduzir Reunião .....	49
4.2.3.11 Debater com os envolvidos "o que, como, quando e quem" realizará as ações que viabilizarão as melhorias .....	49
4.2.3.12 Debater com os envolvidos "o que, como, quando e quem" realizará as ações que viabilizarão as melhorias .....	49
4.2.3.13 Debater com os envolvidos "o que, como, quando e quem" realizará as ações que viabilizarão as melhorias .....	49
4.2.3.14 Consolidar as informações em Plano de Ação .....	50
4.2.3.15 Validar o Plano de Ação.....	50
4.3 IMPLEMENTAR PLANO DE AÇÃO E PAERONIZAR .....	50
4.3.1 Fluxograma da Etapa .....	50
4.3.2 Atividades da Etapa.....	51
4.3.2.1 Executar ações para implementação do Plano .....	51
4.3.2.2 Monitorar o Plano de Ação .....	51
4.3.2.3 Solucionar problemas.....	51
4.3.2.4 Atualizar fluxograma e manual do processo.....	51
4.3.2.5 Revisar/propor indicadores de desempenho para o processo.....	51
4.3.2.6 Validar atualização do fluxograma, manual do processo e indicadores de desempenho	51
4.3.2.7 Publicar Fluxograma e Manual na intranet.....	51
4.4 MONITORAR RISCOS .....	52
4.4.1 Fluxograma da Etapa .....	52
4.4.2 Atividades da Etapa.....	53
4.4.2.1 Identificar a ocorrência do risco.....	53
4.4.2.2 Reportar a concretização do risco.....	53
4.4.2.3 Verificar o Plano de Tratamento de Riscos do processo de trabalho.....	53

4.4.2.4 Atribuir responsabilidades, nos termos do Plano de tratamento.....	53
4.4.2.5 Implementar ações do Plano de Tratamento .....	53
4.4.2.6 Verificar se as medidas tomadas foram suficientes para tratamento do risco.....	53
4.4.2.7 Fazer os devidos registros .....	53
4.4.2.8 Informar ocorrência de Riscos ao ESCRITÓRIO DE PROCESSOS.....	53
4.4.2.9 Rever Plano de Tratamento de Riscos .....	53
4.4.2.10           Rever Plano de Tratamento de Riscos .....	53
4.4.2.11           Fazer os devidos registros .....	53
4.4.2.12           Medidas suficientes para tratamento do risco? .....	53
4.5 ANEXOS .....	54
4.5.1 Modelo de Painel de Causas e Melhorias .....	54
4.5.2 Plano de Ação.....	55
4.5.3 Painel de Indicadores .....	56

# INTRODUÇÃO

Todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, estão sendo levadas a repensar seus parâmetros de qualidade e de eficiência, diante da frequente mudança do cenário mundial.

Na esfera pública, práticas eficazes de gestão de recursos (humanos, materiais e orçamentários), transparência e ações de proteção ao meio ambiente tem sido cada vez mais demandadas por órgãos superiores de controle (como o Conselho Nacional de Justiça) e fiscalização (como o Tribunal de Contas da União) e, sobretudo, pela sociedade. O foco em resultados deixou de ser característica da iniciativa privada e seu conceito foi ampliado para além do lucro.

Estes aspectos, aliados à intensificação da utilização de ferramentas da área de tecnologia da informação, conduzem à urgência de se revisar ou aprimorar a forma de se trabalhar.

É exatamente em decorrência deste contexto que surge a importância de se trabalhar por processos e de se adotar metodologia de gestão de processos.

Não obstante as várias definições existentes, conceituaremos processo de trabalho como um conjunto de atividades que se inter-relacionam, visando à produção de um determinado resultado. Já metodologia de gestão de processos, conceituaremos como o conjunto de ações sistemáticas baseadas em fatos e dados que objetiva o aprimoramento dos processos de trabalho e a viabilização dos objetivos estratégicos que os norteiam.

Este manual apresenta a Metodologia de Gestão de Processos do TRE-RN e, assim como aquele estabelecido pelo Tribunal Superior Eleitoral, está fundamentado nas ferramentas de gestão fornecidas pela Empresa *Elo Group*. A empresa em questão utiliza o BPM, em inglês, *Business Process Management*, metodologia que visa o aprimoramento dos processos de trabalho, por meio da análise, definição, execução, e monitoramento dos processos, com foco em pessoas e aplicações informatizadas.

Ressalta-se que a metodologia da Elo Group foi utilizada como base, tendo a Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão – APEG do TRE/MG - procedido a sua customização, para adequação à realidade daquele Tribunal. O TRE-RN, tomando conhecimento da metodologia adotada por aquele Regional, somada à experiência da sua aplicabilidade, optou inicialmente por adotá-la, com vistas a amadurecer e consolidar, oportunamente, um método que melhor se adeque às especificidades do TRE/RN.

A Metodologia de Gestão de Processos de Trabalho do TRE-RN encontra-se dividida em três fases, sendo que cada uma delas apresenta suas respectivas etapas:

## **1ª fase:**

**Planejamento Operacional:** visa o estabelecimento de uma priorização entre as propostas de projetos de melhoria de processo advindas do desdobramento da estratégia e da demanda das Unidades do TRE-RN.

### **Etapas:**

- a) **Desdobrar estratégia para processos:** visa à identificação de propostas de projetos de melhoria de processos oriundas da análise dos indicadores estratégicos frente aos principais processos de trabalho do Tribunal;

- b) **Identificar oportunidades de melhorias e inovação:** visa à identificação de propostas de projetos de melhoria de processos a partir de demanda das Unidades do Tribunal;
- c) **Priorizar Projetos de Processos:** visa a aprovação pela Diretoria-Geral, após parecer da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica - ASPLAN -, das propostas de projeto de processo a que se referem as letras "a" e "b" anteriores e o estabelecimento de uma escala de prioridade entre elas.

## **2ª fase:**

**Execução do Projeto de Melhoria do Processo:** visa o desenvolvimento dos projetos de processos aprovados e priorizados.

### **Etapas:**

- a) **Construir Visão de Futuro:** visa à definição dos ganhos e melhorias a serem alcançados com o projeto de processos;
- b) **Entender, mapear e mensurar situação atual:** visa ao detalhamento do funcionamento do processo de trabalho a ser aprimorado, por meio da elaboração de fluxograma;
- c) **Analisar Processos e Quantificar Ganhos:** visa ao refinamento das melhorias propostas, à busca de outras iniciativas que proporcionem os ganhos pretendidos, à definição de metas para eles e a realização do Seminário de Validação e Priorização das melhorias propostas;
- d) **Redesenhar o processo e elaborar o plano de implementação** visa ao detalhamento do funcionamento do processo de trabalho nos novos moldes e ao preenchimento de documento denominado plano de implementação, que desdobra as melhorias validadas e priorizadas em ações;
- e) **Implementar Melhorias e Realizar Operação Assistida** visa à execução de todas as ações previstas no plano de implementação e o consequente monitoramento do processo de trabalho por um período de até três meses.

## **3ª fase:**

**Gestão da Rotina ou Gestão do dia-a-dia:** também conhecida como gestão do dia-a-dia, visa ao monitoramento contínuo do processo de trabalho.

### **Etapas:**

- a) **Monitorar performance, risco e conformidade:** visa à análise de ocorrências que ensejam o aprimoramento dos processos de trabalho, à definição de melhorias para o processo de trabalho e seu desdobramento em ações a viabilizarem o aprimoramento do processo;
- b) **Implementar Plano de Ação e Padronizar:** visa à execução das ações previstas no plano de ação, ao redesenho do processo de trabalho - caso exista um fluxograma formalizado anteriormente, em projeto de processo, que necessite de alteração -, à atualização de manual do processo de trabalho - caso exista um manual formalizado anteriormente, em projeto de processo, que necessite de alteração - e à proposição ou revisão de indicadores para o processo de trabalho.

Destaca-se que o presente manual contém os fluxogramas de cada uma das fases e, também, o de cada uma das etapas para melhor compreensão da metodologia. Além disso, apresenta todos os documentos, também denominados formulários, ou modelos, a serem utilizados em cada uma das referidas etapas.

Conforme se perceberá pela leitura deste manual, o aprimoramento dos processos de trabalho da Casa será viabilizado por meio da execução de projetos, também denominados projetos de processos, ou por meio de

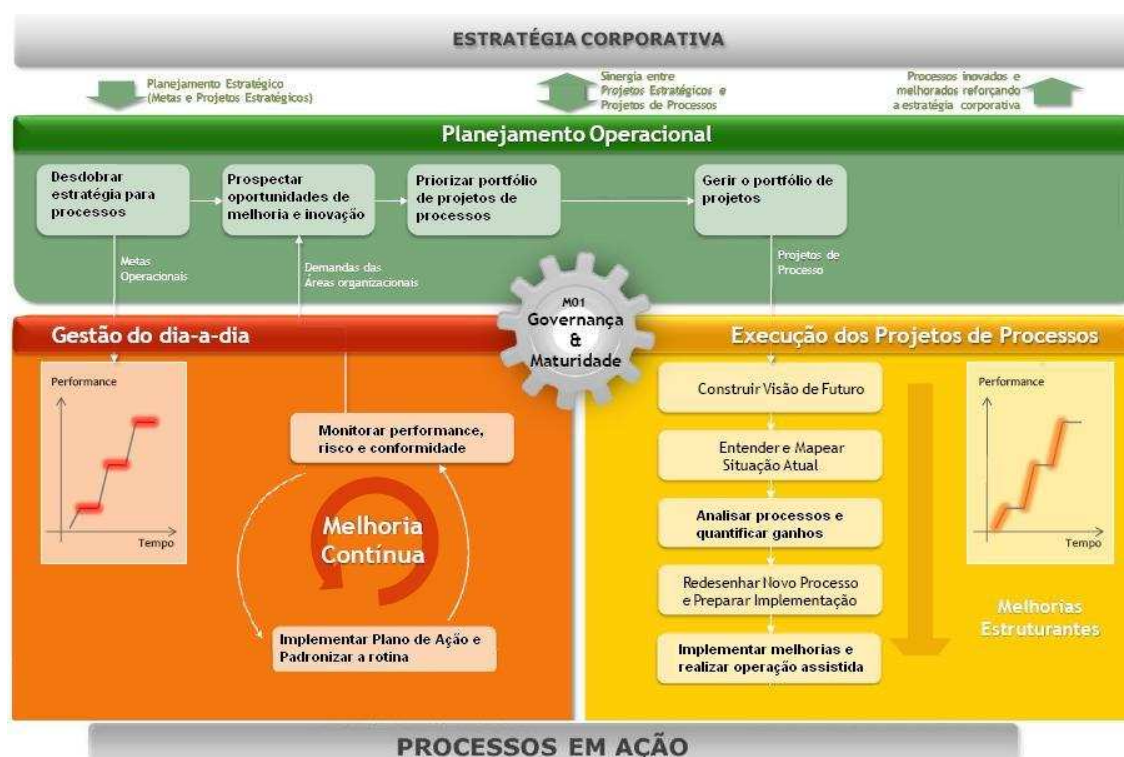
gestão da rotina. O que diferenciara uma iniciativa a ser submetida a projeto de processo de uma iniciativa a ser submetida à gestão da rotina é o esforço que a organização despenderá para sua implementação, seja pela necessidade de grande investimento financeiro, seja de recursos humanos e materiais ou de envolvimento de várias áreas. Isto quer dizer que, quando houver um grande esforço, será caso de projeto, mas, se a melhoria a ser alcançada for incremental, dispensará a necessidade de um projeto, por estar mais relacionada a ajustes e atividades mais simples, que consomem relativamente poucos recursos financeiros e humanos da organização. Tendo em vista esta diferenciação, ferramenta específica da metodologia de gestão de projetos auxiliará na classificação objetiva das iniciativas em: projeto ou rotina.

Não obstante a gestão da rotina tenha aplicação imediata após o encerramento de projeto de processo, visando garantir os resultados obtidos por meio dele, nada impede sua aplicação a um determinado processo de trabalho que não tenha sido objeto de projeto de melhoria.

De forma geral, os projetos de processo terão como gerentes os servidores do Escritório de Processos. No entanto, em relação àqueles em que não for gerente, ele atuará como consultor, fornecendo informações relativas à metodologia de gestão de processos e acompanhando o desenvolvimento do projeto de processos, por meio de reuniões em cada uma das etapas da metodologia.

Convém esclarecer que a expressão site do projeto, utilizada ao longo deste manual, consiste em pasta específica do projeto de processos na área de arquivos da ASPLAN/DG.

Salienta-se, por fim, que a Metodologia de Gestão de Processos será implantada paulatinamente, no TRE-RN, observando-se critérios de oportunidade e conveniência da Administração.



# 1 ATORES

## Dono do Processo

A Gestão por Processo, como qualquer modelo de gestão, precisa de pessoas para gerar resultados. Todo processo necessita ter um responsável, alguém que cuide de todo o ciclo de vida do processo e de seus resultados.

Quem cuida realmente de um processo pode ser chamado de “Dono do Processo”. Entretanto, a primeira coisa que precisamos entender é que o “dono do processo” não é um cargo e nem uma função, é apenas um papel. Ele é o principal *stakeholder* (parte interessada) do ciclo de vida do processo.

O dono do processo não necessariamente deve ser o chefe dos executores ou dos interessados no processo. É importante que ele não use poder de mando, mas sim, consiga negociar e exercer influência sobre eles, ou seja, o ideal é que o modelo de gestão não seja baseado no comando, no controle: é necessário negociação, liderança e colaboração.

*As Responsabilidades do dono do processo:*

- Prestar conta pelo resultado e desempenho do processo, ou seja, garantir a eficiência e a eficácia do processo. Além disso, o dono do processo também deve ser responsável pela tomada de decisão em relação às atividades:
- Fazer aprovação e validação: O dono do processo é responsável por aprovar e validar o processo, estas atividades podem ser feitas em colaboração com as demais partes interessadas.
- Alinhar o resultado do processo aos objetivos da organização: Cabe ao dono do processo garantir que o objetivo do processo esteja alinhado e em harmonia com os objetivos da organização.
- Definir objetivos, metas e indicadores: Cabe a ele definir metas e indicadores para mensurar o desempenho do processo e o resultado do processo. Esta atividade deve ser feita em comum acordo com as demais partes interessadas.
- Mitigar riscos: O dono do processo deve propor ações para mitigar os riscos do processo. Esta atividade pode ser feita com a colaboração das demais partes interessadas e do pessoal da Gestão de Riscos.
- Gerenciar os recursos: O dono do processo deve requerer e, às vezes, exigir que os recursos necessários para a execução das atividades do processo estejam disponíveis. Sem estes recursos é impossível que o dono possa garantir o resultado do processo.
- Melhorar o processo: O dono do processo deve assegurar que as melhorias do processo sejam identificadas e implementadas. Esta atividade poderá ser feita em colaboração com as demais partes interessadas e com a equipe de melhoria contínua.

*Quem pode ser dono do processo?*

Tecnicamente, qualquer pessoa da organização pode ser “dono do processo”, mas existe uma lista de pré-requisitos desejáveis para ser “bom” dono:

- Ter conhecimento sobre o processo (da entrada até a saída, exemplo: da entrada da solicitação até a entrega do produto ou serviço – que é gerado pelo processo – o desempenho do processo).

- Conhecer o negócio.
- Conhecer os objetivos da organização.
- Ter visão sistêmica (visão do todo e não do processo que é dono).
- Ter autoridade (não significa poder) sobre os executantes das atividades do processo.
- Ter influência sobre as decisões e as demais partes interessadas do processo.
- Saber negociar, pois, é importante que o dono consiga negociar com os clientes e fornecedores que estão atrelados ao processo.
- Habilidade interpessoal
- Facilidade na comunicação
- Capacidade para resolver problemas

*Dono do Processo: Uma pessoa ou grupo?*

O papel de dono do processo poderá ser desempenhado por uma pessoa ou por um grupo. Em alguns casos, há processos que são extremamente críticos para a organização e a responsabilidade sobre eles não deve recair sobre uma única pessoa, pois isso pode ser um fardo muito grande e uma fonte de problemas. Neste cenário, um grupo poderá compartilhar a responsabilidade de um processo. Este modelo é chamado de responsabilidade compartilhada.

*Somente os gestores podem ser donos de processo?*

Não, qualquer pessoa que tenha habilidades necessárias poderá ser dono de processo.

### **Gestor do Processo**

Dirigente do setor (Secretário, Coordenador, Assessor ou Chefe de Seção) que responde por grande parte do escopo de um determinado processo.

### **Unidade solicitante**

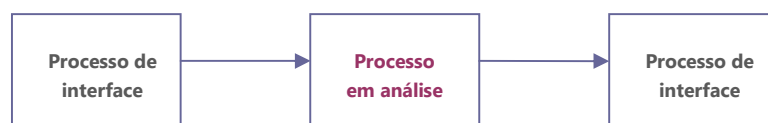
Setor da Casa que houver elaborado proposta de projeto de melhoria de processo.

### **Executor do Processo**

Servidor que atua na parte operacional do processo em análise.

### **Gestor/Executor dos Processos de Interface**

O gestor de processo de interface é o dirigente do setor (Secretário, Coordenador, Assessor ou Chefe de Seção) do processo identificado como de interface ao processo de trabalho em análise. Os processos de interface são aqueles que geram uma entrada para o processo de trabalho em análise ou que dependem de um resultado gerado por ele.





O executor do processo de interface é, por sua vez, servidor que atua na parte operacional de processo identificado como de interface.

### **Gestor/Executor dos Processos de Suporte (Auditoria, Contabilidade, Estratégia, Financeiro, Riscos e TI)**

O gestor de processo de suporte é o dirigente do setor (Secretário, Coordenador, Assessor ou Chefe de Seção) do processo identificado como de suporte ao processo de trabalho em análise. Os processos de suporte são aqueles que propiciam recursos ou serviços que garantam a execução do processo de trabalho em análise.

O executor do processo de suporte é, por sua vez, servidor que atua na parte operacional de processo identificado como de suporte.

### **Gerente do Projeto**

Responsável pelo gerenciamento das atividades do projeto, que incluem, sobretudo, a condução das etapas da metodologia de Gestão de Processos.

### **Gestor da Unidade**

Chefe, Coordenador, Secretário ou Assessor

### **Líder do Processo**

Executor do processo que será responsável pela condução de reuniões e documentação de informações na etapa Monitorar Performance, Risco e Conformidade, da fase Gestão da Rotina.

### **Presidência**

### **Diretoria-Geral do TRE-RN - DG**

### **Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica - ASPLAN**

### **Secretários**

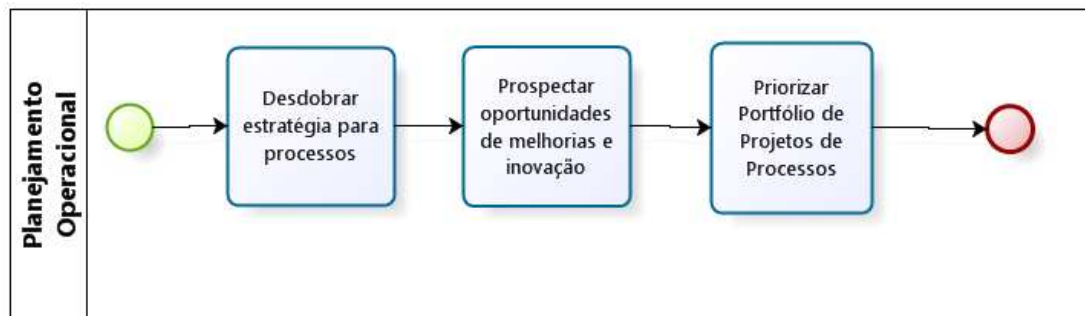
### **Assessores**

### **Coordenadores**

### **Chefes**

## 2 Planejamento Operacional

### 2.1 Fluxograma Geral



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Figura 2

Como se pode observar pelo fluxo acima, o Planejamento Operacional, fase destinada à identificação, aprovação e priorização de propostas de projetos de melhoria de processos, é dividido em 3 (três) etapas bem definidas, sendo que, em cada uma delas, são produzidos documentos ou formulários – também denominados templates –, com informações relevantes, como por exemplo, processos de trabalho que suportam o planejamento estratégico e que carecem de aprimoramento, iniciativas que poderiam viabilizar melhorias nos referidos processos de trabalho, portfólio dos projetos de processos priorizados, etc.

Veja, a seguir, o detalhamento de cada uma das referidas etapas.

### 2.2 Desdobrar a estratégia para processos

#### 2.2.1 Fluxograma da etapa

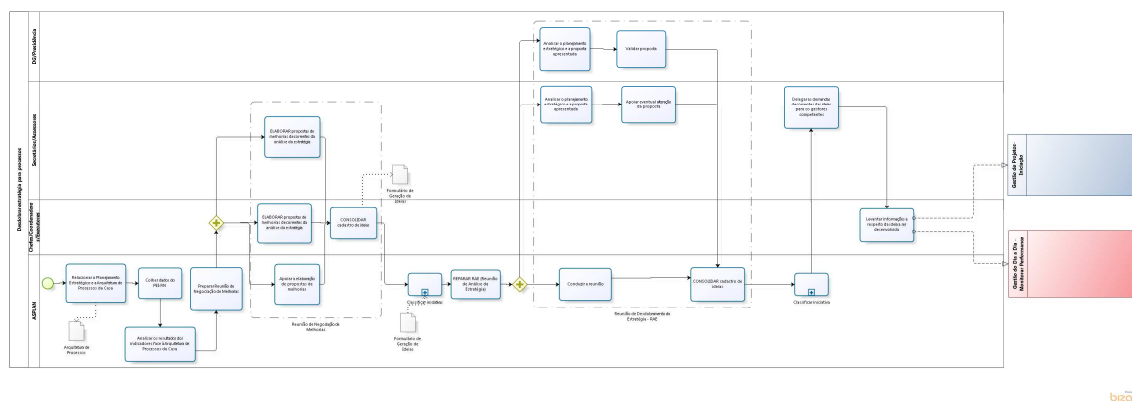




Figura 3

Esta etapa do Planejamento operacional visa, por meio da correlação entre os principais processos de trabalho da Casa - Arquitetura de Processos - e os indicadores estratégicos, a identificação dos processos de trabalho do TRE-RN diretamente ligados ao planejamento estratégico que carecem de aprimoramento. Uma vez identificados, deve-se analisar se seu aprimoramento ocorrerá por meio de projeto de processo ou por meio de gestão da rotina.

São documentos da metodologia de gestão de processos gerados/utilizados nesta etapa:

 **Arquitetura de Processos:** mapa dos principais processos de trabalho do TRE-RN;

 **Formulário de Geração de Idéias:** documento em que são registradas as idéias de melhoria decorrentes da análise dos indicadores estratégicos frente aos processos de trabalho do TRE-RN diretamente ligados ao planejamento estratégico. Sua finalidade é consolidar as informações das propostas a serem implementadas por meio de projeto de melhoria de processo ou por meio da gestão da rotina.

## 2.2.2 Atividades da Etapa

### 2.2.2.1 Relacionar o Planejamento Estratégico e a Arquitetura de Processos da Casa

Neste momento, o Escritório de Processos deverá relacionar os indicadores do Planejamento Estratégico aos processos de trabalho da Arquitetura de Processos a que se referem. Esta atividade deverá ser realizada a cada revisão ou alteração do planejamento estratégico do TRE-RN.

### 2.2.2.2 Analisar os resultados dos indicadores face à Arquitetura de Processos da Casa

Com base nos resultados dos indicadores, o Escritório de Processos identificará os processos de trabalho da Arquitetura de Processos que carecem de aprimoramento.

### 2.2.2.3 Preparar Reunião de Negociação de Melhorias

A preparação da Reunião de Negociação de Melhorias envolverá, principalmente, a convocação de representantes das áreas que não obtiveram resultados de indicadores satisfatórios. Esta reunião antecederá a RAE e seu objetivo será a elaboração de propostas de melhorias dos processos de trabalho que suportam os indicadores estratégicos cujos resultados não tenham sido satisfatórios.

### 2.2.2.4 Elaborar propostas de melhorias decorrentes da análise da estratégia

Os secretários/assessores chefes/coordenadores/executores envolvidos no Processo de Trabalho deverão propor melhorias para os processos de trabalho que suportam os indicadores estratégicos cujos resultados não foram satisfatórios.

### 2.2.2.5 Apoiar a elaboração de propostas de melhorias

Com base na análise dos indicadores estratégicos e na Arquitetura de Processos vigente, o Escritório de Processos fornecerá subsídios à elaboração de propostas de melhorias pelos envolvidos no processo de trabalho.

### 2.2.2.6 Consolidar cadastro de idéias

As ideias de melhoria surgidas na Reunião de Negociação de Melhorias e demais informações a ela relacionadas deverão ser registradas pelos chefes/executores/coordenadores que participarem dela no Formulário de Geração de Idéias. Ressalta-se que na Reunião de Negociação de Melhorias poderão surgir ideias a serem viabilizadas via gestão da rotina, via projetos de processos ou via demais projetos administrativos que não sejam especificamente de melhoria de processo.

### 2.2.2.7 Classificar iniciativas

Com base nas informações prestadas pelos participantes da Reunião de Negociação de Melhorias, o Escritório de Processos preencherá *checklist* - nos termos da Metodologia de Gestão de Projetos vigente -, para definir se as ideias propostas devem ser viabilizadas por meio da execução de projetos ou da gestão da rotina (plano de ação).

### 2.2.2.8 Preparar - Reunião de Análise da Estratégia - RAE

A Reunião de Análise Estratégica deverá ser o momento oportuno para o levantamento, registro e validação de propostas de melhorias (projetos) ou gestão da rotina.

O ideal é que ocorra pelo menos uma RAE no início ou no final de cada ano. A preparação da RAE envolve, por exemplo, a formulação e efetivação de convites para os representantes do nível estratégico do Tribunal, a elaboração de pauta a ser seguida, de relatórios e análises a serem apresentados.

### 2.2.2.9 Analisar o planejamento estratégico e a proposta apresentada

A DG, a Presidência, os secretários e os assessores analisarão as informações prestadas pela Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica- ASPLAN.

#### 2.2.2.10 Conduzir a reunião

O Escritório de Processos iniciará a RAE, apresentando os objetivos estratégicos, metas e indicadores definidos para o ano anterior e, ainda, o balanço acerca de seu alcance. Em seguida, apresentará as propostas de melhorias decorrentes da Reunião de Negociação de Melhorias, visando sua validação. O ideal é que esta reunião ocorra, pelo menos, uma vez ao ano, preferencialmente até o mês de março.

#### 2.2.2.11 Consolidar cadastro de idéias

As ideias de melhoria surgidas na RAE e demais informações a elas relacionadas deverão ser registradas no Formulário de Geração de Ideias pelo Escritório de Processos.

#### 2.2.2.12 Classificar iniciativa

Com base nas propostas de melhoria surgidas na RAE, o Escritório de Processos preencherá *checklist* - nos moldes da Metodologia de Gestão de Projetos vigente -, para definir se as ideias propostas serão viabilizadas por meio da execução de projetos ou da gestão da rotina (plano de ação).

#### 2.2.2.13 Delegar as demandas decorrentes das ideias para os gestores competentes

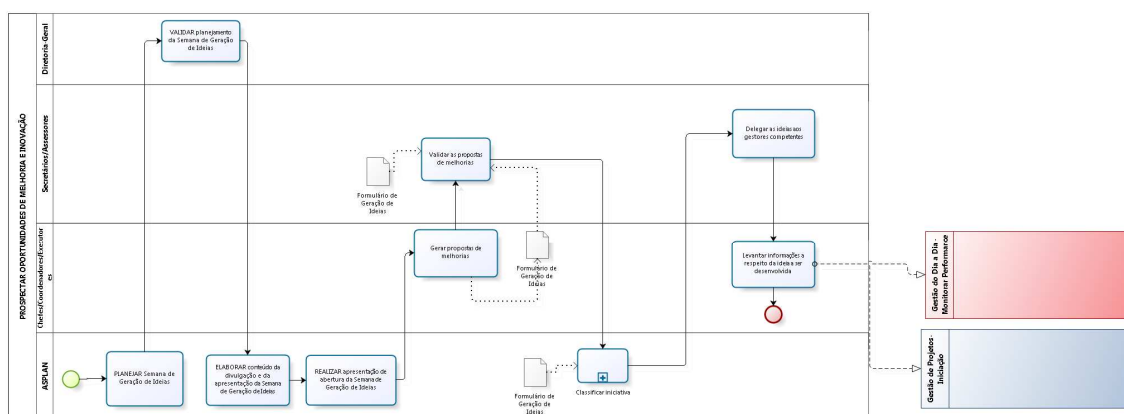
Caberá ao dirigente máximo de cada área dar o devido andamento às ideias do Formulário de Geração de Idéias, de acordo com a indicação do Escritório de Processos (projeto ou gestão da rotina).

#### 2.2.2.14 Levantar informações a respeito da ideia a ser desenvolvida

Nesta etapa, os gestores ou executores encarregados de desenvolverem as ideias validadas iniciam seu estudo aprofundado, a fim de colocá-las em prática por meio da metodologia de gestão de projetos ou por meio da gestão da rotina.

## 2.3 Identificar oportunidades de melhorias e inovação

### 2.3.1 Fluxograma da Etapa



bizagi  
Monitor  
Figura  
4

Esta etapa do Planejamento operacional visa à identificação de processos de trabalho que carecem de aprimoramento a partir de demanda das Unidades do TRE-RN. Uma vez identificados estes processos de trabalho, deve-se analisar se seu aprimoramento será viabilizado por meio de projeto de processo ou por meio de gestão da rotina.

São documentos da metodologia de gestão de processos gerados/utilizados nesta etapa:



**Formulário de Geração de Ideias**

### 2.3.2 Atividades da Etapa

#### 2.3.2.1 Planejar Semana de Geração de Ideias

O Escritório de Processos deverá planejar as atividades – e respectivas datas – a serem realizadas para alcance dos resultados da Semana de Geração de Ideias. Deverá, também, planejar a divulgação da Semana de Geração de ideias: divulgação na intranet, campanhas (realização ou não), divulgação na página da ASPLAN na intranet, etc.

### 2.3.2.2 Validar planejamento da Semana de Geração de Ideias

A Diretoria-Geral aprova o planejamento da Semana de Geração de Ideias.

### 2.3.2.3 Elaborar conteúdo da divulgação e da apresentação da Semana de Geração de Ideias

O Escritório de Processos deverá elaborar o conteúdo da divulgação (na página da ASPLAN na intranet, etc.) a ser realizada, inclusive da apresentação (presencial) da Semana de Geração de Ideias. Se houver realização de campanhas, apoiar a ASCOM na elaboração do material.

### 2.3.2.4 Realizar apresentação de abertura da Semana de Geração de Ideias

Neste momento ocorre a apresentação da Semana de Geração de Ideias, nos termos previstos em seu planejamento. Recomenda-se fazer esta apresentação para os Secretários, Coordenadores, Assessores e Chefes

### 2.3.2.5 Gerar propostas de melhoria e inovação

Neste momento tanto os executores, como os chefes de seção e os coordenadores poderão preencher o Formulário de Geração de Ideias, contanto que ele seja encaminhado, por meio do PAE, para o dirigente imediatamente superior, para ciência e aprovação.

### 2.3.2.6 Validar as propostas de melhoria

Caberá ao dirigente máximo de cada área validar as propostas de melhoria e inovação dos setores a ele subordinados e, eventualmente, propor outras ideias de melhorias. Em seguida, encaminhará o Formulário de Geração de Ideias ao Escritório de Processos.

### 2.3.2.7 Classificar iniciativa

Com base nas informações prestadas pelas áreas do Tribunal, o Escritório de Processos preencherá *checklist* - nos termos da Metodologia de Gestão de Projetos vigente -, para definir se as ideias propostas devem ser viabilizadas por meio da execução de projetos ou da gestão da rotina (plano de ação).

### 2.3.2.8 Delegar as ideias aos gestores competentes

Caberá ao dirigente máximo de cada área delegar, por meio do PAE, o desenvolvimento das ideias do Formulário de Geração de Ideias aos gestores competentes. Os gestores responsáveis pelo desenvolvimento da ideia de melhoria deverão observar a indicação do Escritório de Processos quanto a sua realização por meio de projeto ou gestão da rotina (plano de ação)

### 2.3.2.9 Levantar informações a respeito da ideia a ser desenvolvida

Nesta etapa, os gestores ou executores encarregados de desenvolverem as ideias validadas, iniciam seu estudo aprofundado, a fim de colocá-las em prática por meio da metodologia de gestão de projetos ou por meio da gestão da rotina.

## 2.4 Priorizar Projetos de Processos

### 2.4.1 Fluxograma da Etapa

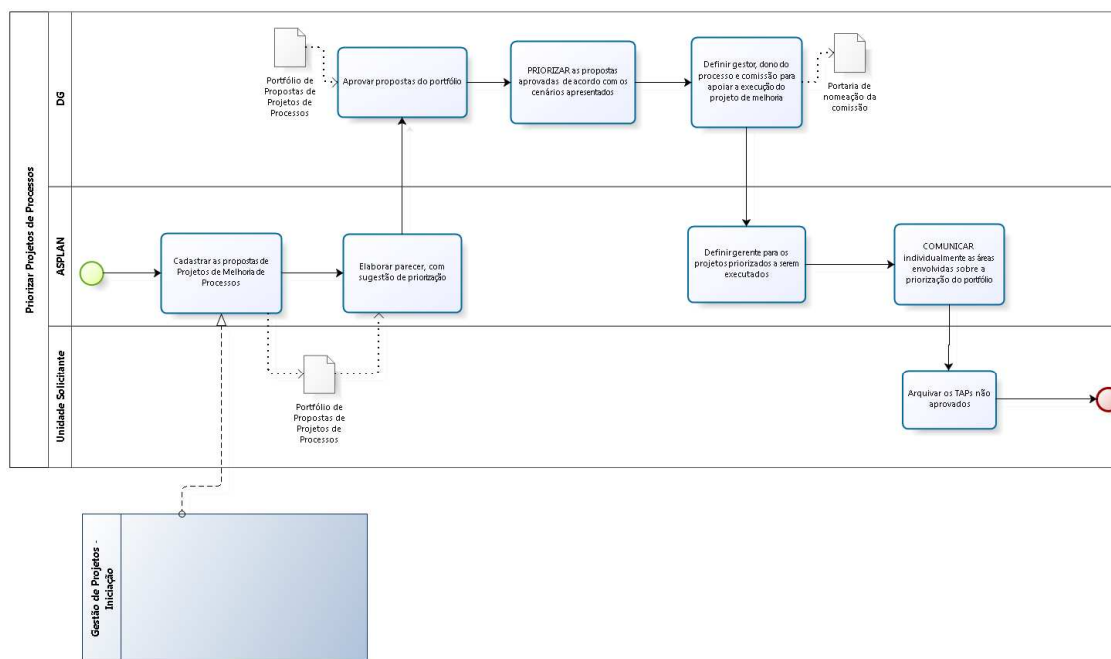


Figura 5

As propostas de melhoria - decorrentes do desdobramento da estratégia e da prospecção de oportunidades de melhoria e inovação - a serem viabilizadas por meio de projetos de processo, serão submetidas à DG para priorização, após parecer da ASPLAN.

São documentos da metodologia de gestão de processos gerados/utilizados nesta etapa:



**Portfólio de Propostas de Projetos de Processos:** planilha com as principais informações acerca de cada uma das propostas de projetos de processos e que acompanhará parecer da ASPLAN.



## 2.4.2 Atividades da Etapa

### 2.4.2.1 Cadastrar as propostas de Projetos de Melhoria de Processos

Assim que as áreas interessadas no desenvolvimento de projeto de processo criarem os Termos de Abertura de Projeto - TAPs -, nos moldes da metodologia de gestão de projetos vigente, deverão encaminhá-los para o Escritório de Processos analisá-los e cadastrá-los no Portfólio de Propostas de Projetos de Processos, planilha com informações acerca de cada uma delas.

### 2.4.2.2 Elaborar parecer, com sugestão de priorização

O Escritório de Processos deverá elaborar parecer acerca da aprovação e da priorização das propostas de projetos de melhoria e deverá, também, abordar o número de projetos que terá condição de gerenciar ao longo do ano. Os critérios a serem considerados para fins de priorização serão:

I - impacto na rotina dos processos de trabalho do Tribunal;

II – abrangência;

III – economicidade;

IV - contribuição para a meta estratégica;

V – utilidade;

VI - determinação legal.

### 2.4.2.3 Aprovar propostas do portfólio

Caberá à DG apreciar as propostas para, após a análise do parecer da ASPLAN, decidir quanto a sua aprovação e priorização.

### 2.4.2.4 Priorizar o portfólio de melhoria e inovação de acordo com os cenários apresentados

A Diretoria-Geral estabelecerá priorização entre os projetos de processos. Sugere-se que a priorização ocorra nos meses de março, logo após a RAE e a Semana de Geração de Ideais.

### 2.4.2.5 Definir gestor, dono do processo e comissão para apoiar a execução do projeto de melhoria

A DG definirá gestor e dono do processo apenas para aqueles projetos de processos que forem efetivamente executados pelo Escritório de Processos (já que é possível que sua capacidade de execução não permita a execução de todos os projetos de processos priorizados). Além destas definições, instituirá comissão visando apoio ao gerente na execução do projeto.

### 2.4.2.6 Definir gerente para os projetos priorizados a serem executados

Tendo em vista a priorização estabelecida pela DG e a capacidade de execução do Escritório de Processos, abordada no parecer, seus servidores serão designados como gerentes dos projetos de processo.

### 2.4.2.7 Comunicar individualmente as áreas envolvidas sobre a priorização do portfólio

Os proponentes dos TAPs de projeto de processo deverão ser informados pelo Escritório de Processos sobre a aprovação ou não de suas propostas, e, também, sobre a priorização estabelecida pela Diretoria-Geral. É necessário ter grande sensibilidade ao apresentar este resultado final para os gestores que não tiveram projetos aprovados porque existe um risco de que estes profissionais percam o entusiasmo com a gestão por processos. Este risco e frustração devem ser mitigados com as seguintes informações:

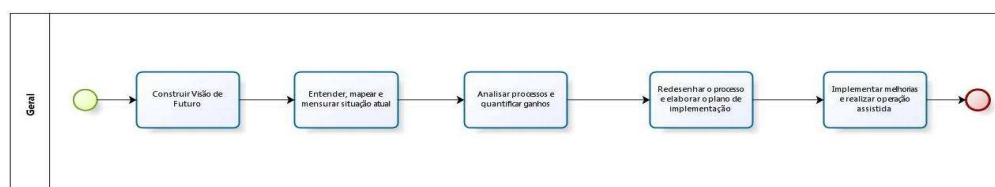
- Verificação da possibilidade de simplificação do projeto, para ser tratado diretamente como melhoria contínua ao longo da gestão da rotina; e
- Apresentação clara dos critérios e motivos que justificaram a não priorização do projeto.

### 2.4.2.8 Arquivar os TAPs não aprovados

As unidades solicitantes deverão arquivar os TAPs, no PAE, caso não sejam aprovados.

## 3 Execução do Projeto de Melhoria de Processo

### 3.1 Fluxograma Geral



Powered by  
**bizagi**  
Flowchart

Figura 6

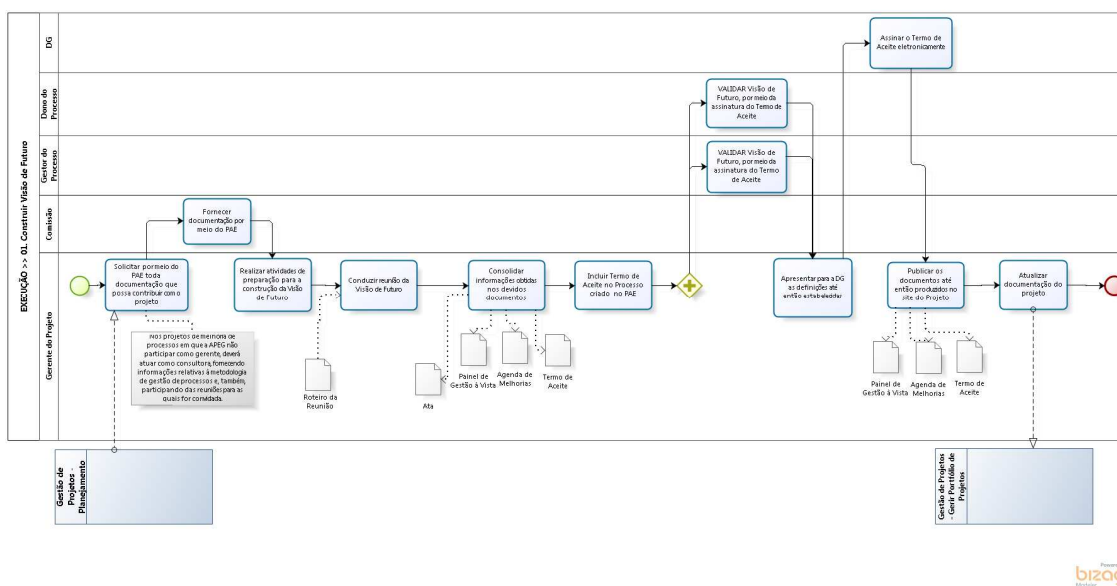
Como se pode observar pelo fluxo acima, a execução de projeto de melhoria de processo é dividida em 5 (cinco) etapas bem definidas, sendo que, em cada uma delas há a produção de informações relevantes para a própria condução do projeto e, principalmente, para o alcance dos resultados pretendidos.

Veja, a seguir, o detalhamento de cada uma das referidas etapas.

## 3.2 Construir Visão de Futuro

### 3.2.1 Fluxograma da Etapa

Figura 7



Esta é a primeira etapa da Metodologia de Gestão de Processos e tem como principal atividade a realização da Reunião de Construção da Visão de Futuro, para que sejam definidos:

- a) o escopo (macro etapas) do processo de trabalho;
- b) os ganhos (resultados esperados) para o processo de trabalho;
- c) as melhorias (iniciativas) que podem viabilizar os ganhos definidos.

Fala-se em Construção da Visão de Futuro porque a definição de ganhos futuros ou resultados esperados é que guiará as propostas de melhorias a serem programadas para o processo de trabalho.

São documentos da Metodologia de Gestão de Processos gerados/utilizados nesta etapa:

**Painel de Gestão à Vista:** documento que registra o escopo do processo, os ganhos e melhorias definidas na reunião de Construção da Visão de Futuro;

**Agenda de Melhorias:** documento que registra as melhorias a serem implantadas no processo, com informações sobre a situação atual e sobre o que se espera em relação a uma determinada melhoria. Este documento vai sendo refinado ao longo das etapas da metodologia;

**Termo de Aceite:** documento em que o gestor do processo (chefe de Seção) e o dono do processo validam as informações registradas na reunião;



**Ata:** documento com as principais informações e definições de reunião ocorrida na etapa.

## 3.2.2 Atividades da Etapa

### 3.2.2.1 Solicitar por meio do PAE toda documentação que possa contribuir com o projeto

Neste momento, o gerente do projeto de processo solicita documentos como normas, relatórios de pesquisa, orientações do TCU e do CNJ, manuais de procedimentos, dados estatísticos que possam auxiliá-lo a conhecer as informações que suportam o processo de trabalho.

### 3.2.2.2 Fornecer documentação por meio do PAE

Equipe/comissão instituída pela Diretoria-Geral, nos termos do Planejamento Operacional - Priorizar Portfólio de Projetos de Processos – deverá fornecer a documentação necessária ao gerente do projeto de processo.

### 3.2.2.3 Realizar atividades de preparação para a construção da Visão de Futuro

Caso na reunião de *kick off* do projeto, o dono e o gestor do processo tenham optado pela participação do cliente final na definição dos ganhos, este será o momento para a implementação da estratégia definida para este fim.

Além disso, deve-se, também:

- a) analisar todos os documentos recebidos relativos ao processo de trabalho e elaborar questionário com as dúvidas.
- b) preparar o material de apoio, por exemplo: lista de dúvidas e preenchimento preliminar do Escopo e dos Ganhos do Painel de Gestão à Vista e da Agenda de Melhorias. Neste preenchimento preliminar dos Ganhos já deve estar contemplada a posição do cliente final, caso se tenha optado por sua participação.

### 3.2.2.4 Conduzir reunião da Visão de Futuro

Esta reunião tem como objetivo a compreensão do funcionamento do processo em relação a suas macro atividades e aos elementos que o suportam (normas, sistemas, relação com outras áreas, etc.). Após a identificação das macro atividades, é imprescindível neste momento determinar quais os ganhos almejados ao final do projeto de melhorias. A utilização do questionário para esclarecimento de dúvidas que eventualmente surjam após a leitura de normas é muito eficaz para o entendimento do processo e o fluxo das atividades.

Recomenda-se que na Reunião de Construção da Visão de Futuro participem: executores do processo, o gestor do processo e o dono do processo. No entanto, as áreas de interface e de suporte (seus gestores e/ou executores) também poderão participar, caso se julgue conveniente.

Deve-se ainda, elaborar a ata da reunião, enviá-la por e-mail aos seus participantes para manifestação e, por fim, caso estejam de acordo, inseri-la no PAE para assinatura eletrônica.

**Segue, abaixo, roteiro para o gerente de projetos conduzir a Reunião de Construção da Visão de Futuro.**

## Roteiro da Reunião de Construção da Visão de Futuro

1º Distribuir guia de ganhos e esclarecer que a reunião não tem por objetivo a definição de uma solução para as questões que serão levantadas. Afirmar que ela é apenas o estágio inicial do projeto e, portanto, outras etapas serão realizadas para confirmar e programar as ideias surgidas nesta fase.

2º Confirmar o Escopo do Processo: levar as ideias registradas, até então, para o grupo validá-las. Se sugestões surgirem no decorrer desta validação, estimular o grupo a chegar a um consenso. Se houver dúvidas quanto à primeira macroetapa, questionar: “o que define o início do processo?” Se não houver sugestões ou dúvidas, validar o escopo previamente preenchido;

3º Identificar: interfaces, sistemas de informação; indicadores; entradas e saídas; normas...

4º Definir os Ganhos que poderiam ser obtidos no processo: apresentar o conceito de ganhos como resultados que se esperam do processo e exemplificá-los (redução do tempo de execução do processo, indicador será o tempo médio de execução do processo). Lembrar que devem ser mensuráveis por meio de indicadores. Caso o cliente final tenha sugerido ganhos para o processo em estudo, apresentá-los ao grupo. Estimular o grupo a pensar em quais seriam os ganhos a serem obtidos: ganhos para a organização, para o cliente e ou para o ambiente? Estimular, ainda, o grupo a chegar a um consenso;

5º Pensar nos indicadores adequados. Como esses ganhos poderiam ser medidos, como se poderia saber que esses ganhos foram obtidos?

6º Definição de melhorias que viabilizem esses ganhos: apresentar o conceito de melhorias e inovações como as mudanças realizadas em sistemas, pessoas, fluxos, políticas, recursos, controles, infraestrutura etc. que transformam os processos promovendo os ganhos desejados.

Perguntar:

Que melhorias ou inovações (ou seja, que ações ou iniciativas) viabilizariam os ganhos? Em relação ao processo de trabalho em si, o grupo deve pensar em melhorias relacionadas à:

- à eliminação de retrabalhos e redundâncias de procedimentos;
- à redução dos prazos de tramitação de processos;
- definição de atribuições, organização e documentação das rotinas de trabalho;
- qualidade do trabalho, dos produtos e serviços;
- à construção de uma cultura de cooperação e de colaboração em torno de objetivos comuns, e não de objetivos setorializados.

Distribuir *post-its* para que os participantes registrem suas respostas neles, mencionando, ainda, a qual ganho se refere cada melhoria. Em seguida, cada um deve se levantar e colar as melhorias sugeridas logo abaixo da etapa do processo ao qual essa melhoria se refere. Solicita-se escrever uma melhoria por *post-it*.

Provocar os participantes a questionar: qual o problema que a melhoria resolve, este problema é relevante, a solução do problema gera os ganhos definidos, a solução do problema é efetivamente viável, existe melhoria mais simples que resolva o mesmo problema, etc. Motive os participantes a refletirem e a amadurecerem suas ideias, permitindo uma melhor compreensão do processo.

7º Consolidação das melhorias: ler em voz alta as melhorias sugeridas, agrupando as semelhantes e procurando compreendê-las junto aos participantes.

8º Encerramento: finalmente, o condutor da reunião encerra a reunião de visão de futuro apresentando aos participantes o resultado final dos ganhos definidos e melhorias identificadas a partir do próprio painel de gestão a vista, que é o documento que registra as informações desta reunião (escopo, ganhos e melhorias propostas).

9º Reforce a todos que a visão de futuro é apenas o estágio inicial do projeto e que agora outras etapas serão realizadas para alcançá-la. Sumarize rapidamente os próximos passos e tenha certeza de que os participantes-chaves estão engajados para a concretização da visão de futuro.

Dicas:

- a) Se ao longo da reunião houver muitas queixas a respeito do processo: questionar o que poderia ser feito para que a situação mudasse ou melhorasse;
- b) Se necessário, acrescentar macroetapas no escopo;
- c) Função do condutor: ir “pescando” oportunidades de melhorias que os participantes forem mencionando;
- d) As melhorias podem estar relacionadas a processos de interface;
- e) Permitir o debate, mas só até certo ponto. Em caso de conversas paralelas, pedir, que cada um se manifeste para que todos ouçam, uma vez que informações importantes podem não estar sendo registradas;
- f) É importante que alguém possa fazer o registro de toda a reunião e, principalmente, das melhorias apresentadas pelos participantes;
- g) Fazer lista de presença com espaço para fornecimento de e-mail.

### 3.2.2.5 Consolidar informações obtidas nos devidos documentos

O Painel de Gestão à Vista é preenchido ao longo da reunião de construção da Visão de Futuro. Contém, em geral, as seguintes informações: macroetapas do processo (escopo), ganhos pretendidos e melhorias a serem alcançadas.

A Agenda de Melhorias é o documento onde, a partir de agora, serão registradas todas as oportunidades de melhorias do processo.

O Termo de Aceite é documento que apresenta as principais informações da reunião da Construção da Visão de Futuro (objetivo do projeto do processo, escopo, ganhos e melhorias) e deve ser preenchido. Este documento é enviado aos gestores para anuência, uma vez que funcionará como um contrato entre os envolvidos, além de orientar as demais ações do projeto.

Deve-se, ainda, elaborar a ata da reunião, enviá-la por e-mail a seus participantes para manifestação, e por fim, caso estejam de acordo, inseri-la no PAE, para assinatura eletrônica.

### 3.2.2.6 Incluir Termo de Aceite no processo criado no PAE

O Termo de Aceite deve ser incluído no PAE para ciência dos envolvidos no processo de trabalho.

### 3.2.2.7 Validar a Visão de Futuro, por meio da assinatura do Termo de Aceite

O dono do processo e os gestores do processo devem assinar eletronicamente o termo de aceite inserido no PAE.

### 3.2.2.8 Apresentar para a Diretoria-Geral as definições, até então, estabelecidas

Esta apresentação deve ser feita para a Diretoria-Geral, na presença do dono do processo, visando ciência da Alta Administração acerca das definições inicialmente propostas e, também, garantir o envolvimento de todos os participantes do projeto no seu decorrer.

### 3.2.2.9 Assinar o Termo de Aceite eletronicamente

A Diretoria-Geral passa a ter conhecimento sobre as definições (ganhos e melhorias propostas) acerca do processo e rumos do projeto (previsão de realização das demais etapas da metodologia).

### 3.2.2.10 Publicar os documentos até então produzidos no site do Projeto

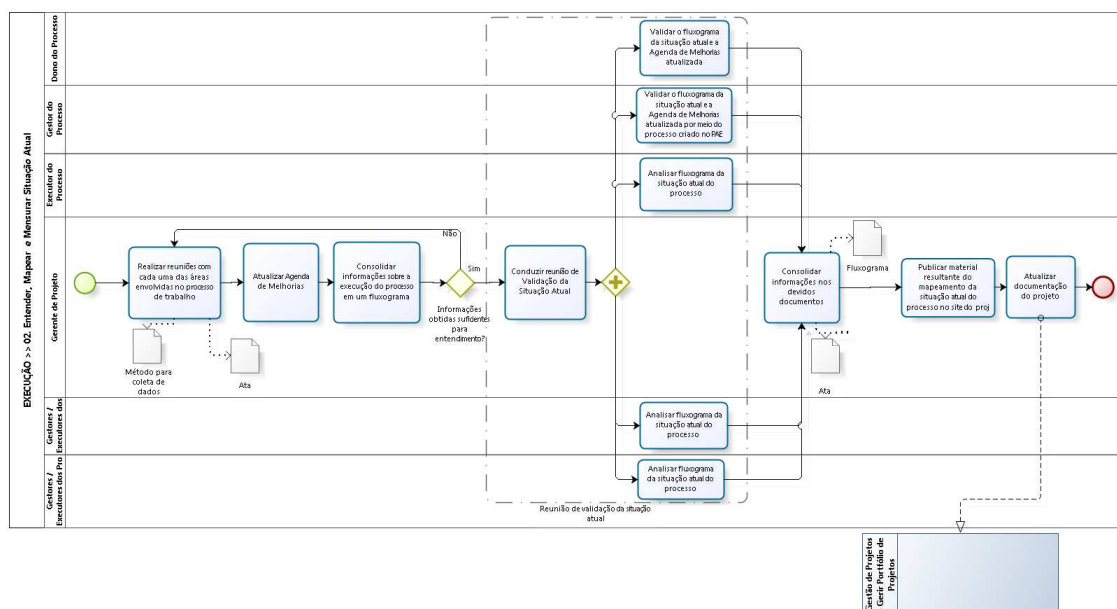
Divulgação de toda a documentação no site do projeto: TAP, Painel de Gestão à Vista, primeira versão da Agenda de Melhorias, Termo de Aceite e toda a documentação recebida dos executores que explica e regula o funcionamento do processo.

### 3.2.2.11 Atualizar a documentação do projeto

Juntar ao processo criado no PAE o relatório de acompanhamento nos termos da metodologia de projetos em vigor.

## 3.3 Entender, mapear e mensurar situação atual

### 3.3.1 Fluxograma da Etapa



Nesta etapa ocorrem reuniões para que o processo seja plenamente compreendido e devidamente desenhado por meio de fluxograma. Ao longo das reuniões devem ser coletados dados que permitam mensurar a situação atual.

Recomenda-se que, desde a primeira reunião, sejam levantadas as atividades principais na sequência em que elas acontecem. Assim, logo nas primeiras reuniões, já é possível esboçar o fluxograma. A cada reunião, o fluxograma vai sendo refinado do geral para o particular. Essa dica é importante, pois, o fluxograma gerado a cada reunião pode ser apreciado pelas executoras e, caso necessário, erros poderão ser corrigidos tão logo ocorram.

São documentos da Metodologia de Gestão de Processos gerados/utilizados nesta etapa:



**Ata**



**Fluxograma:** representação de um determinado processo de trabalho por meio de símbolos, cujo significado é pré-definido;



**Memória de Ganhos:** formulário em que devem ser fornecidos dados acerca do desempenho atual do processo de trabalho e das metas do projeto de processo.

### 3.3.2 Atividades da Etapa

#### 3.3.2.1 Realizar reuniões com cada uma das áreas envolvidas no processo de trabalho

Estas reuniões podem seguir dois formatos: reuniões com múltiplas unidades organizacionais (vantagens: menor tempo necessário para entender e mensurar a situação atual do processo e maior comprometimento das diversas áreas com o projeto, dado o fechamento em conjunto do entendimento sobre o processo que está sendo trabalhado) e reuniões individuais com cada unidade organizacional (vantagens: maior facilidade para agendar e conduzir a dinâmica de forma organizada devido ao número reduzido de pessoas na reunião e menor desgaste para entender as opiniões dos atores envolvidos no entendimento e mensuração da situação atual).

É necessário elaborar ata das reuniões e colher assinatura de seus participantes via PAE.

Definir junto aos envolvidos, quais aspectos do processo devem ser mensurados, lembrando que, apenas aqueles afetos aos ganhos definidos na primeira etapa devem ser medidos.

É interessante estar atento para possíveis riscos atrelados ao processo de trabalho.

**Método para coleta de dados:**

Cenário 1 - coleta de dados para cálculo de indicador(es) já existente(s);

Cenário 2 - levantamento e tratamento de dados espalhados em diversas bases de dados;

Cenário 3 - medição do processo durante um determinado período devido à falta de dados. Neste último caso é importante avaliar a relação custo/benefício entre levantar os dados e utilizar um valor estimado;



Cenário 4: ausência de dados, sendo necessário estimá-los (opinião subjetiva). É importante ressaltar que a estimativa deverá ser a mais precisa possível, pois esses dados serão utilizados para mensurar os ganhos reais do projeto. Deve-se levar em consideração a experiência dos executores, que possuem maior conhecimento dos detalhes das tarefas realizadas.

### 3.3.2.2 Atualizar Agenda de Melhorias

Caso sejam apresentadas sugestões de melhoria ao longo das reuniões, o Escritório de Processos deve questionar qual o tipo de “problema” que cada melhoria pretende solucionar, ou ainda, qual o seu contexto. Desta forma, os participantes são provocados a refletir sobre: as causas-raiz dos problemas relatados; os efeitos indesejados das melhorias propostas; a relação da melhoria proposta com os ganhos desejados e a própria viabilidade das melhorias.

### 3.3.2.3 Consolidar informações sobre a execução do processo em um fluxograma

Reunir as informações sobre as etapas do processo em um fluxograma. Caso haja um fluxograma preliminar, complementá-lo de acordo com as informações obtidas.

### 3.3.2.4 Informações obtidas suficientes para entendimento?

Caso as informações obtidas sejam suficientes para desenho do processo, passar para a próxima etapa. Caso não sejam, novamente realizar reuniões para compreensão do processo.

### 3.3.2.5 Conduzir reunião de Validação da Situação Atual

Neste momento, o gerente de projeto apresenta o fluxograma aos envolvidos para que eles confirmem o entendimento das regras de negócio, a legislação vigente, o fluxo das atividades entre as áreas envolvidas. É importante que essa reunião aconteça com o dono do processo, com todos os servidores que repassaram informações para a equipe do projeto, além dos gestores das áreas envolvidas.

### 3.3.2.6 Analisar o fluxograma da situação atual do processo

Os executores do processo e demais envolvidos das áreas de interface avaliam se o fluxo reflete a realidade ou se deve ser retificado.

### 3.3.2.7 Validar o fluxograma da situação atual e a Agenda de Melhorias atualizada

O gestor e o dono do processo validam o fluxograma da situação atual e a Agenda de melhorias atualizada por meio do processo criado no PAE. Sugere-se que o gerente abra tramitação colaborativa para assinatura eletrônica pelo gestor do processo.

### 3.3.2.8 Consolidar informações nos devidos documentos

A ata deve ser encaminhada a todos os envolvidos, por e-mail, para aprovação. Em seguida, caso necessário, fazer ajustes no fluxograma e anexá-lo junto à ata no PAE.

### 3.3.2.9 Publicar material resultante do mapeamento da situação atual do processo no site do projeto

O gerente deve publicar no site do projeto o fluxograma e, ainda, atualizar a Agenda de Melhorias, conforme informações obtidas ao longo desta etapa. Juntá-los ao processo criado no PAE.

### 3.3.2.10 Atualizar documentação do projeto

Juntar ao processo criado no PAE relatório de acompanhamento nos termos da metodologia de projetos em vigor.

## 3.4 Analisar Processos e Quantificar Ganhos

### 3.4.1 Fluxograma da Etapa

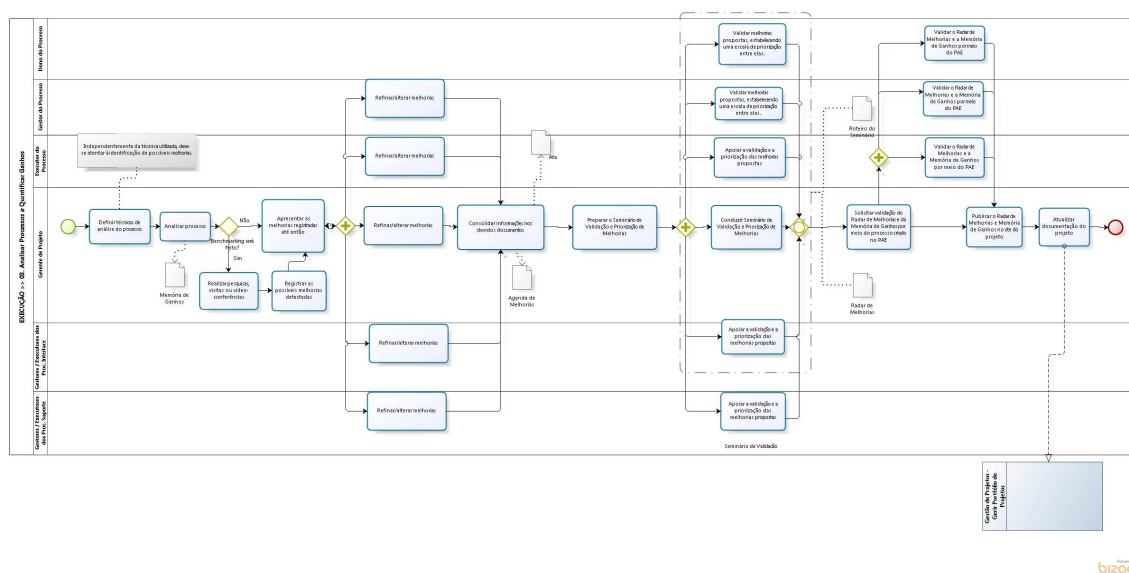


Figura 9

Nesta fase são realizadas análises detalhadas do processo em busca de melhorias, que podem ser de negócio (relacionadas a procedimentos, normas) ou de suporte (tecnologia, infraestrutura, logística, auditoria, contabilidade, etc.). O fluxograma é documento importante para a compreensão da sequência das informações e das atividades. A partir de sua análise fica muito mais fácil entender os gargalos do processo. Sendo assim, o gerente do projeto - ou a equipe atuante na área de gestão de processos - deve definir a melhor forma de análise do processo, utilizando e, até mesclando, métodos ou técnicas. Por exemplo, pode utilizar o Diagrama de Ishikawa (técnica que permite identificar as falhas dos processos e suas causas-raiz) e/ou Benchmarking (técnica que viabiliza, por meio de consulta a uma ou mais organizações, a utilização de soluções já adotadas por elas) na busca de oportunidades de melhoria.

São documentos da Metodologia de Gestão de Processos gerados/utilizados nesta etapa:



**Ata**



**Versão final da Agenda de Melhorias**



**Memória de Ganhos**



**Radar de Melhorias:** documento que viabiliza a criação de uma escala de priorização entre as melhorias validadas, considerando-se seu prazo de implementação, impacto nos ganhos e facilidade de implementação.

O principal objetivo do preenchimento do quadro, como mostrado na figura a seguir, é observar a disposição das melhorias de maneira a classificá-las uniformemente, evitando sobrecarga em relação ao tempo de execução. Observa-se, ainda, que melhorias de alto impacto nos ganhos e que tenham facilidade de implementação, devem ser realizadas no menor prazo possível. As medidas têm relações de grandeza inversamente proporcional, ou seja,

Quanto maior impacto nos ganhos e maior facilidade de implementação → melhor se o prazo for menor



Figura 10

## 3.4.2 Atividades da Etapa

### 3.4.2.1 Definir técnicas de análise do processo

Técnicas de análise possíveis:

- 1) Benchmarking: definir escopo do benchmarking identificando oportunidades internas e externas. Realizar visita de benchmarking documentando o aprendizado;
- 2) Análise de Riscos: identificar componentes de risco dos processos. Analisar a vulnerabilidade e severidade de cada componente de risco;
- 3) Diagrama de Ishikawa: realizar reuniões para identificar as falhas dos processos e suas causas-raiz. Realizar análise estatística das falhas dos processos;
- 4) Análise por simulação: modelar informações dos processos no simulador (frequência, duração, custo, etc). Realizar testes de simulação no processo;
- 5) Análise de agregação de valor: identificar atividades que agregam valor ao cliente (interno ou externo). Analisar formas de potencializar a percepção de valor do cliente (interno ou externo).

No caso do TRE-RN, sugere-se, principalmente, a utilização de benchmarking, se for cabível, para que se sonde em outros Regionais ou organizações soluções para o aprimoramento do processo de trabalho e, também, a utilização do Diagrama de Ishikawa para que se aprofunde nas causas fundamentais dos entraves do processo.

São formas de realização do benchmarking: pesquisa aprofundada sobre o funcionamento do processo de trabalho em outra organização; visita à organização identificada como referência ou mesmo realização de videoconferência. Para a realização do Diagrama de Ishikawa, é necessário realizar reuniões para que se descubram: causas gerais e fundamentais dos gargalos do processo de trabalho e, também, contramedidas ou soluções passíveis de mitigá-las.

### 3.4.2.2 Analisar o processo

A análise de processos é essencial para avaliar como os processos de trabalho estão funcionando e para o entendimento comum de como o trabalho é feito.

Possibilita, sobretudo:

- a compreensão do contexto em que o processo se insere;
- identificação de problemas, desde sua raiz;
- uma visão interfuncional do processo, com suas respectivas entradas e saídas, fornecedores e clientes;
- melhor compreensão das regras de negócio que controlam o processo;
- aspectos passíveis de serem mensurados;
- levantamento de riscos associados ao processo;
- identificação de melhorias.

Sugere-se a realização de entrevistas com as áreas envolvidas para a realização desta atividade.

### 3.4.2.3 Realizar pesquisas, visitas ou videoconferências

Neste momento compara-se: o funcionamento do processo no TRE-RN com seu funcionamento em outras organizações. Pesquisas pela internet, e-mail e telefone são, geralmente, muito úteis e suficientes. No entanto,

algumas vezes, pode ser necessário participar de videoconferências com seus representantes, ou, ainda, visitar a organização definida como referência.

#### 3.4.2.4 Registrar as possíveis melhorias detectadas

Deve-se registrar as informações obtidas, para repassá-las ao gestor e executores do processo.

#### 3.4.2.5 Apresentar as melhorias registradas até então

O Gerente do Projeto deve apresentar o resultado do benchmarking, ou seja, as melhorias que poderiam se aplicar no processo do TRE-RN e, também, as melhorias registradas até a etapa do entendimento, mapeamento e mensuração da situação atual. Sugere-se que esta apresentação seja feita por meio do PAE, de forma que se abra prazo para refinamento/alterações das melhorias apresentadas. Neste momento, não será caso de propor exclusão de nenhuma delas uma vez que a ocasião para este tipo de medida será na Reunião de Validação e Priorização de Melhorias. Caso se entenda necessário esta atividade pode se dar por meio de reunião.

#### 3.4.2.6 Refinar/alterar melhorias

Gestor, executores do processo em estudo, dos processos de suporte e dos processos de interface, além do próprio gerente do projeto propõe o refinamento ou alteração das melhorias registradas até então. O refinamento ocorrerá quando se pretender tornar mais claro o texto que traduz a melhoria. A alteração trará informação nova a ser acrescida no texto da melhoria. Esta atividade poderá ser realizada por meio do PAE. Caso os participantes do projeto de melhoria entendam necessário, esta atividade pode ocorrer por meio de reunião.

#### 3.4.2.7 Consolidar informações nos devidos documentos

A ata deve ser encaminhada a todos os envolvidos, por e-mail, para aprovação. Em seguida, caso necessário, fazer ajustes e anexá-la ao PAE.

#### 3.4.2.8 Preparar o Seminário de Validação e Priorização de Melhorias

Definir os participantes e preparar toda a infraestrutura para a realização do Seminário de Validação e Priorização de Melhorias (reserva de sala, elaboração da apresentação, cópia da agenda de melhorias para os participantes, etc.).

#### 3.4.2.9 Conduzir Seminário de Validação e Priorização de Melhorias

Durante essa reunião, é importante alinhar com os participantes qual o impacto das melhorias identificadas nos ganhos, qual o esforço para implementação e qual o prazo estimado de conclusão da implementação para preenchimento do Radar de Melhorias.

Explicar as regras da reunião.

#### 3.4.2.10 Validar melhorias propostas, estabelecendo uma escala de priorização entre elas.

Neste momento, o dono e o gestor do processo validam (ou não) as melhorias propostas e estabelecem uma priorização entre elas, para que sejam implementadas em curto, médio ou longo prazo.

#### 3.4.2.11 Apoiar a validação e a priorização das melhorias propostas

### 3.4.2.12 Solicitar validação do Radar de Melhorias e da Memória de Ganhos por meio do processo criado no PAE

### 3.4.2.13 Validar o Radar de Melhorias e a Memória de Ganhos por meio do PAE

Após o Seminário de Validação e Priorização de Melhorias, o dono, o gestor e o(s) executor(es) do processo deverão dar ciência de seu conteúdo, por meio do PAE.

### 3.4.2.14 Publicar o Radar de Melhorias e Memória de Ganhos no site do projeto

Divulgação do Radar de Melhorias no site do projeto.

### 3.4.2.15 Atualizar documentação do projeto

Juntar ao processo criado no PAE relatório de acompanhamento, nos termos da metodologia de projetos em vigor.

## 3.5 Redesenhar o processo e elaborar o plano de implementação

### 3.5.1 Fluxograma da Etapa

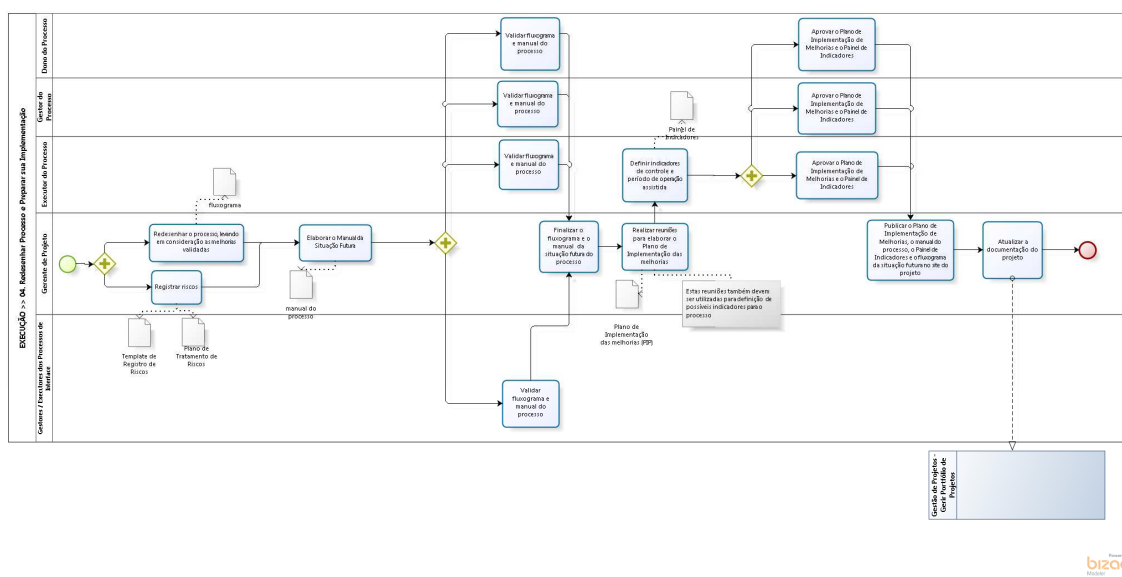


Figura 11

Nesta etapa, o processo de trabalho é redesenhado, de forma que as melhorias validadas no seminário de priorização sejam incluídas no novo fluxo. É conveniente aproveitar o fluxograma da situação atual para gerar o redesenho do processo.

Nesta etapa também é elaborado o Plano de Implementação das melhorias validadas pelos gestores e dono do processo.

São documentos da Metodologia de Gestão de Processos gerados/utilizados nesta etapa:



**Plano de Implementação de Melhorias (PIP):** documento em que, para cada uma das melhorias validadas, devem ser definidas ações e respectivos responsáveis e prazo para realização;



**Fluxograma da situação futura (redesenho);**



**Manual do Processo:** documento que descreve, detalhadamente, todas as etapas do processo de trabalho;



**Painel de Indicadores:** documento em que devem ser fornecidos dados acerca do desempenho atual do processo de trabalho, com a definição de metas para cada um deles. Possibilita que se verifique de forma objetiva se o processo de trabalho foi aprimorado ou não. É elaborado com base nos dados do documento Memória de Ganhos.

## 3.5.2 Atividades da Etapa

### 3.5.2.1 Redesenhar o processo, levando em consideração as melhorias validadas

Esta é a ocasião em que:

- o processo é redesenhado, nos moldes das melhorias definidas e aprovadas;
- procede-se à análise de riscos de cada etapa do processo.

### 3.5.2.2 Registrar riscos

Neste momento, os riscos do processo devem ser devidamente registrados no formulário adequado. É importante também, a elaboração de Plano de Tratamento que permita mitigá-los.

### 3.5.2.3 Elaborar o Manual da Situação Futura

### 3.5.2.4 Validar fluxograma e manual do processo

### 3.5.2.5 Finalizar o fluxograma e o manual da situação futura do processo

### 3.5.2.6 Realizar reuniões para elaborar o Plano de Implementação das melhorias

Neste momento deve-se elaborar o Plano de Implementação, que consiste na definição das ações que viabilizarão as melhorias definidas e aprovadas.

Este Plano de Implementação deve: apresentar os projetos administrativos a serem propostos para o desenvolvimento de sistemas, com base em informações fornecidas pelo gestor do processo e pelas áreas de suporte/interface, detalhar as demandas de capacitação necessárias para a implementação das melhorias, conforme informações da do gestor do processo e das áreas de suporte/interface, detalhar as demandas de recursos a serem desenvolvidos para a implementação das melhorias com base em informações obtidas do

gestor do processo e da área de interface/suporte.

### 3.5.2.7 Definir indicadores de controle e período de operação assistida

### 3.5.2.8 Aprovar o Plano de Implementação de Melhorias e o Pannel de Indicadores

### 3.5.2.9 Publicar o Plano de Implementação de Melhorias, o manual do processo, o Pannel de Indicadores e o fluxograma da situação futura no site do projeto

### 3.5.2.10 Atualizar a documentação do projeto

Juntar ao processo criado no PAE relatório de acompanhamento, nos termos da metodologia de projetos em vigor

## 3.6 Implementar melhorias e realizar operação assistida

### 3.6.1 Fluxograma da Etapa

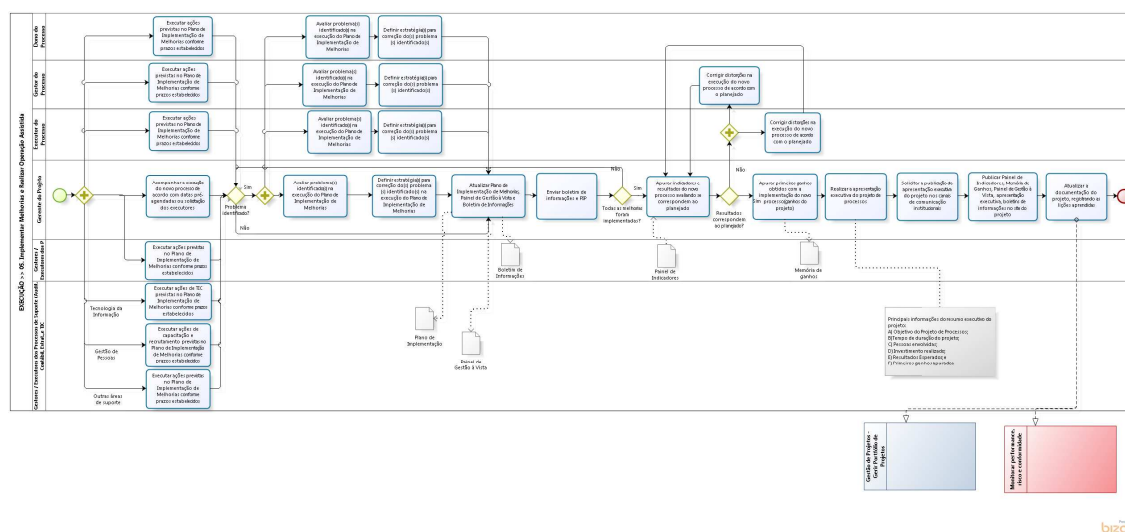


Figura 12

Nesta etapa, todas as ações previstas no PIP deverão ser executadas, de maneira que, apenas após a conclusão de todas elas, o processo de trabalho nos novos moldes pode ser considerado concluído e poderá ser monitorado para apuração de seu desempenho. Caso alguma melhoria não possa ser efetivada, deverá ser proposta uma alternativa mediante motivação.



São documentos da Metodologia de Gestão de Processos gerados/utilizados nesta etapa:



**Plano de Implementação das Melhorias (PIP)**



**Painel de Gestão à Vista**



**Painel de Indicadores**



**Memória de Ganhos**



**Boletim de Informações:** documento que fornece informações acerca do desenvolvimento das ações do PIP num determinado período.

## 3.6.2 Atividades da Etapa

### 3.6.2.1 Executar ações previstas no Plano de Implementação de Melhorias conforme prazos estabelecidos

Os executores, o gestor e o dono do processo, além das áreas de interface e de suporte (TI, Gestão de Pessoas, etc.) executam as ações previstas no PIP.

### 3.6.2.2 Acompanhar a execução do novo processo de acordo com datas pré-agendadas ou solicitação dos executores

O gerente do projeto deverá monitorar o PIP. Recomenda-se que seu acompanhamento seja feito por meio de reuniões setoriais, onde os gestores devem repassar a situação de cada melhoria proposta (em andamento, finalizada, atrasada ou cancelada por motivo maior).

Durante sua execução, caso seja necessário, o responsável pode solicitar a antecipação da reunião de acompanhamento com o consultor de processos para avaliar o(s) problema(s) identificado(s).

Em problemas críticos, as áreas de suporte e de interface podem ser convidadas a participar das reuniões de acompanhamento, principalmente quando haja necessidade de contingências.

### 3.6.2.3 Problema identificado?

Caso alguma ação não seja implementada nos termos previstos no PIP, verificar se há algum problema.

### 3.6.2.4 Avaliar o problema(s) identificado(s) na execução do Plano de Implementação de Melhorias

Os executores, o gestor e o dono do processo, junto ao gerente do projeto, devem avaliar o problema identificado.

### 3.6.2.5 Definir estratégia(s) para correção do(s) problema(s) identificado(s)

Os executores, o gestor e o dono do processo, junto ao gerente do projeto, devem definir qual será a solução para o problema identificado na execução do PIP.

### 3.6.2.6 Atualizar o Plano de Implementação de Melhorias, o Painel de Gestão à Vista e o Boletim de Informações

Caso não tenha sido detectado problema na execução do PIP, passa-se a esta atividade. Caso tenha sido detectado problema na execução do Plano de Implementação, após sua solução, passa-se a esta atividade.

Fazer registros no PIP, no Painel de Gestão à Vista e no Boletim de Informações, conforme o andamento das ações.

### 3.6.2.7 Enviar o boletim de informações e PIP

Enviar boletim de informações, periodicamente, a contar da aprovação do PIP, para o dono do processo e para a Diretoria-Geral.

### 3.6.2.8 Todas as melhorias foram implementadas?

O gerente do projeto verifica se todas as melhorias foram implantadas. Em caso negativo, deve-se tentar detectar o problema na execução do Plano. Caso, todas as melhorias tenham sido executadas, seguir para a próxima atividade.

Uma ação do PIP só terá o status "atrasada" se não alcançar a data final prevista.

### 3.6.2.9 Apurar indicadores e resultados do novo processo avaliando se correspondem ao planejado

Mensurar o desempenho do processo de trabalho, por meio dos indicadores definidos, de acordo com a periodicidade que houver sido estabelecida.

### 3.6.2.10 Resultados correspondem ao planejado?

Se os resultados não corresponderem ao planejado, os executores e gestores devem corrigir distorções na execução do novo processo de acordo com o planejado.

### 3.6.2.11 Corrigir distorções na execução do novo processo de acordo com o planejado

O executor e o gestor do processo deverão corrigir as distorções na execução do novo processo.

### 3.6.2.12 Apurar primeiros ganhos obtidos com a implementação do novo processo

Se os resultados do indicador corresponderem ao planejado, verificar quais ganhos foram alcançados

### 3.6.2.13 Realizar a apresentação executiva do projeto de processos

Neste momento é necessário conduzir a reunião de encerramento do projeto de processos com todos os envolvidos no projeto, principalmente os gestores, inclusive os de interface, o dono e do processo e o Diretor-Geral.

Principais informações do resumo executivo do projeto:

- A) Objetivo do projeto de processo;
- B) Tempo de duração do projeto;
- C) Pessoas envolvidas;
- D) Investimento realizado;
- E) Resultados Esperados; e
- F) Primeiros ganhos apurados.

#### 3.6.2.14 Solicitar a publicação da apresentação executiva do projeto nos canais de comunicação institucionais

Solicitar à Coordenadoria de Comunicação que divulgue a apresentação executiva do projeto nos canais disponíveis (por exemplo, sintonia).

#### 3.6.2.15 Publicar Painel de Indicadores, Memória de Ganhos, Painel de Gestão à Vista, apresentação executiva, boletins de informações no site do projeto

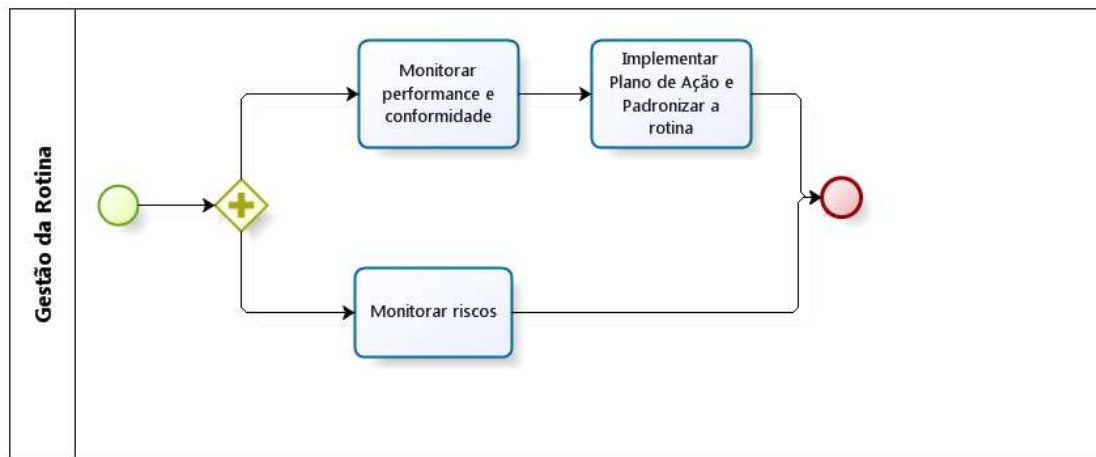
Publicar Painel de Indicadores, Memória de Ganhos, Painel de Gestão à Vista, apresentação executiva, boletins de informações no site do projeto.

#### 3.6.2.16 Atualizar a documentação do projeto, registrando as lições aprendidas

Juntar ao processo criado no PAE termo de encerramento, nos termos da metodologia de projetos em vigor.

## 4 Gestão da Rotina

### 4.1 Fluxograma Geral



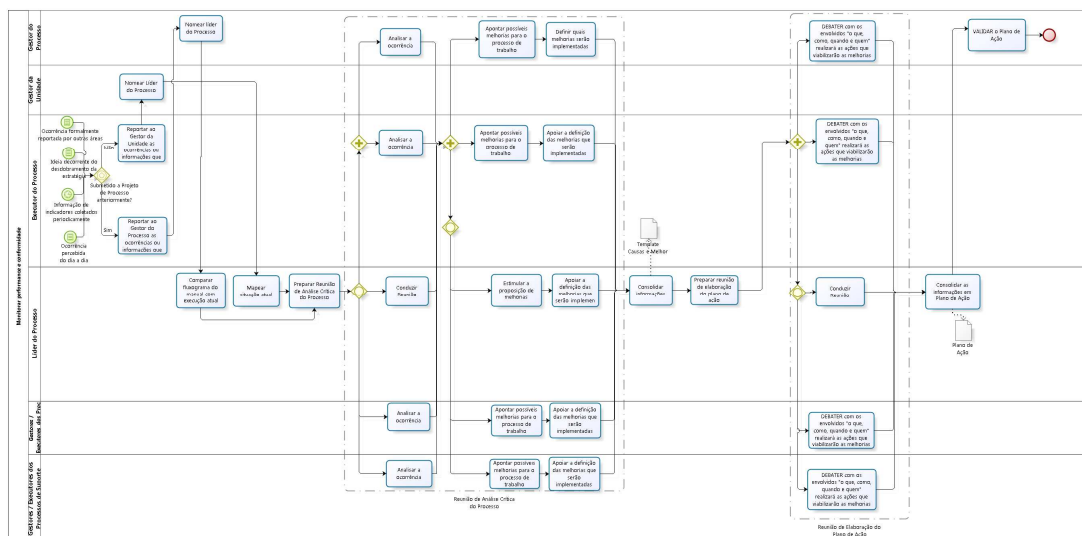
Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Figura 13

A gestão da rotina consiste no monitoramento contínuo do processo de trabalho a fim de descobrir possíveis desvios em seu desempenho e, caso seja necessário, aplicar medidas pontuais para corrigi-los.

### 4.2 Monitorar performance e conformidade

#### 4.2.1 Fluxograma da Etapa



Resumo do  
bizzogi

Figura 14

Nesta etapa, ocorre:

- a análise da(s) ocorrência(s) e a detecção de desvios, erros, problemas ou falhas do processo;
- a definição das melhorias a serem implementadas e;
- a elaboração do Plano de Ação, que detalha como as referidas melhorias serão viabilizadas.

São documentos gerados/utilizados nesta etapa:



**Template Causas e Melhorias:** documento em que são registradas as causas da ocorrência (razão que enseja o aprimoramento do processo de trabalho) e, ainda, possíveis melhorias a mitigarem cada uma delas;



**Plano de Ação:** documento semelhante ao Plano de Implementação (PIP). Visa o detalhamento ou desdobramento das melhorias registradas no *Template Causas e Melhorias* em ações, com respectivos responsáveis e prazos de implementação.

## 4.2.2 Atividades da Etapa

### 4.2.2.1 Ocorrências formalmente reportadas por outras áreas

Este é o caso, por exemplo, de relatórios de auditoria, que apontam não conformidades que ensejam ações corretivas para alcance do desempenho esperado.

### 4.2.2.2 Ocorrências percebidas do dia a dia

Diversas ideias surgem durante a execução do processo, seja por sugestão dos seus participantes, das áreas de apoio, das áreas de interface, ou da Semana de Geração de Ideias, evento que ocorre para levantamento de demandas de melhorias de processos.

#### 4.2.2.3 Informações de indicadores coletados periodicamente

Este evento ocorrerá quando determinado processo de trabalho já tiver sido submetido a projeto de melhoria e os respectivos indicadores coletados revelarem que alguma(s) meta(s) estabelecida(s) para o processo não tiver sido alcançada. Entretanto, este evento poderá ocorrer, ainda, quando as áreas que dele participam houverem definido indicadores e metas para ele - independentemente de terem sido submetidos a projetos de melhoria de processo -, e alguns de seus resultados não tenham sido satisfatórios.

Anualmente, ou sempre que executar a gestão da rotina, o gestor do processo revisa os indicadores existentes e define quais serão utilizados para a gestão do dia a dia com base nos objetivos do processo de trabalho. Para essa definição de indicadores, o gestor do processo deverá levar em consideração:

- 1 - os indicadores do planejamento estratégico e verificar se algum aspecto do processo de trabalho gera impacto para eles (em caso afirmativo, vale à pena mensurar este aspecto);
- 2 - indicadores oriundos do projeto de melhoria do processo.

É importante que cada um dos indicadores tenha sua periodicidade de coleta e responsável definidos. A periodicidade varia conforme o tipo de processo e o tipo de indicador, sendo recomendável que o período mínimo seja mensal. Os dados devem ser coletados e registrados no Painel de Indicadores pelos executores do processo definidos como responsáveis para tal.

Os indicadores devem ser:

**Simples:** Devem ser claramente definidos e compreendidos pela organização;

**Mensuráveis:** Devem ser quantificáveis e passíveis de documentação;

**Relevantes:** Devem estar alinhados à estratégia da organização;

**Viáveis:** O esforço para mensurar os dados deve ter uma relação custo-benefício aceitável;

**Acionáveis:** Os usuários devem conseguir intervir no processo a partir do resultado do indicador;

**Poucos em número:** Devem ser considerados apenas os indicadores vitais para o processo;

O gestor do processo define, ainda, as metas para cada um desses indicadores.

As metas devem ser:

**Alcançáveis:** As metas devem ser factíveis, considerando as restrições existentes;

**Atreladas a prazo:** O alcance das metas deve estar atrelado a uma janela temporal;

**Comparáveis** com o mercado: Sugere-se realizar benchmarking para comparação das metas com os valores observados no mercado.

#### 4.2.2.4 Ideias decorrentes do desdobramento da estratégia

A correlação estabelecida entre a Arquitetura de Processos do TRE-RN e os indicadores estratégicos permitirá um diagnóstico acerca dos processos de trabalho que apoiam a estratégia e que ensejam aprimoramento. A

partir daí, são realizadas reuniões de negociação para levantamento de propostas de melhorias, sendo aquelas a serem executadas por meio da gestão da rotina analisadas neste momento.

#### 4.2.2.5 Submetido a Projeto de Processo anteriormente?

Verificar se o processo de trabalho a ser aprimorado por meio da Gestão da Rotina foi submetido anteriormente a projeto de processo. Caso afirmativo, verificar a atividade seguinte, caso negativo verificar atividade 4.2.2.7.

#### 4.2.2.6 Reportar ao Gestor do Processo as ocorrências ou informações que ensejaram a Gestão da Rotina

Nos casos de processos de trabalho que houverem sido submetidos a projeto de melhoria de processo, a figura do gestor do processo estará definida. Sendo assim, caberá ao executor do processo repassar a ele as ocorrências ou informações que ensejarão a gestão da rotina.

#### 4.2.2.7 Reportar ao Gestor da Unidade as ocorrências ou informações que ensejaram a Gestão da Rotina

Nos casos de processos de trabalho que não houverem sido submetidos a projeto de melhoria de processo, a figura do gestor do processo não estará definida. Assim, neste caso, o executor do processo repassará ao Gestor da Unidade as ocorrências ou informações que ensejarão a gestão da rotina. Como já visto no início deste manual, o Gestor da Unidade poderá ser o Chefe, o Coordenador, o Secretário ou o Assessor, dependendo da abrangência do processo a ser aprimorado. Por exemplo, se a ocorrência ou informação que ensinar a gestão da rotina disser respeito, exclusivamente, a uma determinada Coordenadoria, o Gestor da Unidade será o Coordenador. Se a ocorrência surgida e a ser resolvida disser respeito a mais de uma Secretaria, será considerado Gestor da Unidade o Secretário da área que apontar a necessidade de melhoria por meio da gestão da rotina.

#### 4.2.2.8 Nomear Líder do Processo

Se o processo houver sido submetido a projeto de processo anteriormente, o Gestor do Processo nomeará o Líder do Processo. Caso contrário, o Gestor da Unidade é quem nomeará o Líder do Processo.

Como já visto anteriormente, o Líder do Processo é executor do processo que será responsável pela condução de reuniões e documentação de informações na etapa Monitorar Performance, Risco e Conformidade, da Gestão da Rotina.

Após a nomeação do Líder do Processo, seja pelo Gestor do Processo, seja pelo Gestor da Unidade, a atividade seguinte será a que vem logo abaixo.

#### 4.2.2.9 Mapear a situação atual

Quando o processo não tiver passado por projeto de processo, recomenda-se ao Líder do Processo mapear as atividades do processo para entender a situação em que as ocorrências estão inseridas, identificando as suas causas. Para tanto, o Líder poderá contar com o apoio do Escritório de Processos.

#### 4.2.2.10 Comparar o fluxograma do manual com a execução atual

Quando o processo já tiver passado por projeto de melhorias, é importante verificar se ele está sendo executado nos moldes definidos, de acordo com a documentação existente - fluxograma e manual do processo.

### 4.2.3 Preparar Reunião de Análise Crítica do Processo

Neste momento o Líder do Processo estuda preliminarmente o processo de trabalho, prepara o material a ser utilizado e convoca os participantes da reunião.

#### 4.2.3.1 Conduzir Reunião

O Líder do processo apresenta o propósito da reunião, que consiste em:

- 1 definição das causas gerais e fundamentais das ocorrências
- 2 apresentação de propostas de melhorias para cada uma das causas.

Além disso, o Líder poderá apresentar o fluxograma da situação atual para identificação de problemas e suas respectivas causas. Neste caso, propostas de melhorias também poderão surgir da análise do fluxograma.

#### 4.2.3.2 Analisar a ocorrência

Neste momento, o gestor do processo, os executores do processo em análise, os gestores/executores dos processos de suporte e de interface apontam as possíveis causas gerais e fundamentais das ocorrências.

Entende-se como **causa geral** o problema (ou resultado indesejado) que provoca a ocorrência. Entende-se como **causa fundamental** a explicação para o surgimento do problema.

**Para exemplificar:**

**Ocorrência:** pesquisa revelou insatisfação de clientes quanto ao prazo de entrega de produtos.

**Causa geral (problema):** equipamentos com defeito sem o devido reparo.

**Causa fundamental (por que o problema surgiu?):** as peças dos equipamentos são importadas e demoram a chegar.

#### 4.2.3.3 Estimular a proposição de melhorias

Tão logo sejam definidas as principais causas gerais e fundamentais para as ocorrências, o Líder do Processo iniciará um segundo momento na reunião, em que os participantes deverão propor melhorias para cada uma das causas fundamentais apontadas.

#### 4.2.3.4 Apontar possíveis melhorias para o processo de trabalho

O gestor do processo, seus executores, os gestores/executores dos processos de suporte e de interface deverão propor melhorias para cada uma das causas fundamentais apontadas.



#### 4.2.3.5 Definir quais melhorias serão implementadas

Após a proposição de melhorias, o gestor do processo definirá quais delas serão executadas, com o apoio dos demais participantes.

#### 4.2.3.6 Apoiar a definição das melhorias que serão implementadas

Os executores do processo em análise, o Líder do Processo, os gestores/executores dos processos de suporte e de interface apoiarão o gestor do processo na definição das melhorias a serem aplicadas.

#### 4.2.3.7 Consolidar informações

O Líder do Processo consolidará as informações obtidas na Reunião de Análise Crítica do Processo no *template* Causas e Melhorias.

#### 4.2.3.8 Classificar Iniciativa

Com base nas informações prestadas pelos participantes da Reunião de Análise Crítica do Processo, o Líder do Processo preencherá *checklist* - nos termos da Metodologia de Gestão de Projetos vigente -, para definir se as ideias propostas devem ser viabilizadas por meio da execução de projetos ou da gestão da rotina (plano de ação).

#### 4.2.3.9 Preparar reunião de elaboração do plano de ação

Neste momento o Líder do Processo estuda as informações consolidadas até então, prepara o material a ser utilizado e convoca os participantes da reunião.

#### 4.2.3.10 Conduzir Reunião

O Líder do Processo apresenta o propósito da reunião - o desdobramento ou detalhamento das melhorias apontadas - e estimula a participação de todos os presentes.

#### 4.2.3.11 Debater com os envolvidos "o que, como, quando e quem" realizará as ações que viabilizarão as melhorias

Os executores do processo em análise deverão sugerir ações que viabilizarão cada uma das melhorias propostas e, ainda, como, quando e quem as realizará.

#### 4.2.3.12 Debater com os envolvidos "o que, como, quando e quem" realizará as ações que viabilizarão as melhorias

Os gestores/executores dos processos de suporte e de interface poderão sugerir ações que viabilizarão cada uma das melhorias propostas e, ainda, como, quando e quem as realizará.

#### 4.2.3.13 Debater com os envolvidos "o que, como, quando e quem" realizará as ações que viabilizarão as melhorias

O gestor do processo poderá sugerir ações que viabilizarão cada uma das melhorias e, com apoio dos demais participantes, definirá quais delas deverão ser efetivamente implementadas e, ainda, como, quando e quem as realizará.

#### 4.2.3.14 Consolidar as informações em Plano de Ação

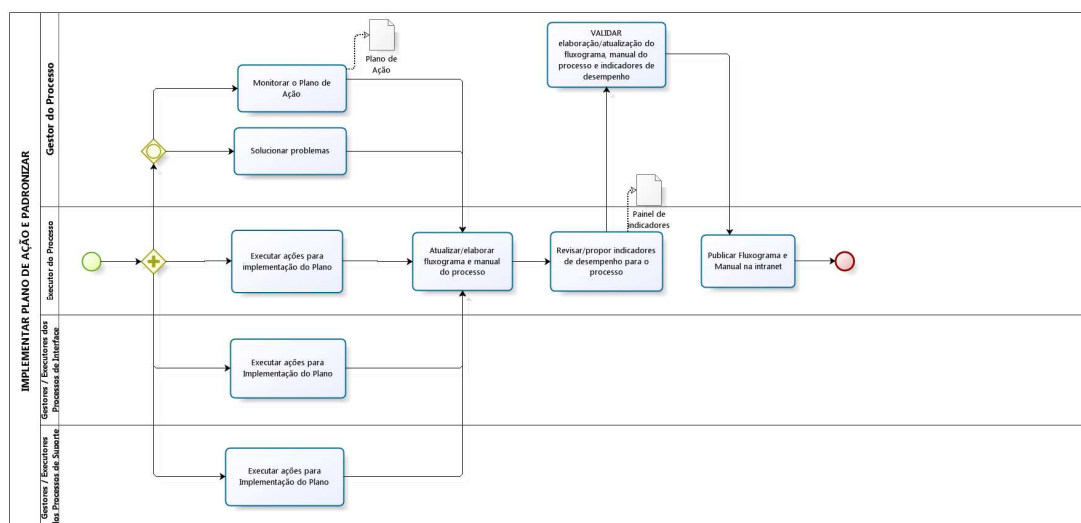
Neste momento, o Líder do Processo consolidará as informações da Reunião de Detalhamento das Melhorias em Plano de Ação.

#### 4.2.3.15 Validar o Plano de Ação

Neste momento o gestor do processo validará o plano de ação.

### 4.3 Implementar Plano de Ação e PAEronizar

#### 4.3.1 Fluxograma da Etapa



Powered by  
**bizagi**  
BPM

Figura 15

Nesta etapa ocorrerá a execução das ações previstas no plano de ação, a atualização de fluxograma e de manual do processo de trabalho e a revisão ou proposição de indicadores para o processo de trabalho. Ressalta-se que a atualização de fluxograma e de manual só serão observadas nos casos de processos de trabalho que tiverem sido anteriormente submetidos a projetos de processos.

São documentos gerados/utilizados nesta etapa:

 **Plano de Ação**



## Painel de Indicadores

### 4.3.2 Atividades da Etapa

#### 4.3.2.1 Executar ações para implementação do Plano

As ações do Plano deverão ser executadas por seus respectivos responsáveis: sejam eles executores do processo em análise, gestores/executores dos processos de suporte ou dos processos de interface.

#### 4.3.2.2 Monitorar o Plano de Ação

Caberá ao gestor do processo acompanhar a execução do plano de ação, registrando no respectivo template o "status" de cada uma das ações, bem como as observações que julgar pertinentes.

#### 4.3.2.3 Solucionar problemas

Caberá ao gestor do processo solucionar os problemas que eventualmente surgirem ao longo da implementação do Plano. O gestor do processo poderá contar com o apoio do Escritório de Processos, caso entenda necessário.

#### 4.3.2.4 Atualizar fluxograma e manual do processo

Uma vez implementadas todas as ações do Plano, o executor do processo deverá atualizar o fluxograma e o manual do processo, se houver, de forma que as melhorias implementadas sejam refletidas em ambos.

Para a realização desta atividade, o executor do processo poderá contar com o apoio do Escritório de Processos, caso entenda necessário.

#### 4.3.2.5 Revisar/propor indicadores de desempenho para o processo

O executor do processo deverá revisar os indicadores do processo, definindo metas para cada um deles. Caso a gestão da rotina esteja sendo aplicada, independentemente de realização de projeto de processo anterior, devem ser propostos indicadores, com base nas questões críticas que ensejaram as melhorias e, ainda, nos indicadores estratégicos, caso algum aspecto do processo de trabalho gere impacto para o planejamento estratégico.

Para a realização desta atividade, o executor do processo poderá contar com o apoio do Escritório de Processos, caso entenda necessário.

#### 4.3.2.6 Validar atualização do fluxograma, manual do processo e indicadores de desempenho

Neste momento o gestor do processo validará o fluxograma e o manual, se houver, e, também, os indicadores estabelecidos.

#### 4.3.2.7 Publicar Fluxograma e Manual na intranet

Neste momento será dada a devida divulgação para o fluxograma do processo de trabalho e seu respectivo manual, se houver.

São documentos gerados/utilizados nesta etapa:



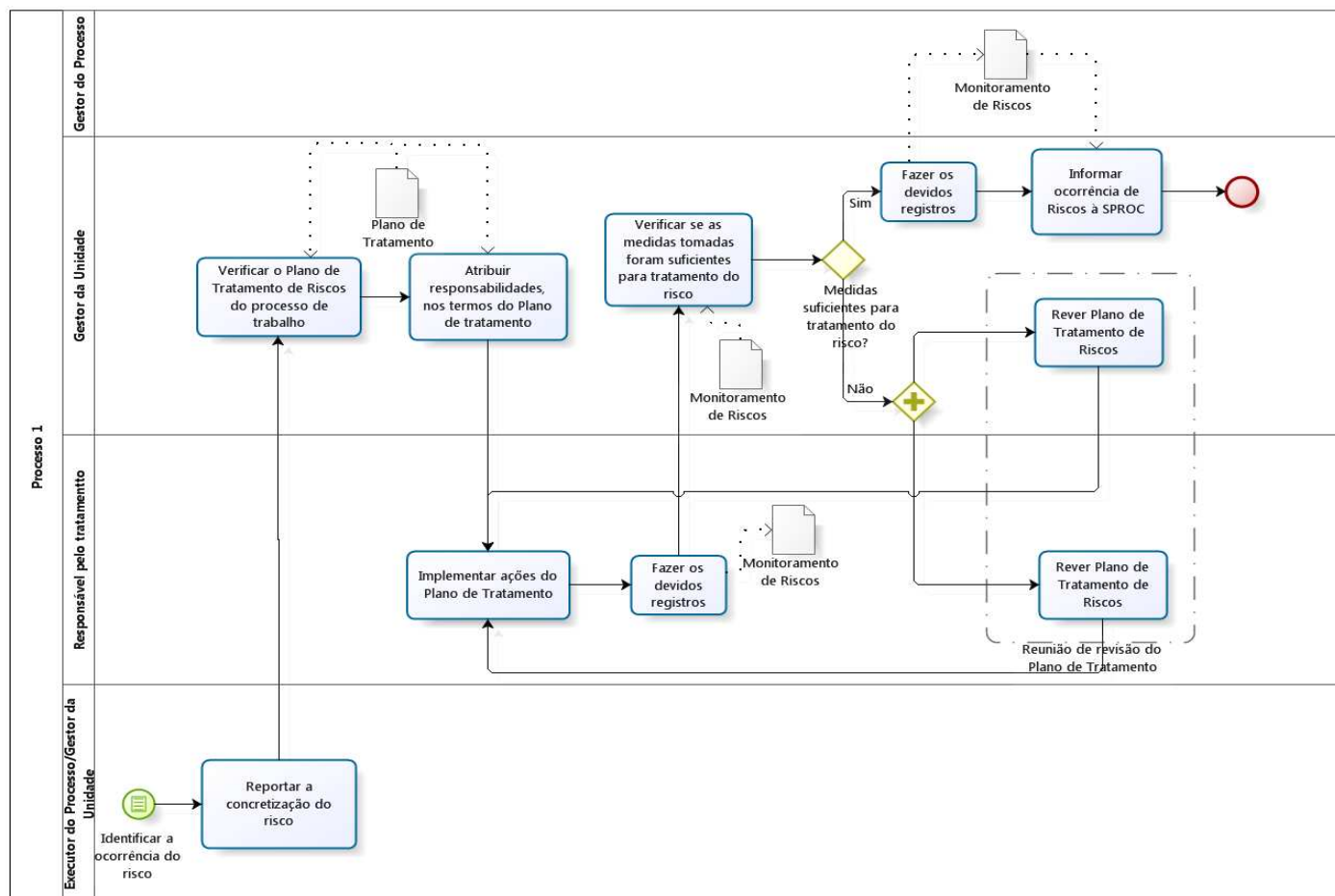
**Plano de Ação**



**Painel de indicadores**

## 4.4 Monitorar riscos

### 4.4.1 Fluxograma da Etapa



## 4.4.2 Atividades da Etapa

4.4.2.1 Identificar a ocorrência do risco

4.4.2.2 Reportar a concretização do risco

4.4.2.3 Verificar o Plano de Tratamento de Riscos do processo de trabalho

4.4.2.4 Atribuir responsabilidades, nos termos do Plano de tratamento

4.4.2.5 Implementar ações do Plano de Tratamento

4.4.2.6 Verificar se as medidas tomadas foram suficientes para tratamento do risco

4.4.2.7 Fazer os devidos registros

4.4.2.8 Informar ocorrência de Riscos ao ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

4.4.2.9 Rever Plano de Tratamento de Riscos

4.4.2.10 Rever Plano de Tratamento de Riscos

4.4.2.11 Fazer os devidos registros

4.4.2.12 Medidas suficientes para tratamento do risco?

## 4.5 Anexos

### 4.5.1 Modelo de Painel de Causas e Melhorias

PAINEL DE CAUSAS E MELHORIAS					
Jornalismo de Planejamento, Estratégia e Gestão - TUD-MG					
PRINCIPAIS OCORRÊNCIAS	CAUSAS GERAIS	CAUSAS FUNDAMENTAIS	MELHORIAS	PROJETO OU ROTINA? (esta definição deverá se basear na metodologia de gestão de projetos vigente, que apresentará critérios objetivos para a classificação de uma iniciativa como projeto ou não)	OBSERVAÇÕES
1			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	
			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	
			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	
2			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	
			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	
			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	
3			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	
			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	
			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	
4			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	
			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	
			1-	1-	
			2-	2-	
			3-	3-	

## 4.5.2 Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO																	
Nome do Processo a ser aprimorado:						<table border="1"> <tr> <td>LEGENDA DO STATUS</td> <td>Não iniciado</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Em andamento</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Concluído</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Cancelado</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Atrasado</td> </tr> </table>		LEGENDA DO STATUS	Não iniciado		Em andamento		Concluído		Cancelado		Atrasado
LEGENDA DO STATUS	Não iniciado																
	Em andamento																
	Concluído																
	Cancelado																
	Atrasado																
Breve descrição dos problemas ou aspectos a serem melhorados/corrigidos:																	
Como foram detectados os problemas ou aspectos a serem melhorados/corrigidos?																	
						DATA DA ELABORAÇÃO : <input type="text"/> ATUALIZAÇÃO: <input type="text"/>											
MELHORIAS/AÇÕES	STATUS	RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	INÍCIO REAL	TÉRMINO REAL	OBSERVAÇÕES										
1 - DESCRIÇÃO DA MELHORIA:																	
Ações/Projetos:																	
1																	
2																	
3																	
4																	
2 - DESCRIÇÃO DA MELHORIA:																	
Ações/Projetos:																	
1																	
2																	
3																	

## 4.5.3 Painel de Indicadores

PAINEL DE INDICADORES													
Nº	Área	Indicador	Unidade	Sentido	Forma de Cálculo	Frequência	Responsável	Meta	Acumulado ano anterior	Observações	2013	2014	2015
Macroetapa do processo de trabalho:													
Macroetapa do processo de trabalho:													
Macroetapa do processo de trabalho:													
Macroetapa do processo de trabalho:													