



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO ACRE

**Tribunal de Justiça**

# MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**UNIDADE:** GEPRO – GERÊNCIA DE PROCESSOS

**NOME DO PROCESSO:** GERENCIAR PROCESSOS DE TRABALHO

**CÓDIGO:** MAP-DIGES-003

**VERSÃO:** 01





## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

### GERENCIAR PROCESSOS DE TRABALHO

Código: MAP-DIGES-003	Versão: 01	Data de Emissão: 04/11/2021
Elaborado por: Gerência de Processos	Aprovado por: Diretoria de Gestão Estratégica	

## SUMÁRIO

<b>1. OBJETIVO</b> .....	03
<b>2. DOCUMENTAÇÃO NORMATIVA DE REFERÊNCIA</b> .....	03
<b>3. ORIENTAÇÕES GERAIS</b> .....	03
3.1 ABORDAGEM DE PROCESSO .....	04
3.2 DESENHO DOS PROCESSOS.....	05
3.2.1 NOTAÇÃO PARA USO NOS FLUXOS.....	05
3.3 CICLO DA GESTÃO DO PROCESSO .....	07
<b>4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</b> .....	08
4.1 MAPEAR PROCESSOS.....	08
4.2 MODELAR PROCESSOS .....	09
4.3 EXECUTAR PROCESSOS .....	10
4.4 REALIZAR A MEDIÇÃO DOS INDICADORES DOS PROCESSOS.....	10
4.5 AVALIAR PROCESSOS.....	11
4.5.1 PLANEJAR AVALIAÇÕES.....	11
4.5.2 REALIZAR AVALIAÇÕES.....	12
<b>5. INDICADORES</b> .....	13
<b>6. REGISTROS</b> .....	13
<b>7. ANEXOS</b> .....	13
FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE MAPEAR PROCESSO.....	14
FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE MODELAR PROCESSO.....	15
FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE MEDIR PROCESSO.....	15
FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE AVALIAR PROCESSO .....	16



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

### GERENCIAR PROCESSOS DE TRABALHO

Código: MAP-DIGES-003

Versão: 01

Data de Emissão: 04/11/2021

Elaborado por: Gerência de Processos

Aprovado por: Diretoria de Gestão Estratégica

## 1 OBJETIVO

Estabelecer os procedimentos para o gerenciamento dos processos de trabalho do TJAC.

## 2 DOCUMENTAÇÃO NORMATIVA DE REFERÊNCIA

- Resolução do Tribunal Pleno Administrativo nº 166/2012;
- NBR ISO 9000:2005;
- NBR ISO 9001:2008; e
- BPMN (versão 2.0).

## 3 ORIENTAÇÕES GERAIS

Para entendimento deste manual, as seguintes definições são apresentadas:

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
Processo de Trabalho	Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas). Os insumos (entradas) para um processo são geralmente produtos (saídas) de outros processos. Os processos devem ser planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor.
Produto	Resultado de um processo.
Gestão	Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização.
Melhoria Contínua	Atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender requisitos.
Eficácia	Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados.
Eficiência	Relação entre o resultado alcançado e os recursos usados.
Estrutura Organizacional	Conjunto de responsabilidades, autoridades e relações entre pessoas.
Ambiente de Trabalho	Conjunto de condições sob as quais um trabalho é realizado.
Abordagem de Processo	É a aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos, e sua gestão.



### 3.1 Abordagem de Processo

- A NBR ISO 9001:2008 em seu quarto princípio (Abordagem de processo) assevera que “um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo”;
- A organização que identifica seus processos, as interações entre eles e realiza a gestão deste conjunto de atividades, utiliza a Abordagem de Processo;
- A organização que utiliza a abordagem de processos deve estruturar e gerenciar as suas atividades (processos) alinhando-as às expectativas e necessidades de seus clientes, permitindo o controle contínuo sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação;
- Segundo Gonçalves (2000), todo trabalho importante realizado em qualquer tipo de organização faz parte de algum processo. Não existe produto ou serviço oferecido que não esteja vinculado a um processo, da mesma forma que não faz sentido a ideia de um processo que não ofereça nenhum produto ou serviço;
- Na definição mais frequente, processo pode ser definido como uma atividade ou conjunto de atividades que recebe uma entrada, agrega algum tipo de valor, faz uma transformação e entrega um produto ou serviço a um cliente específico;
- Todas as organizações são sistemas complexos. Assim, observar as atividades isoladamente, não traz resultados positivos para a análise dos processos. É preciso enxergar o conjunto de atividades de maneira interconectada e os processos do início até o fim;
- Essa rede de processos pode ser organizada e hierarquizada no formulário “Árvore de Processos” (FOR-DIGES-003-01). Na árvore de processos, todo processo está inserido em um processo maior, assim como todo processo pode ter algum tipo de decomposição; e
- As atividades que ocorrem nas organizações, mesmo as mais simples, compõem-se de uma rede de processos interconectados, formando uma espécie de rede de processos da organização.



### 3.2 Desenho dos processos

O fluxograma é uma das ferramentas mais utilizadas no mapeamento, análise e modelagem de processos de negócios.

Procura representar, por meio de um desenho, uma rotina passo a passo, ação por ação, na sequência em que as atividades são realizadas.

Facilita a visualização, a análise e a modelagem dos processos a partir da observação:

- Dos movimentos que são ilógicos, inúteis ou redundantes;
- Dos detalhes críticos e dos pontos de controle do processo;
- Das incoerências e pontos fracos do processo;
- Dos passos que não agregam valor ao processo ou que “aumentem” o seu o custo; e
- De um modo melhor ou mais rápido de se realizar uma tarefa e de se otimizar os recursos.

Todos os processos do TJAC são desenhados (fluxogramados), utilizando-se a notação para modelagem de processos de negócios (BPMN).

#### 3.2.1 Notação para uso nos fluxogramas

O uso de uma notação padronizada no desenho do processo é muito importante para o perfeito entendimento das atividades na organização.

O BPMN é o padrão de notação para modelagem de processos mais amplamente utilizado nas organizações públicas e privadas.

A simbologia mínima adotada no TJAC para a fluxogramação dos processos é a mesma utilizada pela notação básica do BPMN, a saber:

Símbolo	Nome	Finalidade
	Evento de início	Representar o início do processo.
	Evento intermediário	Representar que o processo está aguardando alguma atividade se realizar ou informação chegar para prosseguir.



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

### GERENCIAR PROCESSOS DE TRABALHO

Símbolo	Nome	Finalidade
	Evento intermediário	Representar o envio de uma mensagem a participante.
	Atividade	Representar uma atividade no processo.
	Subprocesso	Representar uma atividade que contém outras atividades.
	Gateway (decisão)	Representar um ponto de decisão (onde mais de um caminho pode ser seguido) no processo.
	Pool	Representar um participante do processo e delimitar o escopo do desenho.
	Lane	Representar uma partição no "pool".
	Objeto de dados	Representar um documento no processo.
	Fluxo de seqüência	Representar a ordem em que as atividades são executadas em um processo.

A notação apresentada na versão 2.0 do BPMN possui outros símbolos que podem ser utilizados para facilitar o entendimento do processo.



### 3.3 Ciclo da Gestão do Processo

A gestão dos processos no TJAC tem como base as fases do ciclo PDCA:

- P (Plan): Planejar o processo;
- D (Do): Executar o processo;
- C (Control): Controlar o processo; e
- A (Act): Agir corretivamente ou para melhorar o processo.

Para planejar o processo, é necessário primeiramente conhecê-lo. O mapeamento do processo é a atividade inicial (As Is – Situação atual) necessária à identificação e ao conhecimento das características das atividades realizadas na organização.

Posteriormente, ainda dentro da fase de planejamento, os processos são analisados e modelados de acordo com o que se espera dele (To Be - Visão futura do processo). Nesta fase, são definidos os objetivos do processo, os indicadores de desempenho e os pontos de controle, estabelecidas as metas e elaborados os procedimentos documentados.

Na fase de execução, os processos são colocados em prática de acordo com o que foi planejado e encontra-se descrito nos procedimentos documentados existentes (To Do – processo a ser executado).

Na fase de controle, os resultados do processo são analisados e têm seus desempenhos medidos para mantê-los com resultados previstos e desejáveis, bem como são realizadas pesquisas periódicas junto aos clientes dos processos para manter a conformidade com as necessidades.

Na última fase deste ciclo, em razão dos resultados do processo, pode ser constatada a necessidade de ação corretiva, para resultados indesejados, e/ou de identificação de melhorias, a fim de garantir o alcance dos objetivos e metas traçados.

Ao fim desta fase, os resultados do processo, as ações corretivas realizadas, as oportunidades de melhorias identificadas retroalimentam o ciclo PDCA.

Assim, o processo é novamente planejado, nova versão do procedimento documentado é gerada, o processo é executado conforme planejado, e assim sucessivamente fazendo



com que a cada ciclo executado, exista evolução contínua com vista ao alcance do nível de excelência do processo (melhoria contínua).

## **4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES**

### **4.1 Mapear processos**

- A Gerência de Processos (GEPRO) identifica a necessidade de mapeamento do processo a partir de:
  - Visitas de avaliação dos processos;
  - Solicitação de unidade organizacional para elaboração de procedimento documentado (manual ou formulário); e
  - Informação da Gerência de Projetos (GEPRJ) e da Gerência de Gestão Estratégica e Orçamentária (GEPLA).
- Informa através de sistema eletrônico à unidade organizacional gestora, a necessidade de mapeamento do processo;
- Agenda visita à unidade organizacional para levantamento das informações e orientações;
- Representante da GEPRO, na reunião de levantamento, coleta os dados necessários sem fazer juízo de valor ou propor melhoria ao gestor do processo;
- Preenche o formulário “Levantamento da Situação Atual dos Processos” (FOR-DIGES-003-02) com as informações dadas pelo gestor do processo:
  - Produto ou serviço do processo, com tempo e volume médio;
  - Registros existentes e tratamento dado;
  - Oportunidades de melhoria;
  - Fluxograma do processo; e
  - Informações complementares.
- Deixa em branco os campos do formulário para os quais não existem informações;
- Encaminha ao gestor do processo, por meio eletrônico cópia do formulário de levantamento preenchido, para elaboração da primeira versão do manual;



- Formata e avalia proposição de processo;
- Encaminha versão à unidade gestora para validação; e
- Realiza procedimentos de publicação.

#### **4.2 Modelar processos**

- Gerência de Processos (GEPRO) analisa as informações levantadas na reunião, os relatórios de avaliação e as oportunidades de melhorias identificadas e planeja a realização do processo definindo:
  - Objetivo;
  - Registros;
  - Indicadores;
  - Benefícios esperados do processo modelado (em relação à situação atual);
  - Necessidades para implementação;
  - Alinhamento ao negócio e a estratégia organizacional;
  - Novo fluxograma; e
  - Formulários e Modelos.
- Preenche o formulário “Proposição de Melhorias para os Processos” (FOR-DIGES-003-03) com as informações dadas pelo gestor do processo;
- Informa à unidade organizacional gestora que o processo encontra-se modelado e encaminha FOR-DIGES-003-03 preenchido para avaliação e elaboração da primeira versão do manual;
  - Caso necessário, agenda visita à unidade organizacional para apresentação das propostas de melhorias para o processo;
- Ajusta com a unidade gestora do processo a melhor maneira de gerir o processo e estabelece os indicadores do processo e a(s) meta(s);
- Revisa a versão do manual de procedimento, ou altera a versão existente, conforme o caso;



- Encaminha o arquivo eletrônico do manual de procedimento à unidade organizacional gestora do processo para validação;
- Realiza procedimentos de publicação;
- Registra no formulário “Controle de Indicadores dos Processos” (FOR-DIGES-003-04) as informações dos indicadores (nome, fórmula, período de apuração, fonte) e os processos associados a eles;
- Registra na planilha “Mapa de Indicadores” (FOR-DIGES-001-05) a(s) meta(s) e as informações do(s) indicador(es); e
- Encaminha o arquivo eletrônico da planilha para a unidade organizacional gestora do processo para medição e monitoramento.

#### **4.3 Executar processos**

- Unidade organizacional executora do processo segue a rotina definida no manual de procedimentos gerando os resultados esperados com os devidos registros e mensuração dos indicadores do processo de trabalho;
- As unidades organizacionais realizam, anualmente, Reuniões de Equipe (RE) para discutir questões relacionadas à melhoria e à gestão do processo; e
- As REs são documentadas para evidenciar a análise dos processos.

#### **4.4 Realizar a medição dos indicadores dos processos**

- Todos os processos do TJAC possuem indicadores estabelecidos nos manuais de procedimentos;
- As unidades organizacionais gestoras dos processos de trabalho consolidam durante o mês os indicadores medidos no período estabelecido nos manuais de procedimentos (Seção – Indicadores / Tabela de Indicadores – Coluna “Período de Apuração”) e encaminham até o quinto dia útil do mês para a Gerência de Processos (GEPRO);
- Gerência de Processo (GEPRO) consolida os indicadores recebidos na planilha “Consolidação Mensal dos Indicadores” (FOR-DIGES-003-05);



- Encaminha até o décimo dia útil do mês a planilha FOR-DIGES-003-05, para a Auditoria Interna (AUDIN) para acompanhamento dos processos; e
- Avalia os indicadores dos processos e propõe melhorias ao gestor do processo de acordo com o resultado.

## **4.5 Avaliar processos**

### **4.5.1 Planejar avaliações**

- Gerência de Processos (GEPRO) estabelece nos meses de janeiro e fevereiro o “Calendário de Visitas” (FOR-DIGES-003-06) e encaminha às unidades organizacionais para avaliação do nível de implementação dos processos;
- O calendário de visitas é publicado na intranet e contempla as siglas das unidades organizacionais a serem visitadas, o período da visita e o responsável pela avaliação:
  - Os processos maiores ou mais relevantes podem ser avaliados por mais de um avaliador.
- O calendário de visitas define os períodos de sua realização, sendo as datas exatas ajustadas de comum acordo entre a GEPRO e a unidade gestora do processo;
- Cada avaliação é identificada por um número com o seguinte código de formação: 3 caracteres indicando tratar-se de avaliação (AVA), sigla da unidade organizacional e número sequencial da avaliação na unidade organizacional e ano da avaliação. Exemplo: AVA-DILOG-01/21 (primeira avaliação realizada na Diretoria de Logística no ano de 2021).

AVA-XXXXX-NN/AA, onde:

AA = Ano em que foi realizada a avaliação.

NN = Número sequencial da avaliação na unidade organizacional.

XXXXX = Sigla da unidade organizacional.

AVA = Avaliação do processo.



- Com 10 (dez) dias de antecedência, a Gerência de Processos (GEPRO) confirma à unidade organizacional a ser avaliada, a data e o horário de realização da avaliação, bem como o respectivo escopo.

#### **4.5.2 Realizar avaliações**

- As avaliações dos processos têm, dentre outros, os objetivos de:
  - Avaliar o nível de implementação do processo de trabalho;
  - Avaliar a gestão do processo de trabalho; e
  - Identificar oportunidades de melhorias.
- As avaliações são iniciadas mediante reunião entre o avaliador e os responsáveis pela(s) unidade(s) organizacional(is) que executa(m) o processo avaliado, com o fim de confirmar o escopo, informar o planejamento e responder dúvidas sobre a avaliação;
- É verificada na reunião inicial as providências adotadas pelo gestor do processo em relação à visita anterior (observações registradas no relatório de avaliação da visita anterior);
- O avaliador conduz a avaliação realizando entrevistas, exame de documentos, registros e observação de atividades, condições, dados e informações do processo de trabalho avaliado. É observada:
  - A documentação do processo de trabalho;
  - A execução do processo de trabalho;
  - Os registros das atividades;
  - O conhecimento da estratégia pelo executores do processo;
  - Os objetivos operacionais;
  - O envolvimento da equipe com o processo;
  - Os equipamentos para a realização dos processos de trabalho;
  - As ferramentas para a execução dos processos;
  - As instalações;
  - O mobiliário;
  - O ambiente de trabalho;



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

### GERENCIAR PROCESSOS DE TRABALHO

- Os indicadores; e
  - A satisfação dos usuários do processo.
- O avaliador faz os registros da avaliação no formulário “Avaliação dos Processos de Trabalho” (FOR-DIGES-003-07);
  - Avalia o nível de implementação do processo;
  - Elabora o relatório da avaliação e propõe melhorias ao gestor do processo de acordo com o resultado;
  - No prazo máximo de 7 (sete) dias corridos da avaliação, o avaliador apresenta o relatório de avaliação à GEPRO; e
  - GEPRO encaminha em até 10 dias o relatório ao gestor do processo e à Auditoria Interna.

## 5. INDICADORES

Nome	Fórmula	Meta	Período de apuração	Fonte
% cumprimento da agenda de visitas	Total de visitas realizadas / Total de visitas planejadas	30% por ano	Anual	Calendário de Visitas
% de melhorias implementadas	Total de melhorias implementadas / Total de oportunidades de melhorias propostas	50% por ano	Anual	Relatórios de Avaliação

## 6. REGISTROS

Identificação	Armazenamento	Tempo de Guarda	Destinação
Calendário de Visitas (FOR-DIGES-003-06)	Arquivo Eletrônico/CPU	2 anos	Eliminação

## 7. ANEXOS

- Anexo 1: Fluxograma do ciclo de gestão do processo;
- Anexo 2: Fluxograma modelar processo;
- Anexo 3: Fluxograma avaliar processo;



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

### GERENCIAR PROCESSOS DE TRABALHO

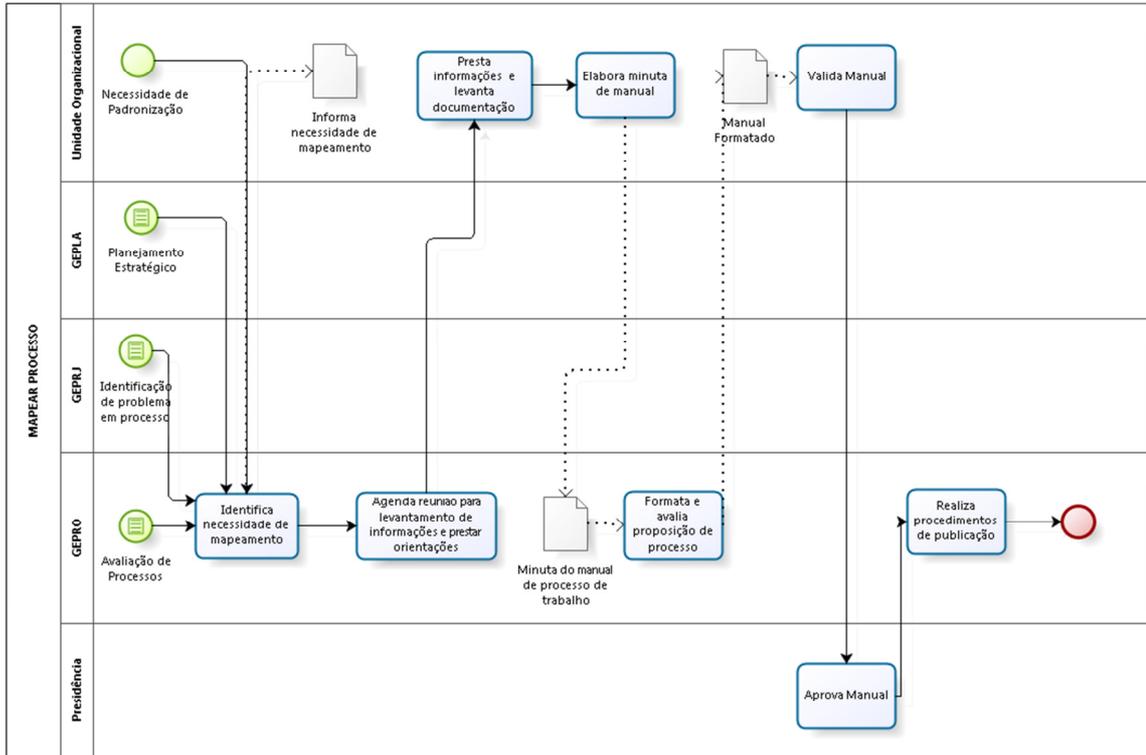
- Anexo 4: Fluxograma medir processo.



# MANUAL DE PROCEDIMENTOS

## GERENCIAR PROCESSOS DE TRABALHO

Anexo 1: Fluxograma do ciclo de gestão do processo:

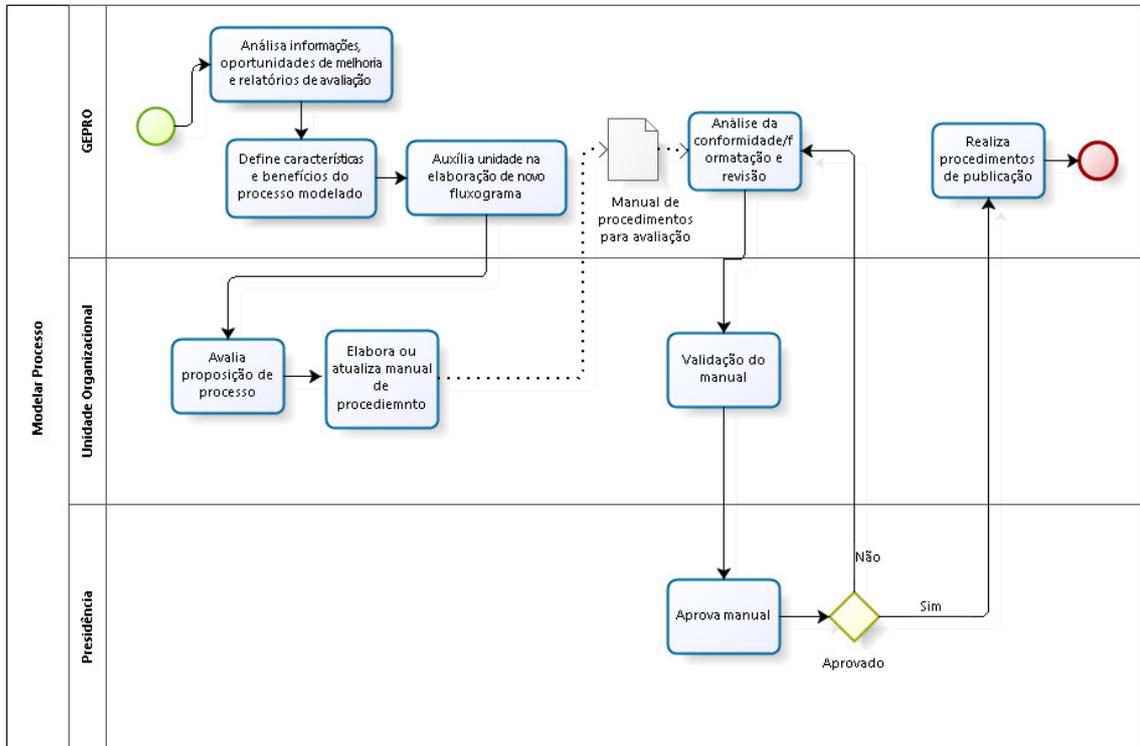




# MANUAL DE PROCEDIMENTOS

## GERENCIAR PROCESSOS DE TRABALHO

### Anexo 2: Fluxograma modelar processo:

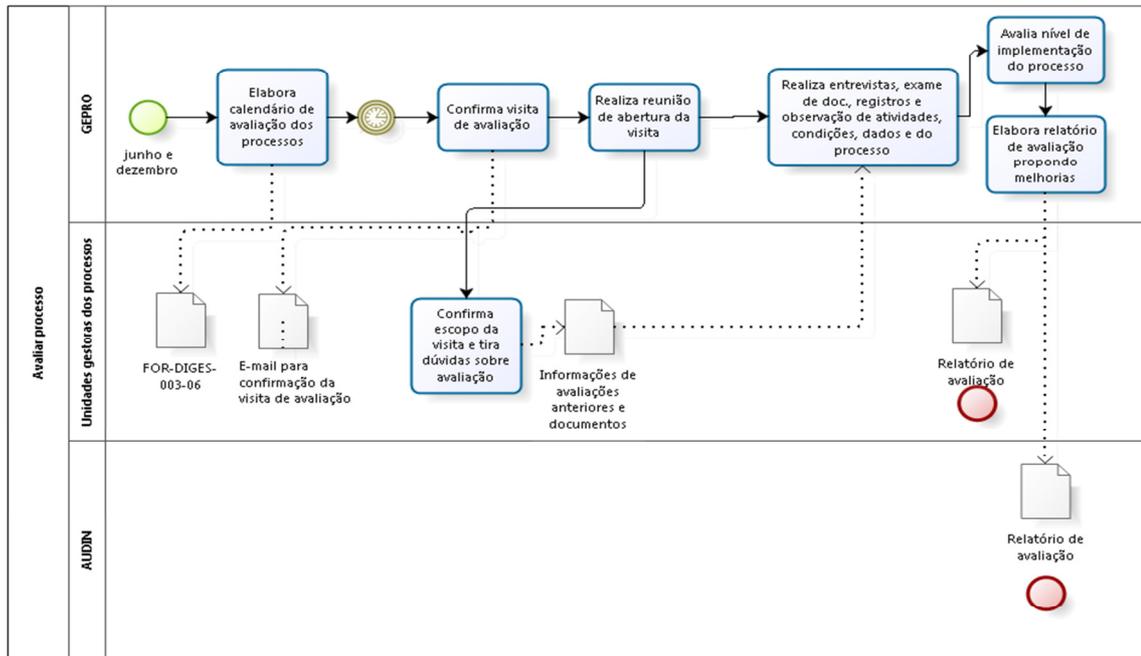




# MANUAL DE PROCEDIMENTOS

## GERENCIAR PROCESSOS DE TRABALHO

### Anexo 3: Fluxograma avaliar processo:





Anexo 4: Fluxograma medir processo:

