

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Lise Vogt Flores**

**Modelagem de Processos:  
um exemplo de Gestão Pública no Judiciário Eleitoral gaúcho**

**São Sepé  
2012**

**Lise Vogt Flores**

**MODELAGEM DE PROCESSOS:  
um exemplo de Gestão Pública no Judiciário Eleitoral gaúcho**

**Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.**

**Orientador: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato**

**São Sepé, 2012**

**Lise Vogt Flores**

**MODELAGEM DE PROCESSOS:  
um exemplo de Gestão Pública no Judiciário Eleitoral gaúcho**

**Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.**

**Orientador: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato**

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Clézio S. dos Santos – UFRGS

---

Prof. Dra. Aurora Carneiro Zen – UFRGS

---

Orientador – Prof. Dr. Takeyoshi Imasato – UFRGS

## RESUMO

O presente estudo objetiva discorrer a respeito do projeto de mapeamento de processos, implementado pelo Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, apresentando a conexão de interesses envolvida na questão: o atendimento às metas do Conselho Nacional de Justiça, que prima pela efetividade do serviço público judiciário, assim como pela busca desse Tribunal em empreender uma nova gestão pública, por meio da modelagem de seus processos de trabalho. Sabe-se que a teoria de mapeamento de processos é um dos recursos em administração disponíveis ao Estado-Social brasileiro mais eficazes sobre as ações de uma determinada organização, a fim de se aferir de que forma os trabalhos ali são realizados e por qual modo todo esse processo poderá ser otimizado, imprimindo-lhe maior eficácia na entrega ao cliente do produto final. Trata-se do repensar os procedimentos de uma organização, de forma a melhor realizá-los. Dentro desse contexto, a aplicação do mapeamento de processos, em especial os relativos às atividades de atendimento ao eleitor (no que se refere à manutenção e atualização do cadastro eleitoral, o qual compreende todos os dados dos eleitores do estado, tais como dados pessoais e históricos de informações relativas às eleições que o cidadão participou ou deixou de participar), estudando a dinâmica de elaboração desse projeto, adveio da necessidade de modernização do Tribunal, consoante os novos parâmetros da Gestão Pública brasileira. Desse modo, muito embora esse projeto ainda esteja em fase de implementação, percebe-se a suma importância do mesmo, dado que demonstra o envolvimento de uma Instituição tradicional do país em rever suas posturas administrativas, em prol do melhor funcionamento de seus serviços, maior compreensão de seus processos de trabalho e, sobretudo, consecução da missão do Tribunal, no sentido de melhor atender aos cidadãos na busca de seus direitos constitucionalmente tutelados.

**Palavras-Chave:** mapeamento de processos; gestão pública judiciária; atendimento

## ABSTRACT

This study aims to discuss about the design process mapping, implemented by the Regional Electoral Tribunal of Rio Grande do Sul, showing the connection of interests involved in the issue: attention to the goals of the National Council of Justice to press for the effectiveness of the service public justice, as well as the search for this Court to undertake a new public management, by modeling their work processes. It is known that the theory of process mapping is one of the resources available to the State Administration Social Brazil's most effective about the actions of a particular organization in order to assess how the works are carried out there and which way around this process can be optimized, giving it greater efficiency in customer delivery of the final product. It is rethinking the procedures of an organization in order to best accomplish them. Within this context, the application of process mapping, in particular those relating to voter service activities (in relation to maintaining and updating the electoral registry, which comprises all data from the state's voters, such as personal data and historical information relating to the election that citizens participated or did not participate), studying the dynamics of development of this project came from the need for modernization of the Court, as the new parameters of the Brazilian Public Management. Thus, although this project is still being implemented, one realizes the great importance of it, since it demonstrates the involvement of a traditional institution of the country to review their administrative positions in favor of the better functioning of its services, greater understanding of their work processes and, above all, achieving the mission of the Court in order to better serve citizens in pursuit of their constitutionally protected rights.

**Keywords:** process mapping, public administration of justice; care.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Elemento que é sempre utilizado no início de cada processo a ser desenhado .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2 – Elemento utilizado sempre que houver necessidade de se tomar uma decisão dentro de um processo .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 3 – Elemento conector de fluxo .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4 – Elemento conector de associação .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 5 – Elemento sempre utilizado no final de cada processo ...</b>	<b>28</b>
<b>Figura 6 – Modelo de desenho de processo.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 07 - Macroprocessos do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul .....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 1 – Fornecimento de título eleitoral .....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 2 – Emissão de Certidões Diversas .....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 3 – Atualização do Cadastro Eleitoral .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 4 – Atualização dos direitos políticos .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 5 – Controle de inelegibilidade do eleitor .....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 6 – Realização de Batimento e processos de coincidências .....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 7 – Atendimento de prestação de informações aos cidadãos .....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 8 – Atendimento ao eleitor em ambiente externo às Centrais de Atendimento das Zonas Eleitorais .....</b>	<b>45</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
3.1 GESTÃO DE PROCESSOS: A DEFINIÇÃO DE UM CONCEITO....	13
3.2 A COORDENAÇÃO DE UMA GESTÃO DE PROCESSOS .....	15
3.3 O MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA GESTÃO: A EFICÁCIA DESSE MÉTODO .....	16
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
4.1 O MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL – O DETALHAMENTO DESSE PROJETO .....	22
4.1.1 Melhorias nas Zonas Eleitorais.....	33
<b>5 O MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL .....</b>	<b>34</b>
5.1 O DESENVOLVIMENTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO ELEITOR NA JUSTIÇA ELEITORAL À LUZ DA TEORIA DE GESTÃO DE PROCESSOS .....	37
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>51</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Da leitura do artigo 5º da Constituição Federal, em seu inciso LXXVIII, compreende-se com clareza o direito líquido e certo dos cidadãos em obter a razoável duração de seus processos. Em decorrência disso, surgem as demandas da sociedade por um Poder Judiciário mais eficiente e capaz de atender as necessidades de justiça de um povo.

Nesse contexto, a atual fase social do país demonstra um Estado cada vez mais cobrado, por parte da sociedade, em relação à prestação dos direitos fundamentais aos indivíduos que a compõe. Analisando-se a prestação de serviços públicos por parte do Poder Judiciário, verifica-se que o resultado final advém da satisfação eficaz das demandas, ou seja, com a prestação jurisdicional efetiva. A população, sabedora de seu direito, passa a exigir do Judiciário uma atuação mais concreta, lançando mão de instrumentos de pressão, tais como reclamações em ouvidorias públicas e solicitações de tramitações de urgência em seus processos, pleiteando um prazo razoável para o deslinde final de suas ações. Em decorrência disso, as mais diversas esferas estatais, a começar pelo Poder Judiciário, iniciam um processo de revisão de sua atuação, a fim de viabilizar a melhor prestação do serviço público. Diversas ações, promovidas em sua maioria pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), vêm sendo realizadas nesse sentido.

Os projetos promovidos pelo CNJ, geralmente propostos por meio de metas, tem por objetivo otimizar os processos de trabalho do Judiciário, conferindo, desse modo, melhor presteza aos serviços realizados. Esse trabalho do CNJ tem, como uma de suas finalidades principais, o planejamento estratégico e a elaboração de políticas de gestão para o Judiciário. E é nesse sentido que vem desenvolvendo suas ações junto aos diversos Tribunais do país, visando ao aperfeiçoamento do serviço público na prestação jurisdicional.

E no Rio Grande do Sul não é diferente. O Poder Judiciário Eleitoral, por meio de seu Tribunal Regional Eleitoral, começou a implementar um projeto pioneiro, que visa a mapear e gerenciar seus processos de trabalho. Numa tentativa de atender às



demandas do eleitorado, que necessita de presteza no atendimento relacionado a diversos serviços, tais como os de regularização de seu cadastro eleitoral, assim como nos processos eleitorais e na condução das eleições com lisura, a Justiça Eleitoral gaúcha vem propondo a criação de grupos de trabalho que serão responsáveis pelo mapeamento dos processos de trabalho desenvolvidos por esse segmento judicial, buscando uniformidade, transparência e eficácia nos serviços prestados pelos cartórios eleitorais das diversas zonas eleitorais do estado. Como resultado desse mapeamento de processos, que será realizado tanto por gestores ligados ao TRE, como por servidores atuantes dos diversos cartórios eleitorais do estado, será elaborado um roteiro de processos uniforme e eficaz, que servirá de base à condução dos trabalhos prestados aos eleitores em toda a Justiça Eleitoral gaúcha.

Como fruto dessa nova mentalidade, e em atendimento às proposições do CNJ, verifica-se, portanto, que a Justiça Eleitoral gaúcha, por meio de seu Tribunal Regional Eleitoral, iniciou um processo de revisão de seus serviços prestados. Essa auto-análise advém, também em grande parte, em decorrência desse Tribunal ter como norte de sua missão o primado pela efetividade e segurança, em especial no que se refere a sua atividade jurisdicional e ao atendimento ao eleitorado. Com o passar dos anos, esse Tribunal vem lançando mão de instrumentos de gestão pública e planejamento estratégico, por meio de novas técnicas gerenciais e organizacionais, a fim de otimizar a prestação de seus serviços judiciários. Um exemplo disso foi o lançamento da Carta de Serviços ao Cidadão, uma cartilha de simples e clara leitura, dirigida ao eleitorado gaúcho, visando a aproximar a Justiça Eleitoral da população em geral, lançada recentemente, transformando-se em instrumento de controle de qualidade do cidadão. Conforme colacionado abaixo, percebe-se a busca ao atendimento dos requisitos dos padrões de qualidade exigidos pelo Governo Federal. Vejamos:

No âmbito do GesPública, a gestão de processos orientada à obtenção de resultados guarda forte correlação com a estratégia de implementação de Cartas de Serviços ao Cidadão, ferramenta constante do conjunto de soluções ofertadas pelo Programa e tornada obrigatória para os órgãos do Poder Executivo Federal que prestam atendimento direto ao público desde 2009. Neste sentido, os compromissos de qualidade presentes nas Cartas de Serviços configuram um sinônimo da descrição dos resultados a serem

atingidos pelos processos, principalmente se complementados por meio de indicadores de desempenho (RIO GRANDE DO SUL, 2009).

Continuando nessa linha de entendimento, salienta a necessidade da implantação do mapeamento de processos:

[...] os processos representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos. O “foco no cidadão”, premissa básica da Carta de Serviços, faz com que o Setor Público oriente seus processos ao atendimento das necessidades deste agente e os prestadores de serviço do Governo devem ter seus processos modelados, automatizados e geridos, provendo maior controle e qualidade às iniciativas desempenhadas (RIO GRANDE DO SUL, 2009).

Ainda, movimentando-se no sentido de alcançar esse objetivo, ingressou em programas de qualidade do governo federal e começou a implementar a estruturação de novos processos de trabalho, por meio de novas técnicas gerenciais. Em consequência disso, esse Tribunal elaborou um projeto pioneiro, em fase de construção: a criação de mapeamento de processos de trabalho, a fim de estabelecer padrões de qualidade, a serem implementados na prestação de seus serviços ao eleitorado gaúcho.

Cumprir referir que a necessidade de realização desse projeto adveio de inúmeros contextos distintos, porém, convergentes entre si, dentre os quais cumprir referir os principais e mais conhecidos: primeiramente, o objetivo do TRE-RS em se enquadrar nas normas rigorosas no CNJ, tornando-se um modelo de referência na prestação do atendimento aos serviços demandados por seus jurisdicionados. Em um segundo momento, verificou-se que as diversas zonas eleitorais, distribuídas nas cidades gaúchas, muito embora tivessem que realizar as mesmas ações no atendimento ao público, tomavam com independência procedimentos diferentes a fim de alcançarem os mesmos resultados. Assim, pensou-se numa padronização de ações, objetivando à melhor prestação no atendimento, a maior fidelidade do cadastro eleitoral e, por consequência disso, o atendimento perfeito e fiel da missão do Tribunal.

É dentro desse contexto, portanto, que se dará nosso estudo: na análise da gestão pública judiciária, a partir do caso prático da Justiça Eleitoral gaúcha, ou seja,

pela atuação do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul na sua inovação em promover o mapeamento de seus processos de gestão. Mais especificamente, a pesquisa discorrerá a respeito do mapeamento de processos relacionados às atividades de atendimento ao eleitor (no que se refere à manutenção e atualização do cadastro eleitoral, o qual compreende todos os dados dos eleitores do estado, tais como dados pessoais e históricos de informações relativas às eleições que o cidadão participou ou deixou de participar), estudando a dinâmica de elaboração desse projeto. Desse modo, abre-se a discussão teórica a respeito da implementação desses novos processos de trabalho por essa Justiça, apresentando-se o seguinte questionamento: Qual a lógica que fundamenta o projeto de mapeamento dos processos de trabalho relacionados ao atendimento ao eleitor, realizado na Justiça Eleitoral gaúcha?

Entretanto, muito embora se perceba um novo tempo de inovações em gestão pública judiciária, ainda é escassa a bibliografia existente a respeito, razão pela qual se justifica o desenvolvimento do presente estudo.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a implementação de novos processos de trabalho, relacionados ao atendimento ao eleitor, no que se refere à manutenção do cadastro eleitoral, dentro da gestão pública do Judiciário Eleitoral do Rio Grande do Sul.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

a) Analisar o mapeamento de processos de trabalho, relacionados ao atendimento ao eleitor, na gestão pública do Judiciário Eleitoral do Rio Grande do Sul;

b) Verificar qual a lógica que fundamenta o projeto de mapeamento dos processos de trabalho do Judiciário Eleitoral gaúcho, dentro do contexto dos serviços prestados ao cidadão eleitor, mais especificamente, em relação à manutenção e atualização do cadastro eleitoral;

c) Demonstrar quais os critérios para concessão dessas medidas, ou seja, de que forma elas são construídas, por meio da colaboração das zonas eleitorais gaúchas, em conjunto com o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, responsável pela compilação das idéias colhidas no estado;

d) Verificar os objetivos do projeto de mapeamento do processo de trabalho de atendimento ao eleitor.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos voltados à gestão de processos surgiram há poucas décadas, todavia, trata-se de uma excelente alternativa para se chegar à competência organizacional. Para muitos autores, a gestão de processos pode ser considerada uma tecnologia organizacional neste novo século, decorrente das demandas relativas à velocidade em que as mudanças nas organizações devem acontecer, na medida das necessidades de seus clientes.

#### 3.1 GESTÃO DE PROCESSOS: A DEFINIÇÃO DE UM CONCEITO

Para darmos início ao nosso estudo, faz-se necessário, em um primeiro momento, apreender melhor o significado da expressão gestão de processos.

Começando-se pelo conceito da palavra gestão, tem-se que consiste num conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de pessoas que se associam para atingir um resultado comum (LACOMBE, 2004 apud ARAÚJO, 2009, p. 27). Em seguida, o termo processo remete a uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente definidos (DAVENPORT, 1994, p. 51). Trata-se de uma sequência de ações que devem seguir um cronograma, visando não somente a atender as necessidades dos clientes de uma determinada organização, assim como também buscar superar tais expectativas, fortalecendo-a como excelência organizacional.

Nessa mesma esteira de entendimento, cumpre transcrever importante lição, trazendo outra forma do conceito de processos:

[...] quanto à existência, são a introdução de insumos (entradas ou inputs, em inglês) num ambiente, formado por procedimentos e regras que, ao processarem os insumos, transformam-nos em resultados que serão

enviados (saídas ou outputs, em inglês) aos clientes do processo. (CRUZ , 2005, apud ARAÚJO, 2009, p. 27)

Ou seja, pode-se compreender processo toda etapa de transformação, visando à entrega de determinado resultado para um cliente específico ou geral. Para Gonçalves (2000, p. 42), essa transformação referida pode ser **compreendida como** uma adição de valor a certa entrada, submetida ao procedimento, visando a um determinado cliente. Ou seja, há significativamente a produção de um resultado, inerente às atividades necessárias daquela organização.

Dentro dessa análise, também se pode verificar a existência de uma classificação para as atividades aqui avaliadas como processos. São elas, atividades primárias, consideradas aquelas relacionadas às ações de produção, e secundárias, que seriam todas as atividades de suporte e apoio (CRUZ, 2005 apud ARAÚJO, 2009, p. 27).

Após essas considerações, é possível inferir um conceito para o termo gestão de processos, percebendo-o como modelo de gestão que implica uma ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, em contraste com o enfoque apenas no próprio produto ou serviço oferecido aos clientes (MARANHÃO e MACIEIRA, 2004 apud ARAÚJO, 2009, p. 27). Ainda, nessa mesma esteira de entendimento, destaca outro autor um dos pontos mais significativos desse modelo de gestão:

Visão horizontal dos processos gerenciais em detrimento da visão vertical tradicional. A visão horizontal permite verificar como a organização de fato agrega valor ao cliente, como os produtos e serviços são gerados, de que forma o trabalho é realmente feito e como o fluxo de informações e materiais acontece no tempo [...] A visão horizontal das organizações permite também a identificação dos principais processos interfuncionais e seu gerenciamento. Afinal, o cliente não quer saber como está organizada a diretoria de operações ou a diretoria técnica de seu fornecedor. Ele quer saber como vai ser atendido, qual a qualidade final do produto ou serviço, qual o prazo de entrega (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2007, p. 78).

Ou seja, em outras palavras, pode-se compreender o conceito de gestão de processos como um procedimento de análise sobre as ações de uma determinada organização, a fim de se verificar de que forma os trabalhos ali são realizados e por

qual modo todo esse processo poderá ser otimizado, imprimindo-lhe maior eficácia na entrega ao cliente do produto final. Trata-se do repensar os procedimentos de uma organização, de forma a melhor realizá-los. Nada mais é do que a reavaliação de um negócio de modo contínuo.

### 3.2 A COORDENAÇÃO DE UMA GESTÃO DE PROCESSOS

A fim de que se possa melhor compreender de que forma a gestão de processos deve ser instrumentalizada dentro de uma organização, lança-se mão de um roteiro previamente estabelecido pelo autor Luis César G. de Araújo, em sua obra *Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional* (2009). Nesse livro, o estudioso discorre a respeito de determinados aspectos que devem ser respeitados, a fim de que uma gestão de processos possa ser adequadamente implementada em uma organização. Mesmo ressaltando que é necessário que se averigúe as especificidades de cada organização, ele considera tais etapas discriminadas a seguir como fundamentais para uma implementação de gestão de processos como sucesso. Eis as etapas relacionadas pelo autor supramencionado:

a) projeção da missão da equipe: nesse aspecto, o autor considera não somente a motivação dos colaboradores da organização, mas sobretudo a afinação dos objetivos desses com a intenção dos administradores. Ademais, ressalta a necessidade de existência de equipes que tem a missão de desenvolver o envolvimento necessário em todas as pessoas envolvidas na organização;

b) revisão do macrofluxo operacional do processo, no qual se perceberá de que forma os procedimentos estão sendo realizados naquela organização;

c) sumário do processo: aonde se desenvolverá códigos de representação para as áreas envolvidas nos processos, de forma a facilitar o fluxo dos dados;

d) análise de suas atividades: aqui, cada setor descreve pormenorizadamente os processos de trabalho nos quais está envolvido. Tais descrições deverão

respeitar um padrão previamente estabelecido, de forma a facilitar o intercâmbio de informações entre os diversos setores daquela organização;

e) definição das medidas: nesse contexto, procura-se definir quais as metas que deverão ser alcançadas pela organização, no que se refere à melhor gestão dos seus processos de trabalho. Trata-se da revisão do que é feito e reformulação do necessário, desenvolvendo um padrão de serviço com qualidade;

f) preparo do manual do processo: fase extremamente importante, pois consolida todo o trabalho já realizado, permitindo que ele sobreviva a novos gestores e mudanças nos colaboradores da empresa. Gera um guia que servirá de roteiro, constantemente atualizado, de todas as atividades que deverão ser exercidas.

Ao final da leitura dessas etapas, conforme se verá mais adiante, perceber-se-á que a maioria delas vem sendo utilizadas na implementação da gestão de processos no TRE-RS, objeto do presente estudo.

### 3.3 O MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA GESTÃO: A EFICÁCIA DESSE MÉTODO

Dentro do contexto da gestão por processos, encontra-se um artifício fundamental que servirá de base para todo o norte que se deseja dar aos trabalhos analisados de uma determinada organização: o mapeamento de processos. Essa temática, desde sua inserção como um dos pilares da ISO 9001<sup>1</sup>, versão 2000, passou a receber extrema importância pelos estudiosos do assunto, assim como

---

<sup>1</sup> A expressão ISO 9000 representa um grupo de normas técnicas que padronizam um modelo de gestão da qualidade para as organizações de qualquer dimensão. A sigla "ISO" refere-se à International Organization for Standardization, organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra. Seu objetivo é promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada.



pelos gestores, que passaram a realizar o mapeamento das atividades realizadas em suas organizações.

Conforme os conceitos do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, processos podem ser entendidos como um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas numa sequência determinada, irão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos usuários. Nesse contexto, sem dúvida alguma, a sequenciação de passos de um processo de trabalho permite uma melhor visualização do que é desenvolvido, de que forma os procedimentos são realizados. Compreende-se, mais facilmente, o envolvimento dos esforços de cada colaborador, de que forma as etapas são executadas e, dessa forma, quais as melhorias possíveis para otimizar a produção final. Ao se estudar um processo de trabalho, visa-se, na verdade, a realizar um processo de saneamento: verifica-se o que acontece, detalhadamente e retira-se do trecho de etapas as funções obsoletas, ineficazes ou inadequadas. Além disso, para Araújo (2009), a gestão por processos envolve também outros objetivos comuns, tais como identificar a utilidade de cada etapa do processo; aferir as vantagens em alterar a sequência das operações; buscar adequar as funções às pessoas que as realizam e identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico do processo.

Dentro do estudo do mapeamento de processos, encontra-se uma ferramenta tradicional e facilitadora do desenvolvimento de projetos relacionados: a estrutura de fluxograma ou diagramas de fluxo. Em linhas gerais, representa na forma de passo a passo o desenvolvimento de um determinado processo de trabalho. A depender da escolha do gestor, esse fluxograma pode conter maior ou menor riqueza de detalhes de todas as etapas do processo.

Sendo uma das bases da gestão por processos, cumpre referir importante lição, dissertada em Mendonça (2010, p. 61):

Uma das ferramentas largamente adotadas para a identificação e o mapeamento de processos são os denominados fluxogramas, ou diagramas de fluxo. Podemos considerá-los como sendo gráficos estruturados que têm por finalidade representar dinamicamente o curso de um trabalho qualquer,

de forma analítica, seus passos e suas fases, como também os agentes executores. Dessa maneira, podemos afirmar que as ferramentas de identificação de processo são representações gráficas que normalmente apresentam a esquematização de uma atividade e/ou uma tarefa que tem por objetivo mostrar de forma dinâmica o encadeamento das fases de um determinado trabalho. É importante destacar que os fluxogramas, preferencialmente, devem ser elaborados passo a passo, isto é, devem apresentar o encadeamento do trabalho executado, por meio da identificação de sua menor partícula.

O novo padrão gerencial hoje existente, portanto, requer a capacitação das lideranças nesse novo conceito, qual seja o mapeamento de processos, visando a se delinear os passos que o processo de trabalho traceja e identificando, por consequência dessa melhor visibilidade, aonde é possível lhe imprimir maior fluidez e eficiência. Segundo Mendonça (2010, p. 62), a melhoria em determinado processo de trabalho pode advir do exame dos relacionamentos de etapas descritas em um mapa de processos. Nesse sentido, destaca importar referir a seguinte lição:

[...] o mapeamento desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como por exemplo: Esta complexidade é necessária? São possíveis simplificações? Existe excesso de transferências interdepartamentais? As pessoas estão preparadas para as suas funções? O processo é eficaz? O trabalho é eficiente? Os custos são adequados? (JOHANSSON APUD MENDONÇA, 2010, p. 62).

Ainda na visão de Mendonça (2010, p. 62), um mapa de processos deve obedecer a determinados critérios em sua discriminação gráfica: em primeiro lugar, deve detalhar o processo de forma gradativa e concisa. Em seguida, deve fornecer uma análise de processos de forma consistente. Ou seja, é necessário projetar o mapeamento de processos, a fim de que ele de fato auxilie na gestão. Seguindo nessa mesma esteira de entendimento, o Autor remete aos passos a seguir que deverão nortear todo mapeamento de processos que vise a aperfeiçoar um determinado processo de trabalho:

[...] é importante fazermos um projeto do que será implementado, o qual deve ser elaborado por uma equipe interfuncional e levando em conta as 11 etapas, descritas a seguir:  
Questão crítica do contexto identificada. No nível da organização, é um problema ou uma oportunidade potencial ou atual, que tenha impacto sobre a estratégia da organização, é identificado para o negócio, dando início ao Aperfeiçoamento do Processo;

Processo Crítico Selecionado. Depois de estabelecida a Questão Crítica do Negócio, os processos interfuncionais que tenham maior probabilidade de resolvê-la devem ser identificados pelos tomadores de decisão;

Líder e membros da equipe do processo selecionado. Acreditamos que essa tarefa não deva ser atribuída a um analista, pois os melhores resultados são obtidos quando o Aperfeiçoamento do Processo é realizado por uma equipe que esteja diretamente envolvida com o processo crítico. Essa equipe deve ter um líder que também precisa ter envolvimento com o processo. O trabalho pode ser auxiliado por um facilitador que não faça parte do processo, mas que requeira alguma especialidade em aperfeiçoamento de métodos;

Equipe treinada. Deve ser repassado à equipe o fundamento lógico e os instrumentos do aperfeiçoamento do Processo;

Mapa "atual" desenvolvido. A equipe desenvolve um Mapa de Relacionamento e um Mapa de Processos que, juntos, descrevem o estado atual do processo crítico;

Fios desligados identificados. São identificadas pela equipe as desconexões do processo, ou seja, entradas ou saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que podem afetar a Questão Crítica do Negócio;

Fios desligados analisados. São identificadas as causas das desconexões;

Mapa "ideal" desenvolvido. A equipe desenvolve um Mapa de Processo que descreve um ideal para se atingir os objetivos da Questão Crítica do Negócio;

Medidas estabelecidas. Com base na questão crítica do contexto, são estabelecidos objetivos e metas para monitorar os trabalhos;

Mudanças planejadas e recomendações desenvolvidas e apresentadas. As mudanças devem ser planejadas pela equipe e, caso necessário, apresentadas para aprovação. Devemos observar se o terceiro nível do desempenho, trabalho/executar, está preparado para as mudanças, pois se ele não apoiá-las, as mudanças não se efetuarão;

Mudanças implementadas. Nessa etapa, as mudanças são implementadas conforme planejamento desenvolvido na etapa anterior (MENDONÇA, 2010, pp. 63-64).

Nesse mesmo diapasão, cumpre colacionar os ensinamentos de Porcides (2011, p. 06), endossando os benefícios do aperfeiçoamento de processos por meio do mapeamento:

1. Aumento da competitividade: com a busca contínua por otimizar o tempo no trabalho e oferecer um produto ou serviço de maior qualidade, a empresa estará muito mais preparada para competir no mercado.
2. Maior entendimento dos procedimentos: entender os processos é ordenar os procedimentos, dando-lhes um encadeamento lógico no trabalho. Quem gerencia por resultados busca entender de forma global o processo no qual está inserido.
3. Maior rapidez nas soluções: se a empresa conhece todos os seus processos, com os procedimentos bem definidos, ela estará apta a identificar e solucionar os seus problemas mais rapidamente.
4. Aumento nos resultados da empresa: quem conhece bem o seu negócio consegue alcançar melhores resultados. Mas não basta apenas conhecer, é preciso também observar a maneira de como alcançar esses resultados. E é, justamente, nesse "como" que os processos estão inseridos.

Cumprir referir que o mapeamento, no âmbito da gestão de processos, significa uma etapa a ser cumprida. O produto desse mapeamento, ou seja, o desenho dos processos deverá servir a identificar oportunidades de melhorias, aptas a gerarem processos mais otimizados, com funcionamento eficiente e efetivo dentro da organização mapeada. Oportuno dizer, portanto, que para o sucesso de uma gestão de processos o mapeamento trata-se de uma etapa fundamental, porém não finda o trabalho: faz-se necessária uma etapa posterior de planejamento de melhorias, que deverão ser gerenciadas por meio de metas pré-estabelecidas, com base em indicadores seguros.

Assim, ponderados os conceitos relacionados à gestão de processos, passa-se então a discorrer a respeito do mapeamento do processo de trabalho de atendimento ao eleitor, que está em vigor no TRE-RS, bem de que modo a teoria administrativa está sendo utilizada por esses gestores na implementação do projeto.

## 4 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo envolveu os seguintes métodos investigativos: em um primeiro momento, da análise de bibliografia relativa ao assunto e observação do desenvolvimento dos trabalhos na Instituição. Inicialmente, cumpre mencionar as fontes de consulta utilizadas para o desenvolvimento do presente trabalho. Tomamos conhecimento do projeto de mapeamento de processos devido à participação de nossa Chefia imediata na Comissão das Zonas eleitorais, responsáveis pelo mapeamento de seus processos de trabalho. Além disso, dada à importância destinada, por parte do TRE-RS, a esse projeto, inúmeras notícias nesse sentido constantemente foram publicadas no meio de divulgação próprio, na página da intranet, destinada aos servidores. Assim, interessamo-nos a respeito da temática, sobretudo por sua adequação a nossa formação como Gestora Pública.

Em vista disso, os dados foram coletados sobremaneira por intermédio dos documentos disponíveis na intranet do TRE-RS (banco de dados disponíveis aos servidores), principalmente na página específica da ASPLAN, em especial no tópico “gestão de processos” a qual continha todos os documentos relativos à idéia de mapeamento de processos (plano de ação, apostila sobre o conteúdo de modelagem de processos e demais parâmetros), assim como dados que descreviam a metodologia que seria utilizada pelo Tribunal para implementar o mapeamento, a qual será discriminada nas linhas seguintes. Além disso, muitas informações descritas na presente pesquisa decorrem das experiências colhidas por meio de conversas realizadas com servidores envolvidos no próprio mapeamento, aonde pôde-se, através desses relatos de experiência, compreender melhor as rotinas da Instituição, no tocante ao projeto em questão.

O método de procedimento de pesquisa utilizado foi o monográfico e o interpretativo, permitindo, assim, a análise dos fundamentos doutrinários que sustentem a presente tese e a delimitação do tema consoante o alcance da doutrina pátria. De outra banda, o método de abordagem utilizado é o indutivo, qual seja, aquele que trata o assunto por meio da generalização. Nas palavras de Lakatos e

Marconi (2003, p. 86): *indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas.*

Feitas essas considerações, passa-se a relatar o mapeamento de processos estudado.

#### 4.1 O MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL – O DETALHAMENTO DESSE PROJETO

Para a eficácia do mapeamento de processos, deve-se, em primeiro lugar, definir qual processo será analisado. No caso do estudo em tela, muitos processos de trabalho vem sendo objetos de avaliação pelo TRE-RS, entretanto, aquele que será estudado nesta pesquisa envolve o mapeamento do processo de atendimento ao eleitor, mais especificamente, aqueles atendimentos que formam e atualizam o cadastro eleitoral dessa Justiça (cadastramento). Após isso, é necessário efetuar a coleta das fases desse processo de trabalho e elaborar sua representação gráfica, preferencialmente por meio de fluxogramas, conceito que será debatido a seguir. Nessa etapa, exige-se dos gestores dedicação e conhecimento técnico, dada a importância no detalhamento da tarefa. Após isso, será necessário também realizar uma análise sobre o processo mapeado. Segundo Araújo (2009, p. 47), trata-se da fase mais delicada, pois em decorrência dela haverá as mudanças necessárias ao bom andamento da organização. Veja-se:

Essa é a etapa mais importante e delicada. Dela devem emergir as críticas, base para a determinação de alternativas futuras mais interessantes. A maioria dos autores formula um questionário-padrão para uso durante a investigação, procurando alargar um pouco mais o espectro da análise, evitando a análise centrada exclusivamente no processo e, por via de consequência, abrindo o questionamento além dos limites convencionais da análise processual (ARAÚJO, 2009, p. 48).

Após essas medidas, será preciso, então, um período de implantação do novo processo, revisto e reformulado e seu conseqüente detalhamento em manual específico.

Conforme já relatado acima, a idéia de realizar o mapeamento dos processos advém da necessidade de se analisar os trâmites executados, a fim de melhorá-los de forma eficaz. Nesse contexto, cumpre referir que os processos do TRE-RS são resultado do somatório dos mais diferenciados processos de trabalhos das Seções ou Zonas Eleitorais. Desse modo, o primeiro passo a ser realizado é a identificação desses processos e, ao final, sua concretização na formação dos processos do Tribunal.

Sendo assim, importa referir a forma como o instrumento de modelagem de processos é configurado pela Justiça Eleitoral Gaúcha, transcrevendo importante trecho da obra sobre o tema elaborada pelo TRE-RS<sup>2</sup>, a qual discrimina as etapas desse projeto.

Assim, o trabalho será realizado conforme as fases a seguir:

### **FASE 1 – IDENTIFICAÇÃO**

A identificação dos processos de trabalho deverá obedecer aos seguintes critérios, conforme o projeto do Tribunal:

1. Identificar, inicialmente, o que eu tenho que entregar ao “meu” usuário. Qual o produto ou serviço final do meu trabalho?
2. Utilizar a padronização de terminologias;
3. Lançar mão da tecnologia de informação disponível aos servidores;
4. Promover a integração entre os processos, considerando que a “saída” de um deve ser a “entrada” de outro;
5. Os processos deverão ser documentados;
6. Desvinculação da estrutura organizacional. O processo deve mostrar os insumos, as atividades e os produtos ou serviços que quero obter, independente se

---

<sup>2</sup> Fonte: Documento elaborado pela Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-RS, descrevendo o projeto de mapeamento de processos: PROJETO “Mapeamento e Otimização de Processos do TRE-RS”, 2010, TRE-RS.

sua execução é totalmente realizada em uma determinada seção ou por várias áreas do TRE;

7. Identificar o que é feito hoje. Aonde há problemas e oportunidades de melhorias, a fim de ir modelando o processo, para que ele tenha as melhores características de eficiência e eficácia;

8. Focos: o que e como fazer;

9. Os processos precisam ser medidos para serem gerenciados (medir se estamos fazendo bem ou mal). Em vista disso, devem ser definidos metas e indicadores.

Portanto, nesta fase, os processos serão identificados por seus executores na Secretaria e nas Zonas Eleitorais, considerando-se o que segue.

**1) Identificar os produtos ou serviços do processo:** são as saídas do processo. Saídas podem ser físicas (um relatório) ou informações (uma decisão). Verificar qual o produto ou serviço resultado de meu trabalho e o que tenho que entregar ao meu cliente. Exemplos: Portarias, Termos de Posse, Alistamento Eleitoral, Levantamento de preços, etc.

**2) Identificar os objetivos do produto / serviço:** verificar que necessidades este produto / serviço atende.

**3) Identificar os insumos (entradas) do processo:** insumos são itens físicos ou informações que são transformados pelo processo. As fontes podem ser a legislação, documentação, informações, ou o produto de outro processo.

**4) Identificar os requisitos dos insumos:** ponderar quais características devem ter os insumos de meu processo para que eu possa alcançar os objetivos de meus produtos.

**5) Identificar os fornecedores do processo:** ou seja, de quem eu dependo para iniciar o trabalho relativo a determinado processo. (ex.: preciso que a Seção tal me encaminhe o produto de seu processo para que eu inicie o meu processo).



**6) Identificar os clientes do processo:** quem recebe ou usa o produto do processo (eles podem ser usuários internos ou externos), ou seja, para quem eu entrego o produto de meu trabalho.

**7) Dar um nome ao processo:** é importante ter em mente que o processo a ser identificado é executado dentro de cada Seção / Zonas Eleitorais. Deve estar bem claro que processo é este, pois ele certamente será insumo para o processo de outro colega da mesma unidade, ou de outra unidade.

**8) Vincular o processo identificado a um macroprocesso do Tribunal:** aquele processo que acabou de ser identificado com certeza está vinculado a algum macroprocesso do Tribunal, seja ele finalístico ou de apoio.

Em suma, para a FASE 1, deve-se utilizar o formulário Matriz de Processos, apresentado no Anexo 01.

A distinção entre Secretaria e Zonas na Fase 1 será caracterizada pelos diferentes executores. Enquanto que os processos da Secretaria do Tribunal serão identificados pelos Chefes de Seção, Oficiais de Gabinete, Coordenadores, Assessores e Chefes de Gabinete, a identificação dos processos das Zonas Eleitorais caberá à Comissão a ser constituída pela Administração do Tribunal. Caberá a essa Comissão, além da identificação dos processos executados pelas Zonas Eleitorais, disponibilizar a todas as Zonas a Matriz de Processos identificada no sentido de promover a participação e colaboração de todos os Chefes de Cartório, consolidando as sugestões na própria Matriz de Processos.

## **FASE 2 – MAPEAMENTO**

Na FASE 1 foram identificados todos os produtos de cada Seção / ZE e, a partir deles, confeccionadas as Matrizes de Processos. Nesta FASE 2, será realizado o desenho de todos os fluxos dos processos identificados na primeira fase, seguindo um determinado padrão para que se possa, ao final, obter uma documentação de fácil entendimento por todas as partes interessadas. Para tanto,

será utilizado um software de uso livre denominado BizAgi, versão 1.6.1.0 ou superior. Sua instalação deverá ser solicitada, via SIMBA (programa interno da Justiça Eleitoral, disponibilizado via intranet, com objetivo de atender às mais diversas demandas das zonas eleitorais), à Seção de Suporte ao Usuário.

Antes da apresentação de um exemplo de um processo mapeado (desenhado), será descrita a simbologia que deverá ser utilizada, disponível no software BizAgi.

**1) POOL** : Este é o elemento primordial do software. Sempre que for aberta uma nova página no software, este elemento estará presente. Dentro dele é que será desenhado o processo. Na área à esquerda do pool coloca-se o nome da unidade executora do processo que estamos desenhando.

**2) LANE** Este elemento serve para a criação de divisões horizontais dentro de um pool. Ele será utilizado para criar um campo para identificação do processo que está sendo desenhado.

### **3) INÍCIO**

Este elemento é sempre utilizado no início de cada processo a ser desenhado.

**Figura 1 – Elemento que é sempre utilizado no início de cada processo a ser desenhado**



Fonte: TRIBUNAL REGIONAL DO RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.13).

### **4) TAREFA**

Elemento utilizado para representar cada tarefa dentro do processo. Deve-se escrever dentro do elemento o nome da tarefa.

## 5) DECISÃO

Elemento utilizado sempre que houver necessidade de se tomar uma decisão dentro de um processo. Indica, no mínimo, dois caminhos diferentes possíveis dentro do processo, dependendo da decisão tomada.

**Figura 2 – Elemento utilizado sempre que houver necessidade de se tomar uma decisão dentro de um processo**



Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.13).

## 6) CONECTOR DE FLUXO

O elemento conector de fluxo, como o nome diz, faz a conexão entre os elementos de um processo, sempre indicando uma direção. Ou seja, ele demonstra a ordem em que as tarefas do processos são executadas.

**Figura 3 – Elemento conector de fluxo**



Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p14).

## 7) CONECTOR DE ASSOCIAÇÃO

Este conector serve para vincular elementos dentro do desenho do processo. É utilizado para associar as anotações do processo.

**Figura 4 – Elemento conector de associação**



Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.14).

## 8) FIM

Este elemento é sempre utilizado no final de cada processo que foi desenhado.

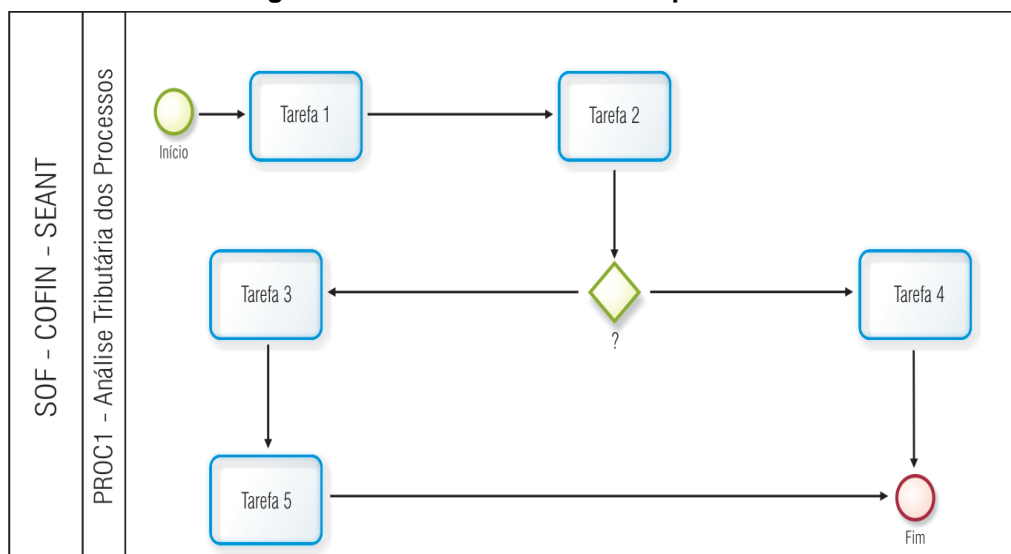
**Figura 5 – Elemento sempre utilizado no final de cada processo**



Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.15).

Assim, uma vez compreendida a simbologia a ser utilizada, abaixo é apresentado um modelo de desenho de processo:

**Figura 6 – Modelo de desenho de processo**



Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.15).

Note-se que o desenho do fluxo do processo deve conter todas as tarefas inerentes ao mesmo, demonstrando sua ordem sequencial. Deve-se sempre vincular o POP (Procedimento Operacional Padrão) às tarefas que necessitem de explicação de como devem ser realizadas. As demais informações sobre o processo que está sendo desenhado devem ser inseridas no campo Propriedades do Diagrama, quais sejam: entradas do processo, requisitos, fornecedores, saídas do processo, objetivos do produto / serviço e clientes.

Esta FASE 2, além de fornecer o mapeamento dos processos de cada Seção/Zona Eleitoral, propicia, também, que algumas melhorias já possam ser implementadas. Quando é visualizado o fluxo do processo, pode-se perceber se existe algum tipo de retrabalho e/ou tarefa dispensável. Como este processo ocorre dentro de uma Seção/Zona Eleitoral específica, esta modificação dentro do processo pode ser imediatamente implementada e, com isto, o desenho do processo atualizado.

As melhorias porventura identificadas e que dependam de outras Seções (por exemplo: melhoria da qualidade de alguns insumos) devem ser registradas para análise superior, negociação e tomada de decisão.

O mapeamento dos processos das Zonas Eleitorais se dará, também, sob a coordenação da Comissão constituída pela Administração, da seguinte forma: a Comissão identifica as unidades e/ou demais comissões do tribunal responsáveis pela definição de cada um dos processos que constam da Matriz de Processos das Zonas Eleitorais. Após confirmação com a Unidade/Comissão do tribunal a respeito da responsabilidade pela definição do processo de trabalho, a Comissão solicita aos responsáveis o mapeamento dos processos (desenho dos fluxos), bem como a definição de seus indicadores.

- a Comissão disponibiliza às Zonas Eleitorais os processos mapeados e recolhe sugestões no sentido de aplicação de melhorias imediatas;

- a Comissão submete as sugestões de melhorias imediatas aos responsáveis pelo desenho do processo para análise e, em caso de acolhimento, atualização dos desenhos dos fluxos.

### **FASE 3 – INDICADORES**

A FASE 3 será dedicada à definição dos controles necessários para o acompanhamento do desempenho de cada processo que foi mapeado. Estes controles serão realizados por meio da análise de informações oriundas de indicadores.

Para viabilizar a modelagem de processos, que tem por objetivo não só o mapeamento dos processos da instituição, mas também seu gerenciamento, análise e melhoria, a definição de indicadores é fundamental.

Não se pode gerenciar aquilo que não se mede. O que deve ser medido? Tudo aquilo que for relevante para o bom desempenho do processo. Cada processo tem elementos fundamentais para que possa entregar seu produto/ serviço com a qualidade necessária, dentro do tempo necessário. Cabe a cada “dono” de processo identificar estes pontos e determinar a melhor forma de medição. Por exemplo: se um dos pontos críticos de seu processo for a qualidade dos insumos, pode-se criar um indicador que meça se os requisitos dos insumos estão sendo respeitados. Se o ponto crítico for o tempo de processamento dos insumos, crie um indicador que meça o tempo de execução das tarefas do processo, e assim por diante.

Uma vez definidos os indicadores necessários para a análise de desempenho dos processos de sua Seção/Zona Eleitoral, sugere-se a criação de um Painel de Indicadores, conforme o exemplo abaixo. A quantidade de indicadores pode variar de processo para processo. Enquanto em alguns processos a presença de apenas um indicador pode ser satisfatória, em outros pode-se necessitar de dois ou mais indicadores.

Importante lembrar que todos os indicadores definidos para os processos, independente da Seção criar o seu painel de indicadores, devem ser registrados no

arquivo digital do desenho (campo Propriedades) do processo, para que todas as informações fiquem reunidas.

#### **FASE 4 – CONSOLIDAÇÃO**

Até agora, o trabalho realizado teve como resultado a identificação, o mapeamento e a definição de indicadores para os diversos processos existentes dentro de cada Seção ou nas Zonas Eleitorais.

Nesta FASE 4 será realizada a consolidação destes processos com o objetivo de identificar os processos do Tribunal. Ou seja, Processo “tal” da seção X + Processo “tal” da seção Y = Processo “tal” do Tribunal, e assim por diante.

Este trabalho será executado, também, em etapas, quais sejam:

##### **Etapa 1 – Grupo de Trabalho da Unidade**

Cada titular de Unidade do Tribunal constituirá um grupo de trabalho com o objetivo de consolidar todos os processos de sua Unidade. No caso das Zonas Eleitorais este passo já estará pronto quando da execução das fases 1, 2 e 3 da metodologia.

Este grupo realizará a análise dos processos das diversas Seções de sua Unidade e identificará, quando for o caso, a relação existente entre os mesmos.

Ao final da consolidação dos processos das Seções, o grupo terá identificado, na verdade, partes de vários processos do Tribunal cuja execução é de responsabilidade daquela Unidade. Estas partes serão classificadas como subprocessos do Tribunal.

Importante salientar que, assim como cada processo das Seções já tem seus indicadores de controle e os responsáveis por sua execução, os subprocessos das Unidades também deverão ter os indicadores julgados pertinentes para o controle de suas execuções, bem como devem possuir um “dono”, ou seja, um responsável por medir seu desempenho.

## **Etapa 2 – Grupo de Trabalho do Tribunal**

Com os subprocessos do Tribunal já identificados dentro de cada Unidade, a Diretoria-Geral nomeará um grupo de trabalho composto por representantes de todas as Unidades e da Comissão designada para os processos das Zonas Eleitorais com a finalidade de consolidar estes subprocessos e determinar quais são os processos do Tribunal. Tais processos devem estar vinculados aos macroprocessos já determinados pela administração, tanto finalísticos como de apoio. Os processos do Tribunal também deverão ter os seus indicadores de desempenho e os responsáveis pelo seu controle.

### **FASE 5 – MELHORIAS**

Com o exemplo anterior, pode-se deduzir que, ao final do procedimento de mapeamento dos processos, obter-se-á uma gama bastante grande de processos sendo executados para que todos os produtos/serviços do Tribunal sejam disponibilizados.

Na FASE 2, quando dos desenhos dos processos (fluxos), as Seções/Zonas Eleitorais já tiveram a oportunidade de implementar as melhorias imediatas detectadas, pelo menos aquelas que não dependiam de decisões externas às Seções/Zonas Eleitorais.

Agora é o momento de se realizar uma análise mais profunda dos processos e identificar as melhorias necessárias. Com o mapeamento completo, pode-se identificar retrabalhos e andamentos considerados supérfluos.



#### **4.1.1 Melhorias nas Zonas Eleitorais**

A análise e proposição de melhorias nas Zonas Eleitorais devem ser realizadas pela Comissão designada para identificar os produtos/serviços das Zonas Eleitorais.

A Comissão deverá analisar os fluxos dos processos das Zonas Eleitorais, identificar as melhorias cabíveis no sentido de eliminar retrabalhos e/ou andamentos desnecessários e buscar agilidade e economicidade na execução, sem prejudicar a qualidade final do produto/serviço e evitando desacordos com a legislação.

## 5 O MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul é um ramo da Justiça Federal especializada. Classifica-se como pertencente à Segunda Instância, estando subordinado ao Tribunal Superior Eleitoral e tendo como seus subordinados as Zonas Eleitorais, distribuídas pelo estado. Atualmente, conta com um quadro de servidores com cerca de 789 funcionários concursados, divididos entre a sede do Tribunal, localizada em Porto Alegre e nas demais 173 Zonas Eleitorais. Aqui, cumpre salientar que o quadro de servidores praticamente dobrou a partir do ano de 2004, período em que se iniciou a interiorização da Justiça Eleitoral gaúcha. Nesse momento, houve a criação de cargos efetivos para as Zonas Eleitorais do estado, que antes contavam com a colaboração de apenas servidores de outros Órgãos públicos, que ali trabalhavam como cedidos ou requisitados<sup>3</sup>.

Em nosso estado do Rio Grande do Sul, podemos considerar que quase todas as Zonas Eleitorais já mantém um quadro de servidores concursados, compreendendo, no mínimo, um servidor de cargo de ensino superior (Analista) e um de ensino médio (Técnico). Além desses, o quadro geralmente é completado pelos demais servidores cedidos ou requisitados, além do Juiz Eleitoral. Esse último sempre é um Magistrado da Justiça Estadual, oriundo da Comarca do Município aonde a Zona Eleitoral tem sua Circunscrição, existindo um rodízio entre os Juízes de determinada Comarca para assumirem a função de Juiz Eleitoral no período de dois em dois anos.

Dentro da estrutura do Tribunal, o órgão que presta o atendimento ao público, ou seja, que mais próximo está do cidadão, sem dúvida alguma, é a Zona Eleitoral. São nelas, também denominados Cartórios Eleitorais, que os cidadãos obtêm acesso aos principais serviços e direitos, dentre as quais cumpre destacar, o alistamento eleitoral e demais atualizações no cadastro eleitoral. Sendo, portanto, as Zonas Eleitorais a principal porta de acesso ao cidadão à Justiça Eleitoral e suas

---

<sup>3</sup> Requisição compreende os servidores de outros Órgãos públicos que realizam serviço à Justiça Eleitoral por período determinado, porém mantendo o vínculo empregatício com sua Instituição de origem, inclusive, para fins de remuneração.

funcionalidades, imperiosa a unificação da prestação dos serviços realizados por elas. Acontece que, conforme mencionado acima, a Justiça Eleitoral passou a ter quadro próprio de funcionários no interior do estado, principalmente, a partir do ano de 2004. Até então, os procedimentos eram realizados apenas por funcionários extra-quadro, de forma não uníssona e uniforme. Havia disparidades entre os serviços prestados e a forma como as demandas eram solucionadas. Foi com o passar do tempo que o Tribunal iniciou práticas no sentido de buscar a excelência na gestão pública, obedecendo às diretrizes da eficiência no serviço público propostas pelo CNJ, que culminaram, sobremaneira, em seu Planejamento Estratégico, contendo o projeto de mapeamento de seus processos de trabalho.

Desse modo, uma das metas principais, constantes do Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS) para o período compreendido entre os anos de 2010 a 2014, é o mapeamento de seus processos de trabalho. Aqui, o termo trabalho pode ser compreendido como todos os serviços prestados pela Justiça Eleitoral. Dentre esses, aquele considerado atividade primordial é o atendimento ao cidadão eleitor. É dentro desse contexto, portanto, que serão desenvolvidas as pesquisas relacionadas à gestão pública judiciária no presente estudo, buscando-se, sobremaneira, apresentar como o processo de trabalho de atendimento ao eleitor passou a ser mapeado, de que forma os procedimentos relacionados ao atendimento eram realizados e quais mudanças houve até agora, dado que o mapeamento de processos no TRE-RS ainda não foi finalizado, ou seja, está em andamento.

O principal objetivo da implantação do mapeamento de processos no TRE-RS foi assegurar a efetividade na gestão, decorrente da uniformização e otimização da prestação de serviços desse Tribunal. Nessa esteira de entendimento, considerou-se o mapeamento de processos como a base de uma nova gestão pública judiciária, voltada à produção de resultados de forma otimizada, sendo essa uma das principais lacunas existentes na prestação de serviços do Tribunal, consoante definido pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal em sua exposição de motivos, contida no Projeto Mapeamento e Otimização de Processos do TRE-RS (RIO GRANDE DO SUL, 2010, pp. 04-05).

Esse serviço acontece por meio de centrais de atendimento ao eleitor, espalhadas em todo o estado. Em todas elas, são fornecidos serviços (alistamento eleitoral, emissão de segunda via, transferência de domicílio eleitoral, filiação/desfiliação partidária, dentre outros), todavia, a forma como os procedimentos são realizados não eram (e, por vezes, ainda não o são) uniformes em todas as situações, gerando perda de eficácia e segurança na prestação do serviço público. Por exemplo: o cidadão eleitor chega a uma Central de Atendimento ao solicitando o comprovante de quitação eleitoral. O atendimento correto consiste em emitir, via sistema eleitoral, a Certidão de Quitação Eleitoral. Entretanto, em alguns Cartórios Eleitorais, admitia-se a prática de entregar ao eleitor o canhoto do comprovante de votação da última eleição (via da Justiça Eleitoral), documento esse que deve ficar arquivado junto à Justiça Eleitoral. Ou seja, a mesmos processos de atendimento verificava-se incongruências nos resultado. Uma mesma Justiça não poderia prestar serviços diferentes, a mera escolha do servidor envolvido em determinada prestação. Haveria necessidade de uniformidade, imprimindo maior segurança aos serviços realizados. Assim, se percebeu a necessidade de, inicialmente, descrever-se os processos gerados, tais quais como eles são produzidos para então, em um segundo momento, estabelecer-se uma modelagem desses processos, num esforço contínuo de melhorar os procedimentos dessa organização.

A idéia central desse mapeamento consistiu em traçar, na forma de fluxogramas, os elementos envolvidos nos serviços prestados pela Justiça Eleitoral gaúcha, tracejando seu “caminho”. Em outras palavras, a meta principal, iniciada já no ano de 2011, foi descrever as tarefas realizadas pelo Tribunal, por meio de suas Zonas Eleitorais de diversas cidades do estado, em um primeiro momento. Através da sensibilização de seus colaboradores (servidores e gestores, tanto do Tribunal quanto das Zonas Eleitorais), buscou-se treiná-los, capacitando-os para participarem das etapas do mapeamento de processos, já descritas no capítulo anterior (compreendendo a identificação dos processos da unidade, a realização do mapeamento de processos propriamente dita, a proposição de melhorias e a posterior manualização).

Dado que o mapeamento de processos ainda está em fase de andamento, cumpre aqui referir que a meta do Tribunal é de no período de 2011 a 2013 finalizar o mapeamento de todos os processos produzidos pela Justiça Eleitoral. Ao fim, objetiva-se elaborar uma modelagem desses processos, que servirão de parâmetros para todas as Zonas Eleitorais subordinadas ao Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Toda organização, por si só, constitui-se em um conjunto de processos, que se terminam na produção final.

## 5.1 O DESENVOLVIMENTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO ELEITOR NA JUSTIÇA ELEITORAL À LUZ DA TEORIA DE GESTÃO DE PROCESSOS

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul passou a integrar ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o GESPÚBLICA. Esse programa, tal como a ISO e o Programa Nacional de Qualidade, considera os processos e sua gestão como um dos fundamentos da busca da excelência na gestão. Nesse contexto, o objetivo de disseminar a modelagem de processos é uma das ações contidas no Plano de Melhoria de Gestão 2011 do Tribunal, decorrente da sua autoavaliação, que obteve como sugestão de melhoria a seguinte orientação: o Tribunal deveria definir um cronograma para a execução do projeto de Modelagem de Processos em todas as suas unidades, conforme planejamento da comissão responsável.

Em decorrência disso, o TRE-RS incluiu em seu Planejamento Estratégico, referente ao período compreendido entre 2010 a 2014, dentro do quesito “processos internos”, um objetivo visando a assegurar a efetividade na gestão, por meio do mapeamento de processos. Nesse sentido, cumpre transcrever a justificativa contida no documento:

O mapeamento de processos constitui a base de todo o processo de organização da gestão e, por outro lado, é, atualmente, a lacuna mais urgente e importante para ser suprida no TRE/RS”. Por isso, definiu as seguintes metas para este indicador:

- Meta de curto prazo: Identificar todos os processos do Tribunal até o final de 2010.
- Meta de médio prazo: Mapear todos os processos até 2012.
- Meta de longo prazo: Modelar todos os processos que necessitem de modificações até 2014. (RIO GRANDE DO SUL, 2010, pp. 04-05).

Assim a demanda pelo mapeamento de processos surgiu da necessidade de modernização do Tribunal, consoante os novos parâmetros da Gestão Pública brasileira, promovidos pelos novos métodos de avaliação supramencionados. Além disso, percebeu-se que se fazia necessário promover aos servidores do Tribunal uma maior visão sistêmica dos trabalhos realizados, gerando maior comprometimento e melhorias nos processos dos quais eles participam.

Atendendo a essas demandas, foi criada uma comissão dentro do Tribunal, a fim de liderar o procedimento. Em um primeiro momento, verificou-se quais os macroprocessos relacionados às atividades da Justiça Eleitoral para, então, começar-se a analisar cada um de seus desdobramentos. Os macroprocessos servirão para encaixar os microprocessos que serão identificados pelos servidores. Os finalísticos, abaixo relacionados, são aqueles que envolvem a prestação de serviços final, ou seja, relacionada aos objetivos do Tribunal. Envolvem o cadastramento (cadastro dos eleitores), logísticas de votação (organização dos pleitos) e prestação jurisdicional eleitoral. Para melhor elucidação do conceito, cumpre colacionar importante lição:

Ligados à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo maioria das organizações. Em um Órgão Público, um típico processo finalístico poderia ser o de Prestação de Serviços ao Cidadão (emissão de certidões e/ou documentos, concessão de aposentadoria, benefícios e outros)<sup>4</sup>.

Já os macroprocessos de apoio englobam os processos que dão suporte ao acontecimento dos macroprocessos finalísticos, permitindo o funcionamento da organização como um todo. Veja-se:

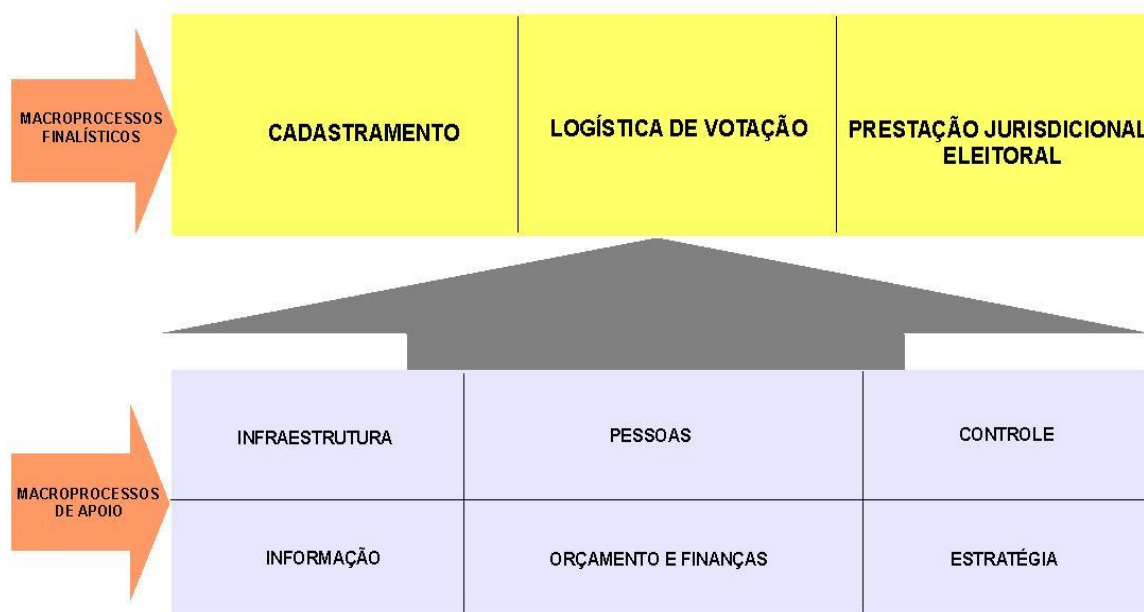
---

<sup>4</sup> Site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), Base Conceitual da Secretaria de Gestão Pública, endereço eletrônico <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/base%20conceitual.pdf>. Acesso em: 01 Mar 2012.

Geralmente, produzem resultados imperceptíveis ao usuário, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos e serviços se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização (contratação de pessoas, aquisição de bens e materiais, desenvolvimento de tecnologia da informação e execução orçamentário-financeira).

Englobam também os processos gerenciais ou de informação e decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais)<sup>5</sup>.

**Figura 07 - Macroprocessos do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**  
**JUSTIÇA ELEITORAL DO RS**



Fonte: TRIBUNAL REGIONAL DO RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.09).

Após essa verificação, elaborou-se um cronograma para a consolidação do trabalho, constante no anexo 02.

<sup>5</sup> Site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), Base Conceitual da Secretaria de Gestão Pública, endereço eletrônico <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/base%20conceitual.pdf>. Acesso em: 01 mar 2012.

As tarefas relacionadas à organização do mapeamento de processos ficaram sob responsabilidade da Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional do TRE-RS, a ASPLAN. Ela coordena todo o processo. Colacionando o artigo 29 de seu Regimento Interno, verifica-se que as competências desse Setor estão diretamente relacionadas à tarefa assumida:

- I - mediar o processo de construção e revisão do planejamento estratégico do Tribunal, da formulação de estratégias institucionais e da fixação de diretrizes e políticas administrativas;
- II - propor e implementar ações de divulgação da missão institucional, da visão de futuro e do conjunto de valores do Tribunal;
- III - sistematizar, acompanhar e avaliar o desempenho institucional e a aplicação das estratégias e ações definidas;
- IV - apoiar as unidades no processo de desdobramento da estratégia organizacional;
- V - acompanhar e orientar a implementação de projetos estratégicos;
- VI - propor e acompanhar projetos e programas voltados à racionalização de métodos, procedimentos e rotinas;
- VII - participar do planejamento de cursos e treinamentos de capacitação voltados para o aprimoramento gerencial.

A ASPLAN foi criada por meio da Resolução n.º 156/2006 do TRE-RS. Seu nascimento surgiu com objetivo de sistematizar a gestão administrativa do Tribunal, otimizando seus trabalhos de forma inteligente e eficaz. Além disso, recebeu a tarefa de gerar o primeiro Planejamento Estratégico da Organização. Assim, a ASPLAN e mais grupos de trabalhos, formados por servidores do Tribunal e das Zonas Eleitorais do interior do Estado passaram a realizar o trabalho em conjunto.

O trabalho de identificação de processos, em todas as unidades do Tribunal e nas Zonas Eleitorais foi concluído na primeira quinzena do mês de setembro de 2011. Desde então, servidores passaram a atuar no mapeamento desses com o auxílio do software Bizagi, processo que se encontra em andamento. Após essa fase, o planejamento da equipe envolvida na tarefa irá elaborar indicadores, visando a aprimorar o modo como são executados tais processos de trabalho. Ao final, uma comissão será constituída para realizar a consolidação dos processos, reunindo os trabalhos das diversas áreas.

A troca de idéias entre os servidores das Zonas Eleitorais, integrantes do Grupo de Trabalho, e do Tribunal, acontece de diferentes formas. Há reuniões



planejadas, ocorridas na Capital do estado, visando ao encontro de todos e afinamento dos trabalhos. Também existe na intranet da Instituição uma Central Virtual de Colaboração – CVC, na versão moodle. Ali, há páginas virtuais específicas, destinadas ao mapeamento de cada um dos processos que serão mapeados.

O processo de atendimento a eleitores está relacionado ao macroprocesso Cadastramento. Esse macroprocesso recebeu uma página na CVC, destinada ao grupo de trabalho que descreveria o fluxo de atividades inerentes ao processo de atividades de atendimento ao eleitor. As Zonas Eleitorais foram consultadas a colaborar com o projeto, e não somente o Grupo de Trabalho Específico, em conjunto com a ASPLAN. O formulário padrão das matrizes de cada processo de atendimento ao eleitor passaram por cada Zona Eleitoral, a fim de que os servidores pudessem montá-la adequadamente, conforme a realidade de cada Cartório.

Na Zona Eleitoral em que trabalho, por exemplo, a identificação do processo de atendimento ao eleitor foi concluída em reunião de todos os servidores e Chefia, mediante a sugestão e colaboração de todos, de forma a descrever fielmente o modo como os serviços são realizados em nosso Cartório.

Desse modo, passa-se a relatar as etapas desse procedimento, até a presente data, visto que o trabalho de mapeamento de processos do Tribunal ainda se encontra em fase de formulação.

Por meio da colaboração dos envolvidos, em especial das Zonas Eleitorais, foram inicialmente verificados os seguintes serviços prestados, relativos ao cadastramento (atendimento ao eleitor). Vejamos o resultado da fase de identificação dos processos:

(1) Fornecimento de título eleitoral: por meio de alistamento eleitoral (primeiro título do cidadão), segunda via, revisão (atualização dos dados do eleitor), transferência (mudança de domicílio eleitoral do cidadão, que passa a residir em outra cidade e votar naquela localidade, portanto);

Desse processo, foi criado a seguinte representação gráfica (matriz do processo):

**Quadro 1 – Fornecimento de título eleitoral**

PRODUTO OU SERVIÇO (SAÍDA)	OBJETIVOS	INSUMOS (ENTRADAS)	REQUISITOS DOS INSUMOS	FORNECEDORES	CLIENTES	PROCESSO
Confecção do Título Eleitoral  (alistamento, revisão, transferência e segunda via)	Fornecer documentação, em atendimento constitucional	1) Solicitação do eleitor;  2) Sistema ELO ;  3) Documentação, conforme Res. 21538/03	1) Conforme previsto na CF, CE, Res. 21538/03 e legislação pertinente; (Requerimento assinado pelo eleitor  2) ELO em funcionamento 3) Documentação o deverá estar legível e atualizada.	Eleitor , TSE, CRE STI.	Eleitor	Título Eleitoral

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.1).

(2) Emissão de certidões diversas (quitação eleitoral, circunstanciada, filiação partidária, antecedentes criminais eleitoral, negativa criminal eleitoral, quitação eleitoral por prazo indeterminado). Desse processo, obteve-se a seguinte representação gráfica:

**Quadro 2 – Emissão de Certidões Diversas**

PRODUTO OU SERVIÇO (SAÍDA)	OBJETIVOS	INSUMOS (ENTRADAS)	REQUISITOS DOS INSUMOS	FORNECEDORES	CLIENTES	PROCESSO
Certidões (quitação, circunstanciada, filiação partidária, antecedentes criminais, negativa criminal, prazo indeterminado)	Fornecer informações registradas na Justiça Eleitoral	Documento oficial de identificação; decisão judicial;  Requerimento da parte;	Sistema Elo em funcionamento;  ELO 6;  SACEL;  SADPWEB	Eleitor (ou procurador), Partidos Políticos, Autoridade Judicial, STI, CRE e TSE.	Eleitor, Partidos Políticos, Candidatos, Filiados, Autoridades Judiciais, Polícia Federal	Certidões

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.2).

(3) Atualização do cadastro eleitoral: lançamento de ASE (registro específico, como por exemplo, justificativa eleitoral, quitação de multa, óbito do eleitor, inelegibilidade, etc).

**Quadro 3 – Atualização do Cadastro Eleitoral**

PRODUTO OU SERVIÇO (SAÍDA)	OBJETIVOS	INSUMOS (ENTRADAS)	REQUISITOS DOS INSUMOS	FORNECEDORES	CLIENTES	PROCESSO
Atualização cadastral (lançamento de ASE, lançamento da quitação da multa, justificativa, óbitos)	Atualizar e regularizar o cadastro do eleitor	1)Comunicações órgãos oficiais; 2)Sistema ELO; 3) Sistema CODIP.	1) Dados de identificação do eleitor e relato da ocorrência assinado por autoridade competente; 2) ELO em funcionamento; 3) CODIP em funcionamento	Eleitor, TSE, STI, CRE, Justiça Estadual, Federal e Militar, Ministério da Defesa Cartórios de Registro Civil.	Eleitor e a Sociedade TSE	Atualização Cadastral

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.3).

(4) Atualização dos direitos políticos do eleitor:

**Quadro 4 – Atualização dos direitos políticos**

PRODUTO OU SERVIÇO (SAÍDA)	OBJETIVOS	INSUMOS (ENTRADAS)	REQUISITOS DOS INSUMOS	FORNECEDORES	CLIENTES	PROCESSO
Atualização de Direitos Políticos	Gerenciamento dos documentos de restrições de direitos e cessações de impedimento	Sistema CODIP, Comunicações oriundas do poder judiciário e das forças armadas.	Sistema CODIP em funcionamento, Comunicação que permita a correta identificação do eleitor.	STI, Poder Judiciário, Ministério da Defesa.	Eleitor, TSE	E CODIP

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.4).

## (5) Controle de inelegibilidade do eleitor:

**Quadro 5 – Controle de inelegibilidade do eleitor**

PRODUTO OU SERVIÇO (SAÍDA)	OBJETIVOS	INSUMOS (ENTRADAS)	REQUISITOS DOS INSUMOS	FORNECEDORES	CLIENTES	PROCESSO
Controle do Prazo de Inelegibilidade	Controlar o término da inelegibilidade dos eleitores que possuem o ASE 540 em seus registros.	Sistema Elo, LC 64/90 ( Planilha de Controle	Atendimento do prazo legal, Sistema em funcionamento , Eleitor com ASE 540	TSE, STI, PODER JUDICIÁRIO	Eleitor, TSE	Elegibilidade (ASE 558)

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.5).

## (6) Realização de batimento (conferência) e processos de coincidências – verificação de duplicidade de eleitores:

**Quadro 6 – Realização de Batimento e processos de coincidências**

PRODUTO OU SERVIÇO (SAÍDA)	OBJETIVOS	INSUMOS (ENTRADAS)	REQUISITOS DOS INSUMOS	FORNECEDORES	CLIENTES	PROCESSO
Depuração Cadastral (Batimento e Processos de Coincidências)	Corrigir informações do sistema de cadastro eleitoral e Regularizar coincidências	1) Batimento do TSE do Sistema ELO; 2) Informações da CRE e CGE	1) Sistema ELO em funcionamento; 2) Comunicação do órgão competente.	CRE, STI, CGE e TSE	Eleitor e TSE	Depuração Cadastral

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.6).

## (7) Atendimento de prestação de informações aos cidadãos:

**Quadro 7 – Atendimento de prestação de informações aos cidadãos**

PRODUTO OU SERVIÇO (SAÍDA)	OBJETIVOS	INSUMOS (ENTRADAS)	REQUISITOS DOS INSUMOS	FORNECEDORES	CLIENTES	PROCESSO
Informação ao cidadão	Fornecer informações aos cidadãos via balcão, telefone ou e-mail	Pedido de informação	Equipamentos e sistemas operantes	Eleitor, TSE, TRE e ZE	Eleitor	Atendimento

Fonte: TRIBUNAL REGIONAL DO RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.7).

(8) Atendimento ao eleitor em ambiente externo às Centrais de Atendimento das Zonas Eleitorais:

**Quadro 8 – Atendimento ao eleitor em ambiente externo às Centrais de Atendimento das Zonas Eleitorais**

PRODUTO OU SERVIÇO (SAÍDA)	OBJETIVOS	INSUMOS (ENTRADAS)	REQUISITOS DOS INSUMOS	FORNECEDORES	CLIENTES	PROCESSO
Atendimento descentralizado do eleitor	Atender os eleitores (Alistamento, transferência, Revisão Certidão) em ambiente externo ao cartório.	Documentação, conforme Res. 21538/03 KIT JEP – Justiça Eleitoral Presente (notebook e impressoras).	Elo on Line Local com acesso à Internet	Eleitor, STI, SA, CRE, TSE	Eleitor	JEP

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, (2011, p.8).

Encerrada essa primeira etapa, na qual os processos foram compilados em matrizes, os servidores envolvidos passaram então a realizar o mapeamento de processos propriamente dito, ou seja, a fazer construção de todos os fluxogramas dos processos identificados e descritos. Em questionamento realizado a um dos servidores membro da comissão responsável pelo mapeamento dos processos realizados nas Zonas Eleitorais, neste momento, aguarda-se o retorno dos fluxogramas dos processos identificados e repassados para as diferentes unidades do TRE. Os fluxogramas relativos ao macroprocesso Cadastro ficaram sob responsabilidade da Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal<sup>6</sup>. Cada uma das comissões ficou responsável pela elaboração do fluxograma específico. Tão logo os fluxogramas estejam prontos, a comissão central pretende disponibilizar às Zonas Eleitorais o desenho dos diagramas, com a idéia é ter uma "radiografia" do trabalho realizado em cada unidade, possibilitando que qualquer servidor de outra unidade com base nos processos mapeados consiga compreender o que se faz nos

<sup>6</sup> A Secretaria de Tecnologia da Informação, integrada pelas Coordenadorias de Eleições, Sistemas, Suporte e Produção, é a responsável por administrar os sistemas de manutenção do cadastro de eleitores; planejamento da logística das eleições; desenvolvimento e adaptação de sistemas; fornecimento de infra-estrutura e suporte operacional; expedição de dados estatísticos em matéria eleitoral; e implementação da segurança da informação. Fonte: intranet do TRE-RS. Acesso em 13.03.2012.

diferentes setores do Tribunal. Atualmente, já há inclusive um link disponível na intranet, especificamente para abrigar os fluxogramas futuros.

Depois disso, haverá a fase de proposição de melhorias, no qual todos os processos já identificados e mapeados serão avaliados criticamente pelos servidores integrantes do grupo de trabalho, fornecendo, se for o caso, propostas de melhorias.

Após isso, o objetivo é que os setores criem indicadores visando a aprimorar a forma como os processos são executados. Importa referir que o cronograma inicial sofreu alterações, em virtude da realização das Eleições Municipais no ano de 2012. Como as atividades relacionadas ao preparo do pleito envolvem grandes demandas de trabalho das Zonas Eleitorais, o processo de mapeamento passou a ser realizado, por hora, exclusivamente pelo Tribunal, sendo uma das dificuldades surgidas no desenvolvimento do projeto. Apesar disso, a idéia é que já neste ano de 2012 seja constituída uma nova comissão, que atuará na consolidação dos processos, unindo o trabalho das diferentes áreas. Segundo o Conselho Nacional de Justiça, até esse ano pelo menos cinco processos da organização já deverão estar modelados, visando às vantagens inerentes a esse procedimento: a padronização das tarefas executadas pelos servidores, podendo ter continuidade mesmo que seus executores sejam substituídos pelos mais diversos motivos; a avaliação dos processos, a fim de verificar se eles realmente cumprem seus objetivos, facilitando a busca de melhorias e, além de tudo, a melhor visualização pelos servidores do objetivo primordial da organização, gerando maior comprometimento e motivação pelo trabalho ali desenvolvido.

Por último, haverá a documentação de tudo (processo de manualização), consolidando um padrão de processo de trabalho, que servirá de norte para as execuções das atividades contidas nos fluxogramas. Em consequência disso, haverá, certamente, a melhora na prestação dos serviços realizados pela Justiça Eleitoral gaúcha a seu eleitorado, dado que as ações de atendimento ao eleitor serão realizadas de forma idêntica e padronizada, gerando um banco de dados de eleitores mais confiável, além do atendimento mais eficaz, rápido e seguro ao cidadão.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o objetivo de discorrer a respeito do projeto de mapeamento de processos, promovido pelo Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, mais especificamente, sobre os processos relacionados ao atendimento ao eleitor. Para tanto, contextualizou-se os dois aspectos propulsores do projeto: as metas do Conselho Nacional de Justiça e a busca de uma nova gestão pública judiciária pelo Tribunal.

Os procedimentos metodológicos consideraram principalmente dados obtidos por meio da intranet da Instituição, assim como das impressões dos servidores envolvidos no processo, além da análise da base conceitual relacionada à temática de modelagem e gestão de processos.

Uma das principais limitações deste trabalho consiste no atual estágio do projeto analisado: encontra-se ainda em fase de implementação, dado que apenas a primeira fase do mapeamento, a descritiva, foi realizada. Aguarda-se, portanto, a elaboração dos fluxogramas, a fim de dar seguimento ao processo. Não obstante isso, é possível, de antemão, avaliar os efeitos positivos dessas práticas, promovidas pelo Tribunal.

É reconhecidamente louvável que uma Instituição pública busque reavaliar seus propósitos de gestão e, em decorrência disso, visar a implementar medidas que melhorem sobremaneira a prestação do serviço público. O mapeamento de processos, no final dos trabalhos, servirá, dentre outros aspectos positivos, a padronizar as ações no atendimento ao eleitor, saneando possíveis erros e dificuldades, informar um panorama geral dos serviços desenvolvidos em cada setor, permitindo a cada servidor ter uma visão ampla dos processos de trabalho em que está inserido, gerando um esquema efetivo e seguro de trabalho, que será norteador de todos. Além disso, o envolvimento dos servidores, engajados nas comissões desse projeto, poderá ter o efeito motivador ao trabalho, alavancando o desempenho dos mesmos perante a Instituição, já que estão fazendo concretamente parte de um processo de mudança que se pretende estrategicamente melhorar o serviço público prestado e, por consequência disso, do trabalho ali realizado.

Nessa perspectiva, percebe-se a relevância da continuidade desta pesquisa, a fim de futuramente verificar-se se essa ferramenta de gestão, qual seja, o

mapeamento de processos, de fato promoveu os objetivos a que se propôs inicialmente: essa pode ser considerada uma das principais conclusões desse trabalho.

Sendo assim, ressalta-se a importância da análise do projeto de mapeamento de processos, como um exemplo de aplicação da nova gestão pública brasileira ao judiciário. Todavia, entende-se que essa análise não é capaz de esgotar a temática; enquadra-se mais acertadamente como um primeiro olhar sobre essas ações do Tribunal, capaz de originar futuras considerações embasadas no desenrolar do projeto de mapeamento de processos no Judiciário eleitoral gaúcho.



## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paula. **Sincronismo organizacional**: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2007.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR-14724**: informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/pdrae.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2007.

\_\_\_\_\_. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPUBLICA). **Instrumento para avaliação da gestão pública**: 250 e 500 pontos. Brasília: GESPUBLICA, 2009.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial**. 5ª Edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1990.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. Revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processo**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, Peter F. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.º01, Edição de janeiro- março de 2000.

JUND, Sergio. **Administração, orçamento e contabilidade pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em Gestão Pública**. A trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007, p. 49-95.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 6-29, Out./Dez. 1999.

PORCIDES, Luciane Munhoz, 2011. **Gestão por processos**. Disponível em: [http://portal.tjpr.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?folderId=131792&name=DLFE-5938.pdf](http://portal.tjpr.jus.br/c/document_library/get_file?folderId=131792&name=DLFE-5938.pdf) Acesso em: 10 de Jan 2012.

RIO GRANDE DO SUL. **Apostila de Modelagem de Processos do Tribunal Regional do Rio Grande do Sul**, edição de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Planejamento Estratégico do Tribunal Regional do Rio Grande do Sul, referente ao período de 2010 a 2014**, edição de 2010. Disponível em: [http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/Plano\\_Estrategico\\_TRE\\_2010\\_2014.pdf](http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/Plano_Estrategico_TRE_2010_2014.pdf). Acesso em: 5 de Dez de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – **Guia de Gestão de Processos**. 2009. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia_de_gestao_de_processos.pdf) Acesso em: 12 de Dez de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – **Guia de Gestão de Processos**. 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/base%20conceitual.pdf> . Acesso em: 5 de Jan de 2012

SILVA, Natália Gomes da. **Proposição de Indicadores para a Gestão de Pessoas no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**. 2008. 104 f. Monografia (Especialização em Administração Pública Eficaz) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

# ANEXOS

## ANEXO 01 – MATRIZ DE PROCESSO

### MATRIZ DE PROCESSO

Unidade: \_\_\_\_\_

Coordenadoria: \_\_\_\_\_

Seção: \_\_\_\_\_ ou ZONAS ELEITORAIS

PRODUTO OU SERVIÇO (SAÍDA)	OBJETIVOS	INSUMOS (ENTRADAS)	REQUISITOS DOS INSUMOS	FORNECEDORES	CLIENTES	PROCESSO	MACRO-PROCESSO
Identifique cada um dos produtos / serviços que são gerados em sua Seção.	Identifique o objetivo deste produto / serviço.	Identifique todas as entradas necessárias para o início da execução de seu trabalho. Exemplos de entradas: despachos, legislação, informações, documentação, etc.	Identifique as características mínimas necessárias que cada insumo deve possuir para que você realize seu trabalho.	Identifique quem lhe fornece os insumos necessários para a execução do seu trabalho. Seção, ZE, Gab, externos, etc.	Identifique para quem você entrega o fruto do trabalho deste processo.	Dê um nome a este processo.	Vincule este processo a um dos macroprocessos do TRE-RS.

## ANEXO 2 – CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

Cronograma inicial das atividades de mapeamento de processos no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.

<b>Atividade</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>	<b>Responsável</b>
Capacitar servidores do TRE na metodologia de identificação de processos.	31/05/10	11/06/10	
Confeccionar a Matriz de Processos identificando todos os produtos/serviços realizados pela Seção.	14/06/10	27/08/10	Chefes de seção ou equivalente
Identificar as dependências existentes entre os diversos processos da Unidade, confeccionando a Matriz de Processos consolidada da Unidade.	30/08/10	24/09/10	Equipe definida pelo TOS da Unidade
Identificar as dependências existentes entre os diversos processos das Unidades do Tribunal, confeccionando a Matriz de Processos do TRE e definir qual a Unidade do Tribunal responsável por cada processo identificado.	01/11/10	10/12/10	Equipe composta por representantes de todas as Unidades