

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – UAB/CAPES

Rafael Fabiano Ravazolo

**A IMPLEMENTAÇÃO DA MODELAGEM  
DE PROCESSOS DE TRABALHO NO  
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre  
2012

**Rafael Fabiano Ravazolo**

**A IMPLEMENTAÇÃO DA MODELAGEM  
DE PROCESSOS DE TRABALHO NO  
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Sílvia Generali da Costa

Porto Alegre  
2012

**Rafael Fabiano Ravazolo**

**A IMPLEMENTAÇÃO DA MODELAGEM  
DE PROCESSOS DE TRABALHO NO  
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Sílvia Generali da Costa

**Conceito Final:**

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

**BANCA EXAMINADORA:**

---

---

---

## RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa foi adequar a gestão dos processos de trabalho do TRE-RS às demandas do CNJ, do GesPública e do planejamento estratégico do próprio Tribunal. Especificamente, buscou-se identificar os principais produtos e serviços oferecidos aos cidadãos e seus respectivos fluxos de trabalho, tendo como premissa a participação das diferentes unidades do Tribunal no mapeamento e na busca de melhorias para os processos dos quais participam. A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa-ação, a qual busca o avanço na teoria a partir da atuação na prática, por meio de ações no contexto de uma organização específica. Suas fases e seu caráter participativo integraram pesquisadores e membros da organização, facilitando a execução do projeto. Partindo do referencial teórico e do levantamento de dados da Instituição, foi possível desenvolver um método próprio de gestão dos processos de trabalho, dividido em cinco fases: identificação, mapeamento, indicadores, consolidação e melhorias. Ao longo das ações previstas no projeto, os procedimentos foram sendo avaliados e corrigidos, culminando na capacitação das chefias para o mapeamento dos processos em suas unidades e na verificação dos primeiros resultados. Tanto a metodologia pesquisa-ação quanto os resultados práticos que ela gerou na área de gestão de processos trarão benefícios ao TRE-RS e às demais instituições que planejem implantar este tipo de macroação.

Palavras-chave: processos, gestão de processos, mapeamento, modelagem.

## RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue ajustar la gestión de los procesos de trabajo del TRE-RS a las demandas del CNJ, del Gespública y de la planificación estratégica del propio Tribunal. En concreto, se buscó identificar los principales productos y servicios ofrecidos a los ciudadanos y sus flujos de trabajo, tomando como premisa la participación de las diferentes unidades del Tribunal en el mapeo y en la búsqueda de mejoras en los procesos de que participan. La metodología utilizada en este estudio fue la investigación-acción, que busca avanzar en la teoría basada en el rendimiento en la práctica, mediante acciones en el contexto de una organización específica. Sus fases y su carácter participativo unen los investigadores y los miembros de la organización, facilitando la implementación del proyecto. Sobre la base del marco teórico y de los datos de la Institución, fue posible desarrollar un método propio para la gestión de los procesos de trabajo, dividido en cinco fases: identificación, modelado (diseño), indicadores, consolidación y mejora. A lo largo de las acciones previstas en el proyecto, los procedimientos fueron evaluados y corregidos, lo que culminó en la capacitación de los jefes para el mapeo de procesos en sus unidades y en la verificación de los resultados iniciales. La metodología de investigación-acción y los resultados prácticos que se generaran en el ámbito de la gestión de procesos traerá beneficios al TRE-RS y a otras instituciones que planeen implementar este tipo de acción.

Palabras clave: procesos, gestión de procesos, mapeo, modelado.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da Secretaria do TRE-RS .....	12
Figura 2 - Modelo básico de um processo .....	17
Figura 3 - Metodologia DOMP .....	22
Figura 4 - Ciclo PDCA .....	23
Figura 5 - Formulário de Identificação de Processos .....	32
Figura 6 - Macroprocessos x Produtos x Usuários .....	34
Figura 7 - Macroprocessos do TRE-RS .....	34

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ASPLAN – Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional do TRE-RS

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CVC - Central Virtual de Colaboração

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GesPública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

JE – Justiça Eleitoral

PAE – Processo Administrativo Eletrônico

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

TRE-RS – Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	10
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	12
1.3	JUSTIFICATIVA .....	15
1.4	OBJETIVOS .....	16
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1	PROCESSOS .....	17
2.2	GESTÃO DE PROCESSOS .....	19
2.3	METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS .....	21
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>27</b>
4.1	FASE EXPLORATÓRIA .....	27
4.2	FASE DE PESQUISA APROFUNDADA .....	27
<b>4.2.1</b>	<b>A Comissão de Modelagem de Processos.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.2</b>	<b>O Grupo de Gestão .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Metodologia de Modelagem de Processos.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Identificação dos Produtos, Serviços e Macroprocessos de Trabalho .....</b>	<b>33</b>
4.3	FASE DE AÇÃO .....	35
<b>4.3.1</b>	<b>Conselho das Zonas Eleitorais .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Chefias das Unidades.....</b>	<b>36</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Capacitação na Metodologia de Modelagem de Processos .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Identificação dos Processos .....</b>	<b>37</b>
4.4	FASE DE AVALIAÇÃO .....	38
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
	<b>ANEXO A – APOSTILA MODELAGEM DE PROCESSOS TRE-RS .....</b>	<b>47</b>
	<b>ANEXO B – PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXO C – MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO – MACROPROCESSO CADASTRAMENTO .....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXO D – PROCESSO CADASTRAMENTO ELEITORAL.....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO E – MATRIZ DE PROCESSO DA UNIDADE .....</b>	<b>68</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Desde a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (BRASIL, 1995), fala-se em uma Nova Administração Pública no Brasil, a qual possui, dentre suas características, a incorporação de ferramentas da administração gerencial. Essa visão gerencial visa, dentre outras diretrizes: ao controle por resultados, à racionalização do uso de recursos, ao foco no cidadão-usuário, à flexibilidade administrativa e ao controle social.

Os conjuntos de ações e pensamentos da reforma contêm elementos tanto descritivos como normativos, sendo vistos por alguns críticos como uma ideologia empresarial com base no mercado. Porém, tal modelo de administração é dual, pois possui foco nos valores fundamentais do serviço público, embora expresso de uma nova maneira, mais profissional.

O ponto em comum entre críticos e apoiadores reside no argumento de que um novo modelo de gestão pública é primordial para a significativa ruptura com os padrões obsoletos – excessos burocráticos e resquícios patrimonialistas –, focando as necessidades da sociedade, ansiosa por eficiência e eficácia nos serviços, gerando melhores resultados em educação, saúde e segurança e o efetivo cumprimento da responsabilidade socioambiental.

Nesse contexto, o papel dos gestores de serviços públicos é melhorar o desempenho do Estado, incrementar a governança – capacidade administrativa do Estado em formular e implementar políticas públicas –, promover a redução de custos e de prazos dos serviços, dar transparência a seus atos e incentivar o controle social (*accountability* – a responsabilização, a obrigação ética dos agentes públicos em prestar contas). Esses fatores criam condições para o desenvolvimento social, econômico e tecnológico do País e colaboram para o bem-estar social aos cidadãos.

A melhoria supracitada passa por diversos segmentos. O próprio PDRAE possuía estratégias com três distintos focos:

1 - Dimensão institucional-legal: a execução das mudanças exigiria, inicialmente, o aperfeiçoamento do sistema jurídico-legal, removendo fatores prejudiciais à agilidade e à autonomia administrativa.

2 - Dimensão cultural: busca sepultar de vez o patrimonialismo e passar por uma transição burocrática-gerencial.

3 - Dimensão gestão: colocar em prática as novas ideias gerenciais e oferecer à comunidade um serviço público mais barato, com um melhor controle e uma maior qualidade (excelência no serviço público).

Um dos resultados de destaque dessa política de modernização foi a aprovação da Proposta de Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998), que, entre outras disposições, incluiu a Eficiência como Princípio Constitucional, preconizando o bom uso dos recursos disponíveis, ou, em outras palavras, fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e o menor dispêndio de recursos possível – importante ressaltar que não se trata da simples redução de custos de qualquer forma, e sim da busca pela melhor relação entre a qualidade do serviço e os recursos utilizados (pessoas, materiais, finanças etc.), sem perder o controle das ações dos agentes do Estado.

A busca pela eficiência tem causado a evolução de diversas ferramentas de administração, dentre elas a gestão dos processos de trabalho. A gestão dos processos impacta diretamente em fatores como:

- Eliminação de falhas: é um fator crítico para qualquer organização. Fazer errado implica enormes custos com retrabalho e pode gerar riscos a trabalhadores e usuários.
- Extinção de atividades que não agregam valor: diversas organizações ainda possuem atividades que não agregam valor aos resultados gerados. Mais que isso, elas atrapalham o desempenho, consumindo tempo e recursos. No serviço público, em que nem sempre existe a cobrança por resultados, muitas vezes a falta de vontade política, aliada à acomodação de alguns servidores, colabora para a manutenção de atividades inúteis.
- Manutenção do foco no cidadão-usuário: é dever de toda organização atuar para atender às necessidades de seus clientes – no serviço público, este foco deve ser no cidadão. Ao fazer isso, as organizações públicas deixariam de lado o modelo histórico – em que direcionam seus esforços para o ambiente interno, para si mesmas – e passariam a se preocupar com o resultado gerado para a sociedade.

No caso do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS), recentes mudanças estruturais abriram oportunidades para estudos relativos ao tema gestão de processos.

A seguir, faz-se um breve painel da organização – o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul –, detalhando sua estrutura administrativa e, em seguida, apresentam-se a situação problemática escolhida e os aspectos relevantes acerca dela.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O TRE-RS é um órgão do Poder Judiciário Federal, sendo um ramo de justiça especializada – assim como a Justiça do Trabalho e a Justiça Militar. Surgiu no ano de 1932, juntamente com demais tribunais regionais do país, com o objetivo de gerir as eleições de 1933.

Hierarquicamente, está subordinado ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE), em Brasília, que é a instância máxima da Justiça Eleitoral (JE). Este, além da função normativa que tem, é responsável pelo direcionamento administrativo de toda a JE. Dentro desse contexto, cada TRE possui certo grau de autonomia em sua organização interna, respeitando as linhas gerais ditadas pelo TSE.

O TRE-RS tem uma estrutura dispersa. Seus servidores trabalham em três prédios da Capital e também em 173 Cartórios Eleitorais, distribuídos por 143 cidades da região metropolitana e do interior do estado, sendo o mais distante localizado a 680 km de Porto Alegre.

Historicamente, a estrutura de pessoal da JE, em todo país, nunca foi plenamente formada por pessoal concursado para este fim. Além dos detentores de cargos comissionados, sempre houve grande presença de pessoas cedidas de outros órgãos – prefeituras, governos estaduais, empresas públicas etc.

O principal problema gerado pelo excesso de “não concursados” era a descontinuidade dos serviços devido à grande rotatividade – afinal, tais pessoas poderiam retornar ao seu órgão de origem a qualquer momento. Além disso, e por mais bem intencionados que fossem, os cedidos estavam sujeitos a pressões e

perseguições de grupos políticos, principalmente aqueles servidores originários de prefeituras das cidades do interior.

Essa falta de quadro próprio agravou-se após 1994, quando houve a informatização das eleições e dos sistemas, concomitantemente ao crescimento em 28% (vinte e oito por cento) do eleitorado brasileiro em apenas oito anos e o consequente aumento da demanda pelos serviços eleitorais. Tal ambiente exigia um quadro de servidores qualificado, comprometido com a JE e sem vínculos políticos com as administrações locais.

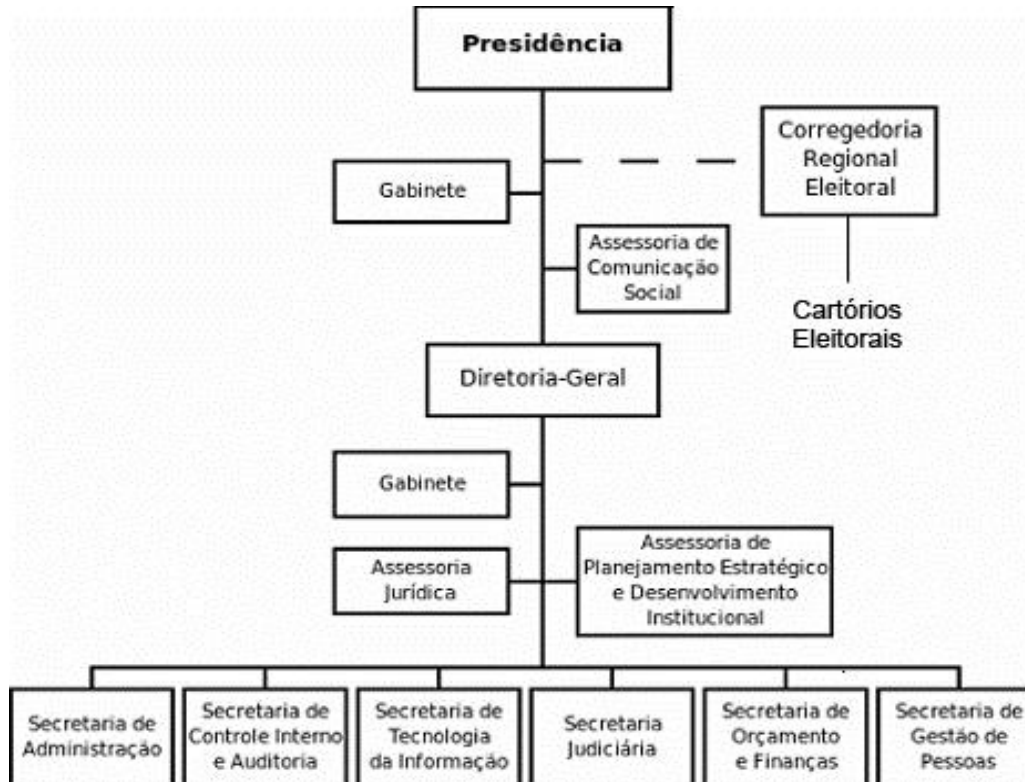
No ano de 2004, com o objetivo de assegurar a eficiência e a eficácia dos serviços eleitorais, foi aprovada a Lei nº 10.842 (BRASIL, 2004), que criou e transformou cargos e funções nos Quadros de Pessoal dos Tribunais Regionais Eleitorais. Tal lei criou 2138 (dois mil cento e trinta e oito) cargos efetivos de Analista Judiciário e Técnico Judiciário para os cartórios eleitorais do País.

Ao TRE-RS, que até então só possuía servidores do quadro na capital e em aproximadamente vinte cartórios do interior, coube 346 vagas (173 de Analista Judiciário – cargo de nível superior – e 173 de Técnico Judiciário – cargo de nível médio), ou seja, uma vaga de Analista e uma de Técnico para cada um dos 173 Cartórios Eleitorais. Com estas nomeações, o quadro funcional alcançou cerca de 670 servidores concursados.

Esta primeira lei, conforme já apontado, teve seu foco nos cartórios eleitorais, proporcionando o suprimento de pessoas naquela instância – 1º grau – da JE. Conseqüentemente ao aumento desse quadro da área-fim (Cartório Eleitoral), houve também um aumento das demandas com relação às áreas-meio (administração, informática, gestão de pessoas etc.), pois aquela estrutura inicial, anterior à Lei nº 10.842, não mais estava atendendo satisfatoriamente às necessidades que se originaram na JE.

Vislumbrando esta demanda, foi aprovada a Lei 11.202 (BRASIL, 2005), que tinha o mesmo objetivo da anterior, porém com foco nas secretarias dos tribunais. Os Tribunais Regionais Eleitorais do país foram reestruturados com a criação de mais de duas mil vagas – das quais o TRE-RS teve direito a 125. O novo organograma (vide Figura 1) teve sua aprovação em cinco de maio de 2006, por meio da Resolução TRE nº 158 (TRE-RS, 2006).

Figura 1 - Organograma da Secretaria do TRE-RS



Fonte: [www.intranet.tre-rs.gov.br](http://www.intranet.tre-rs.gov.br)

Após a reestruturação, o TRE-RS chegou ao total de 779 servidores concursados em seu quadro, sendo que aproximadamente 400 trabalham da Capital, e os demais, nos cartórios do interior. Há, ainda, aproximadamente 290 servidores requisitados de outros órgãos.

Encerrado este painel sobre a estrutura do TRE-RS, bem como enfatizados aspectos relevantes das últimas modificações do quadro e da própria estrutura, prossegue-se com a descrição da situação problemática.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Conforme descrito anteriormente, o quadro do TRE-RS duplicou e passou por uma reestruturação em um período de apenas dois anos.

Os novos servidores usualmente participam de um programa de duas semanas, cujos objetivos são breve instrução e ambientação. Em que pese os benefícios gerados por tal programa, obviamente não é possível abordar completamente os métodos de trabalho e a cultura organizacional (normas, valores, recompensas, poder etc.) e, por isso, muito é aprendido posteriormente, no próprio dia a dia organizacional.

Acontece que, em muitas unidades, não há desenho dos processos de trabalho e, apesar dos processos geralmente seguirem padrões regulares, estes dependem de repetição e de intuição dos executores e dificilmente são revisados. Esta forma de atuar implica a transmissão de conhecimento de pessoa para pessoa, informalmente, e, algumas vezes, pode gerar disfunções como "só o fulano sabe fazer isso", ou "faz tempo que isso não acontece, não lembramos como fazer".

Na área-meio, onde os grupos de trabalho são maiores, o compartilhamento do conhecimento é facilitado. Porém, na área-fim – nos cartórios eleitorais isolados em diferentes cidades no interior do estado e onde muitas vezes há apenas dois servidores novatos –, a transmissão de conhecimento e experiência depende da busca em diversas fontes (manuais, publicações, ofícios, leis, suporte da área-meio etc.). Para a área-fim, portanto, a ausência de desenhos dos processos torna o trabalho penoso e, muitas vezes, resulta em formas distintas de se fazer a mesma coisa, algumas simples, outras complexas.

Outra questão importante é a falta de melhoria nos processos. O termo "falta" não deve ser entendido como total ausência de melhorias, e sim como a inexistência de uma metodologia institucional, ou mesmo de um estímulo para que as pessoas da organização possam fazer uma análise sistemática e crítica do trabalho que realizam. As mudanças ocorridas até hoje são fruto de ações individuais e aleatórias, ou seja, ações pontuais com escassos registros do "antes e depois" e do porquê da alteração. Algumas mudanças sequer podem ser chamadas de melhoria, pois acabaram dificultando ainda mais os fluxos de trabalho sem demonstrar reais ganhos sistêmicos. Tais atitudes isoladas não geram conhecimento à organização, prejudicando sobremaneira a memória administrativa e criando diferenças gerenciais entre as áreas.

Somado a isso, há outros três fatores que geraram demandas de adaptação estrutural: a adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), em 2005; a definição de metas nacionais anuais para o Poder

Judiciário pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a partir 2009; a implantação do sistema de Processo Administrativo Eletrônico (PAE), em 2010.

O GesPública é um programa do Governo Federal baseado em um modelo internacional de melhoria da qualidade no serviço público. Ele busca construir organizações públicas orientadas para resultados e com foco no cidadão. Um dos fundamentos do programa é a Orientação por Processos e Informações, preconizando a

[...] Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor às partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis [...] a orientação por processos permite planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas e eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade [...] (GESPÚBLICA, 2005, p. 18).

O Conselho Nacional de Justiça é o órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais e, além disso, coordena o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário. Anualmente, desde 2009, são definidas metas estratégicas nacionais, com o objetivo de nivelar a gestão dos tribunais e melhorar os serviços prestados aos cidadãos. Nesse sentido, cabe citar a Meta Prioritária nº 5 de 2010: implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.

O Processo Administrativo Eletrônico, por sua vez, objetiva implantar uma nova sistemática de registro, tramitação e consulta de processos administrativos, transformando-os do meio físico para o digital. O sistema proporciona, entre outros benefícios, maior agilidade na tramitação e no acompanhamento dos processos, garantindo o registro formal dos eventos e a integridade documental. Além dessas melhorias, o sistema visa reduzir o alto custo financeiro, operacional e ambiental associado à impressão de documentos em papel, à ocorrência de perdas e extravios ou, ainda, à deterioração física pela ação do tempo ou de acidentes. Porém, essas vantagens de um sistema informatizado só poderão ser aproveitadas plenamente se houver o desenho e a melhoria dos atuais fluxos processuais, evitando equívocos de tramitação.

Todas essas demandas surgidas em um curto período geraram conflitos de informação/comunicação e lacunas de gestão, dentre as quais algumas ainda não foram enfrentadas e/ou resolvidas plenamente.

As questões citadas anteriormente remetem a uma pergunta importante: **como adequar os processos de trabalho do TRE-RS às recentes demandas – internas e externas?**

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Por ainda estar em fase de adaptação às demandas citadas anteriormente e visto que as medidas tomadas até o momento mostraram-se insuficientes, o TRE-RS está aberto a sugestões.

O Tribunal incluiu em seu Planejamento Estratégico (2010-2014), na perspectiva “Processos Internos”, um objetivo estratégico que visa assegurar a efetividade na gestão, destacando-se o indicador relativo ao mapeamento de processos, cuja justificativa contém o seguinte texto: “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”. As metas para este indicador são:

- Curto prazo: Identificar todos os processos do Tribunal até o final de 2010.
- Médio prazo: Mapear todos os processos até 2012.
- Longo prazo: Modelar todos os processos que necessitem de modificações até 2014.

Devido às Eleições 2010, a meta de curto prazo foi protelada para 2011, gerando uma oportunidade única de aplicação do resultado deste estudo na Instituição.



## 1.4 OBJETIVOS

Tomando como base as peculiaridades do serviço judiciário e eleitoral comentadas na introdução, a seguir serão apresentados o objetivo geral, que define o propósito do estudo, e os objetivos específicos, que o operacionalizam.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Implementar uma metodologia para a gestão dos processos de trabalho do TRE-RS, visando ao atendimento das demandas do CNJ, do GesPública e do planejamento estratégico do próprio Tribunal.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os principais produtos/serviços oferecidos aos cidadãos-usuários;
- b) identificar os principais macroprocessos de trabalho;
- c) propiciar a participação e o comprometimento das diferentes unidades do Tribunal no mapeamento e na busca de melhorias para os processos dos quais participam;
- d) definir uma metodologia para a gestão dos processos;
- e) mapear e documentar um processo do TRE-RS ligado à atuação do primeiro grau (área-fim).

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo, far-se-á uma revisão dos principais conceitos ligados à gestão de processos, limitando a teoria àqueles valores pertinentes a este estudo.

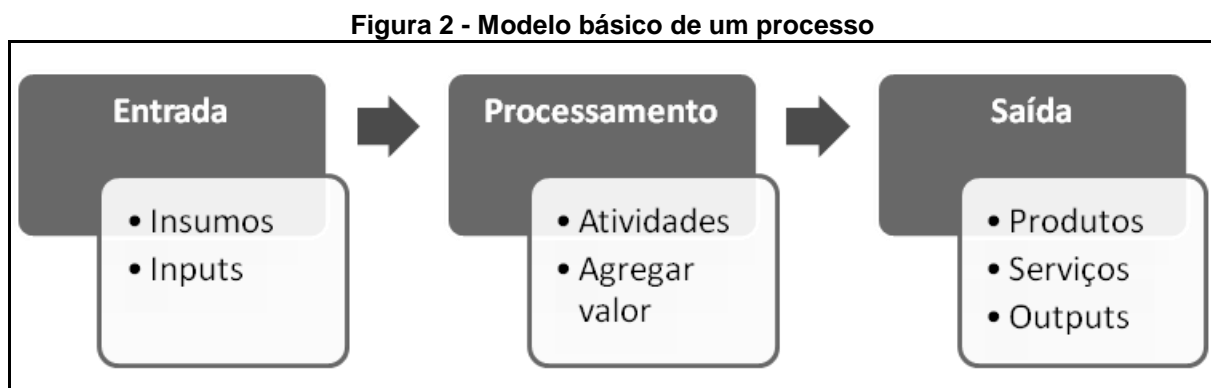
### 2.1 PROCESSOS

Segundo Maranhão (2004), o conceito mais intuitivo de processo é o de transformação. Este conceito remete a três elementos:

1. o que será transformado – entrada do processo, proveniente de um fornecedor;
2. a transformação – a própria realização do processo;
3. o resultado da transformação – saída ou produto do processo, que é destinado a um cliente.

Para Valeriano (2001, p. 2), todas as atividades técnicas, gerenciais e administrativas podem ser estudadas sob a forma de processos.

A Figura 2 demonstra a representação básica de um processo.



Fonte: adaptação do autor

A ISO 9000 (ABNT, 2005) considera “processo” como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas). Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho, ou

seja, atividades que seguem uma sequência lógica, dependentes umas das outras numa sucessão clara.

Já a Fundação Nacional da Qualidade (2008) define “processo” como um conjunto de atividades preestabelecidas, que, quando executadas numa determinada sequência, vão conduzir a um resultado esperado, o qual assegura o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas.

Com base na literatura, podem-se definir algumas características básicas de um processo de trabalho:

- Fronteiras (início e fim) e objetivos claros;
- Atividades de transformação bem projetadas e ordenadas;
- Recursos definidos e controlados;
- Resultado específico e previsível;
- Definição de quando e como as atividades ocorrem;
- Mapeamento: devidamente desenhado;
- Gerenciamento: com responsável, métodos e pontos de controle;
- Melhoramento: mecanismos de *feedback* para a evolução contínua.

Quanto aos tipos de processos existentes, a FNQ (2008) os classifica em:

- Processos principais do negócio – aqueles que agregam valor aos clientes, ou seja, aqueles diretamente ligados ao cliente e à missão da organização. São também denominados “processos fim”, “processos finalísticos” ou “processos primários”.
- Processos de apoio – aqueles que apoiam ou dão suporte aos processos principais e a si mesmos, fornecendo produtos, serviços e insumos que não alcançam diretamente o cliente. Também chamados “processos meio” ou “de suporte”. Exemplos: gestão de pessoas, manutenção de equipamentos e instalações etc.

Alguns autores, como Kanaane *et al* (2010, p. 131) incluem uma terceira categoria de processos, os chamados Gerenciais. São aqueles que coordenam os processos meio e os finalísticos. São as decisões da gerência, ligadas às estratégias e diretrizes do órgão e ao estabelecimento de normas.

Quanto à hierarquia dos processos, Rosado Júnior (2007) os divide em:

- Macroprocessos – é um conjunto amplo de processos que, geralmente, envolve mais de uma função da organização e causa impacto direto na vida desta;
- Processos – conjunto de subprocessos/atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas);
- Subprocessos – conjunto de tarefas/atividades realizando um objetivo específico em apoio a um processo;
- Atividades – conjunto de tarefas sequenciais ou simultâneas que geram resultados para o processo ou subprocesso;
- Tarefas/operações – correspondem à menor unidade lógica de trabalho executada dentro de um processo.

## 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

O conceito básico, desde os tempos da Escola Neoclássica, define “Gestão” como o empreendimento de esforços para planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas e recursos de forma a alcançar os objetivos organizacionais.

Unindo este conceito ao de Processos, temos que a Gestão de Processos é a ênfase de uma organização em melhorar a forma como o trabalho é realizado. Em outras palavras, é a busca da eficiência na utilização dos insumos e a otimização da sequência de atividades, com o intuito de gerar melhores produtos/serviços aos clientes.

A importância da gestão dos processos é citada em diversas publicações.

Müller (2003) diz que o paradigma tradicional da organização formal – gestão por funções, baseada em departamentos estanques e isolados – é cada vez mais sinônimo de falta de agilidade num mundo marcado por mudanças e necessidades de adaptação rápidas. Ele ressalta, também, que um processo é executado por colaboradores de diversos setores ou cargos. Quando estes setores não se comunicam eficientemente, o cliente final provavelmente será afetado negativamente, e o processo terá falhado. O gerenciamento dos processos, então,

além de ser uma ferramenta que permite alcançar melhorias, é um meio de difundir o foco no cliente.

Kanaane *et al* (2010, p. 133) afirma que a estrutura funcional cria barreiras entre departamentos. Para tornar a organização mais flexível, devem-se derrubar tais barreiras e focar os processos, pois assim o trabalho é sequenciado em termos de uma cadeia de relações entre as diversas unidades da organização.

De acordo com a ISO 9001 (ABNT, 2008), para uma organização funcionar de maneira eficaz e eficiente, ela tem que identificar e gerenciar numerosas atividades interligadas, possibilitando a transformação de entradas em saídas. Frequentemente a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte.

Cruz (2009) define “gestão de processos” como um projeto de análise, modelagem (desenho), organização e melhoria dos processos de negócio.

O GesPública (2005, p. 12) ensina que a gestão de processos

permite identificar o conjunto de atividades capaz de (1) gerar maior valor ao usuário/cliente que recebe um produto ou serviço; (2) integrar e orientar para resultados as várias unidades organizacionais; e (3) auferir recursos e desenvolver competências para a consecução dessas finalidades.

Corroborando o conceito do GesPública, Campos (2007, p. 24) cita um dos aspectos mais importantes da abordagem de processos: a percepção da visão do cliente. Para ele, o cliente não enxerga uma atividade do processo, e sim o produto ou serviço gerado pelo processo, que é o que atende efetivamente sua necessidade.

A bibliografia, de maneira difusa, revela que a gestão de processos proporciona as seguintes vantagens, entre outras:

- Alinhar estrategicamente a organização;
- Evidenciar as reais necessidades de alocação de recursos;
- Priorizar atividades pertinentes e ajustar a força de trabalho;
- Melhorar os fluxos de trabalho com foco na eficiência, no cliente e na qualidade dos produtos/serviços;
- Integrar e orientar as várias unidades, facilitando o entendimento sobre os procedimentos para alcançar os resultados – visão sistêmica;
- Evitar a descontinuidade nos casos de substituições de executores/gestores;

- Avaliar o desempenho dos processos com o uso de indicadores, ou seja, verificar se estão atingindo os objetivos a que se propõem;
- Obrigar a organização a prestar contas pelo desempenho dos seus processos;
- Gerar maior rapidez nas soluções e busca constante por melhoria.

Dentre as principais causas que levam uma organização a gerir seus processos de trabalho, pode-se citar:

- Crescimento desordenado;
- Excesso de burocracia e de níveis hierárquicos;
- Estrutura organizacional de alto custo e de baixa capacidade de realização;
- Unidades administrativas não integradas;
- Fusão / cisão / criação de órgãos;
- Baixa produtividade em função de processos não documentados, não entendidos da mesma forma por todos os envolvidos, não controlados, não alinhados às necessidades dos clientes.

### 2.3 METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

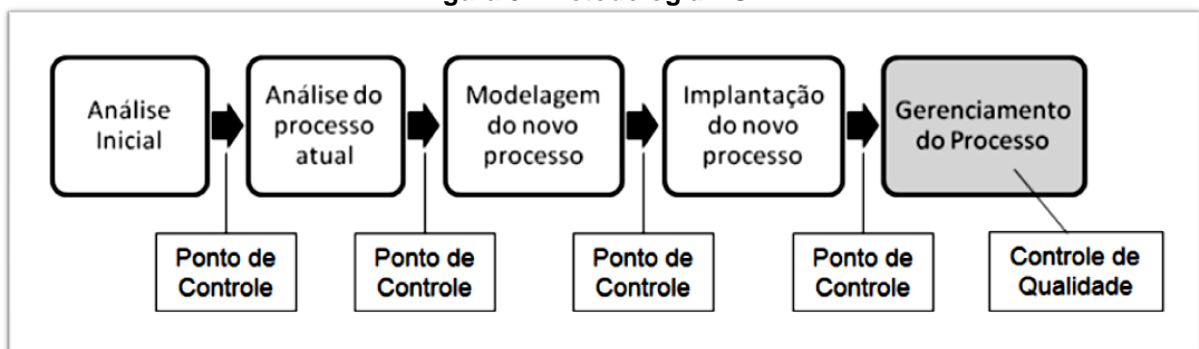
Cruz (2009, p. 27) ressalta que, antes de iniciar um projeto de gerenciamento de processos, é necessário adotar uma metodologia. "Essa metodologia pode ter qualquer nome, qualquer procedência, e até mesmo ter sido desenvolvida em casa [...] o imprescindível é jamais começar um projeto desse tipo sem tê-la."

O mesmo autor desenvolveu uma metodologia chamada DOMP, sigla para Documentação, Organização e Melhoria de Processos. Ele criou um diagrama com cinco fases distintas e alguns pontos de controle, conforme a Figura 3, a seguir.

1. Análise Inicial: proposta de trabalho; fundamentação com base em dados e informações; dimensionamento de tempo, custos e recursos; documentação do projeto.

2. Análise do Processo Atual: também chamada "As Is", do inglês, "como é". É o mapeamento de como o atual processo é realizado, caso ele exista.
  3. Modelagem do Novo Processo: também chamada "Will Be" ou "To Be", tendo como significado "Como será", ou "What if" – "E se?". É o desenho ou a simulação do novo processo.
  4. Implantação do Novo Processo: implementação do novo processo, treinamento das pessoas para operar de acordo com as novas regras.
  5. Gerenciamento do Processo: é a atenção contínua dada ao processo; afinal, depois de implantado, não se pode deixá-lo sem controle, avaliação e melhorias.
- Pontos de Controle: são os pontos de aferição do progresso do projeto, a fim de dar por concluídas (ou não) suas fases.

**Figura 3 - Metodologia DOMP**



Fonte: adaptado de Cruz (2009)

Outro exemplo de modelo, da FNQ (2008), é dividido em oito etapas:

- 1) Identificar os objetivos estratégicos da organização;
- 2) Identificar e priorizar os processos críticos;
- 3) Identificar os donos dos processos;
- 4) Identificar as missões de cada processo e as respectivas necessidades dos clientes;
- 5) Criar um mapa preliminar e planejar;
- 6) Mapear e modelar os processos;
- 7) Definir e implantar indicadores para os processos;
- 8) Monitorar o desempenho dos processos e agir quando necessário.

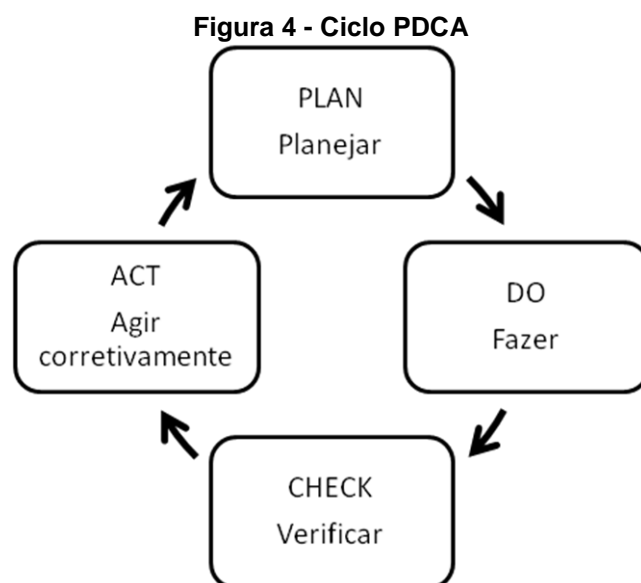
Já o modelo defendido pelo guia CBOK (ABPMP, 2009) caracteriza o gerenciamento de processos de negócio como um ciclo de vida contínuo (processo), composto pelas seguintes atividades integradas: Planejamento, Análise, Desenho e Modelagem, Implementação, Monitoramento e Refinamento.

Uma análise apurada dos modelos expostos e de outros existentes na literatura mostra um fator comum: eles são baseados no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Mais que isso, a Gestão de Processos é um grande Ciclo PDCA, onde as atividades são sempre monitoradas a fim de se garantir a qualidade das entregas, buscando a melhoria contínua, tanto da realização do trabalho quanto da satisfação dos clientes. Organizações que gerenciam efetivamente seus processos de trabalho estão o tempo todo executando o ciclo PDCA.

O Ciclo PDCA recebe diferentes nomes: foi idealizado por Shewhart, mas difundido por Deming e, por isso, muitas vezes é chamado Ciclo de Deming. Também é chamado Ciclo de Melhoria Contínua, devido ao seu objetivo principal: proporcionar a melhoria constante dos processos organizacionais.

Trata-se, portanto, de um método de gerenciamento utilizado com os objetivos de gerenciamento de rotina e de melhoria contínua. É um instrumento de gestão aplicável a qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo. O que mudam são as técnicas e ferramentas a serem utilizadas em cada tipo de processo.

É composto de quatro fases, conforme a Figura 4:



Fonte: adaptado pelo autor



- *Plan*: planejar o que vai ser feito; definir metas, horizontes, métodos e técnicas.
- *Do*: executar conforme o planejado, realizar as atividades e coletar dados para a próxima fase.
- *Check*: verificar, avaliar se os resultados esperados foram alcançados. Comparar o planejado com o executado.
- *Act*: agir corretivamente, tomar alguma ação para contornar eventuais desvios identificados na execução. Diante da inexistência de desvios, há a atuação preventiva, no sentido de melhorar, ou de identificar desvios que possam vir a ocorrer no futuro. A ação corretiva pode ocorrer no planejar, no desenvolver, no checar e no próprio agir corretivamente.

Fica claro, de acordo com os conceitos expostos acima, que a gestão de processos traz todas as ferramentas necessárias para responder à questão central da pesquisa: “Como adequar os processos de trabalho do TRE-RS às recentes demandas – internas e externas?”.

Em suma, a gestão de processos afeta positivamente todos os setores de uma organização, uma vez que busca a melhoria continuada das atividades e o atendimento efetivo das expectativas e necessidades dos clientes. Além disso, facilita a administração e o controle do trabalho por parte dos gestores e possibilita a gestão do conhecimento a partir da documentação de todas as informações sobre os processos.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Haguette (1992), há uma diferença básica entre pesquisas quantitativas e qualitativas: enquanto a quantitativa utiliza uma população de objetos de observação comparáveis entre si, a qualitativa aborda as especificidades de um fenômeno, suas origens e sua razão de ser.

O trabalho em pauta remete ao estudo qualitativo, uma vez que trata de um fenômeno específico, com descrições e interpretações próprias.

Thiollent (1997) cita que a pesquisa voltada para a área organizacional pode ser conduzida de duas formas: pesquisa básica acadêmica ou pesquisa aplicada centrada no cliente.

A pesquisa básica elabora teorias relevantes academicamente. Ela toma por pressuposto determinada linha ou escola de pensamento e, a partir dela, produz conhecimento utilizando conceitos e verificando hipóteses. Ela não descarta a pesquisa empírica, mas a utiliza para comprovar hipóteses e propor generalizações.

Já a pesquisa aplicada, segundo Thiollent (1997, p. 49),

Concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Antes de qualquer publicação, seus resultados estão inseridos de modo argumentativo na resolução dos problemas considerados. Nesta resolução eles desempenham função particularizante. Respondem a uma demanda criada por “clientes”, atores sociais e instituições.

Um trabalho de pesquisa aplicada visa identificar e resolver problemas utilizando o conhecimento coletivo do grupo funcional de onde se está realizando o estudo. Isso exige do pesquisador maiores habilidades de comunicação e de relacionamento com grupos e pessoas.

Uma das formas de pesquisa aplicada é a “pesquisa-ação”. Ela possui caráter participativo, integrando pesquisadores e membros da organização. Seu método busca o avanço na teoria a partir da atuação na prática, por meio de ações no contexto de uma organização específica.

A investigação, portanto, parte de um problema específico em um ambiente real, o que demanda uma descrição tanto do problema quanto do contexto em que ele ocorre.

A pesquisa-ação, a julgar pelo próprio nome, é um método com duplo objetivo:

1. Pesquisar para ampliar o conhecimento científico – teoria;
2. Agir para promover melhoria na organização onde a pesquisa está sendo realizada – prática.

A posição do pesquisador pode ser tanto de alguém externo – inserido no ambiente apenas para pesquisar – quando de alguém que atua profissionalmente no ambiente em que a pesquisa ocorre, como é o caso deste trabalho.

Thiollent (1997) destaca que a pesquisa-ação não possui uma estrutura rígida, mas que, mesmo assim, é possível identificar quatro fases, as quais serão adotadas neste projeto:

- a) Exploratória – quando é feito o diagnóstico para identificar os problemas, os atores e as capacidades de ação e de intervenção na organização;
- b) Pesquisa aprofundada – na qual é realizada a coleta de dados da organização com base em documentos, registros e entrevistas;
- c) Ação – aqui, ocorre o planejamento e a execução das ações, as quais são levantadas a partir das discussões com as equipes participantes do projeto;
- d) Avaliação – fase final, responsável pelo resgate do conhecimento obtido (*feedback*) e um possível redirecionamento ou melhoria das ações.

Cabe destacar que existe uma simultaneidade entre as fases, principalmente entre as três últimas – pesquisa aprofundada, ação e avaliação –, e que, por isso, muitas vezes é difícil separar quais atividades pertencem a uma ou a outra. Por fim, destaca-se que a geração de conhecimento ocorre em todas as fases, não ficando limitada à avaliação.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a condução da pesquisa-ação no contexto da Instituição, explicitando o que foi executado em cada uma das quatro fases e os resultados obtidos.

### 4.1 FASE EXPLORATÓRIA

O diagnóstico – característica fundamental da fase exploratória – foi realizado durante a elaboração do projeto desta pesquisa. Seu resultado está descrito nos capítulos introdutórios e inclui a caracterização da organização, a definição da problemática, os atores envolvidos, as justificativas e os objetivos a serem alcançados.

### 4.2 FASE DE PESQUISA APROFUNDADA

Thiollent (1997, p. 67) relata que “para conceber, orientar e gerenciar o processo de pesquisa-ação no quadro da organização é prevista a formação de um grupo permanente”. Segundo ele, este grupo deve ser preferencialmente interdisciplinar e algumas de suas atribuições são: coordenação das atividades, centralização das informações, busca de soluções e propostas de ação, acompanhamento das ações e avaliação dos resultados.

A pesquisa, coleta e análise dos dados da organização foram coordenadas por uma Comissão de Modelagem de Processos – adiante denominada apenas de Comissão – designada especificamente para tal função. Houve, também, o apoio de um grupo de trabalho já existente e muito ativo nas questões estratégicas do TRE-RS, denominado Grupo de Gestão.

#### **4.2.1 A Comissão de Modelagem de Processos**

É uma equipe interdisciplinar composta por um servidor de cada secretaria e um representante dos cartórios eleitorais – ao todo dez servidores. A coordenação ficou a cargo da Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional – ASPLAN, representada pelo Assessor e seu substituto (autor deste trabalho de conclusão).

O trabalho dessa equipe seguiu, basicamente, uma metodologia de permanentes debates e formulação de documentos utilizando um ambiente virtual, intercalados com encontros periódicos – geralmente mensais – presenciais.

Tal método foi possível, pois o TRE-RS conta com uma ferramenta chamada Central Virtual de Colaboração – CVC. É um sistema que utiliza a plataforma Moodle para a hospedagem de salas virtuais para grupos de trabalho. Dessa forma, os servidores podem interagir a distância de forma mais produtiva, substituindo em parte as reuniões presenciais e permitindo que as informações do grupo de trabalho (arquivos, reuniões virtuais, fóruns, planos de ação, cronogramas, textos etc.) fiquem armazenadas em um local de fácil acesso através da intranet.

Boa parte das discussões, do nivelamento de conhecimentos, da busca de soluções e do planejamento de ações foi feita virtualmente. As metas eram divididas entre os componentes, os quais deveriam realizar as ações – individualmente ou em grupo – e postar os resultados na CVC.

Reuniões presenciais foram utilizadas apenas para momentos decisivos, de fechamento, nos quais o debate cara a cara era imprescindível.

Coube a este grupo o planejamento do projeto de modelagem de processos e o desenvolvimento da metodologia a ser adotada pelo TRE-RS, além do apoio à execução das atividades decorrentes.

#### **4.2.2 O Grupo de Gestão**

O Grupo de Gestão foi criado em março de 2008 e é coordenado pela ASPLAN.

É uma equipe multidisciplinar composta por três servidores de cada Secretaria/Assessoria do Tribunal e três representantes das Zonas Eleitorais – ao todo 35 pessoas.

A principal atribuição do grupo é dar suporte ao trabalho da ASPLAN, especialmente na condução das ações estratégicas e na disseminação da cultura gerencial no TRE-RS.

A formação do grupo, com representatividade de todos os setores do Tribunal e dos vários níveis de tomada de decisão – desde componentes da Alta Administração até servidores sem cargo de chefia – favorece a implementação da gestão participativa, facilita a circulação de informações, difunde o conhecimento, qualifica a tomada de decisão e, por fim, alinha estrategicamente e integra as unidades.

A metodologia de trabalho e as tarefas do Grupo de Gestão são decididas e/ou comunicadas em reuniões presenciais mensais. Além disso, há uma página na CVC específica para a troca de informações e divulgação de resultados pertinentes aos membros do grupo.

Especificamente quanto ao projeto de modelagem de processos, os membros do Grupo de Gestão inicialmente colaboraram no levantamento de dados em suas unidades.

Nesse ponto, ficou claro que algumas poucas unidades possuíam fluxogramas de seus processos internos, enquanto outras – a maioria – faziam o trabalho instintivamente, com base no conhecimento empírico adquirido ao longo dos anos. Mesmo entre as unidades que possuíam fluxogramas, estes não representavam a totalidade de processos executados, e, além disso, cada uma desenhava os fluxos à sua maneira, sem qualquer padronização.

Passada a fase de levantamento de dados, coube ao Grupo de Gestão a função de consultores internos nas suas unidades de origem, tirando dúvidas dos

executores, organizando as equipes de trabalho e acompanhando o mapeamento, sempre com foco na otimização dos resultados organizacionais.

Para tal tarefa, os membros do Grupo foram devidamente capacitados de acordo com a metodologia de modelagem do TRE-RS e, além disso, receberam suporte da Comissão de Modelagem de Processos.

### **4.2.3 Metodologia de Modelagem de Processos**

Importante ressaltar, conforme dito anteriormente acerca da metodologia pesquisa-ação, que as fases não são dissociadas e que, muitas vezes, fica difícil separar claramente atividades de uma ou de outra.

Esse fenômeno foi vivido ao longo do trabalho, principalmente quando foram realizadas as primeiras reuniões e ações, pois ocorreu um vaivém ou mesmo simultaneidade entre pesquisa, ação e avaliação.

A Comissão utilizou quatro fontes principais de informação: o direcionamento estratégico da Instituição; os dados levantados pelo Grupo de Gestão sobre a documentação das rotinas de trabalho do Tribunal; o estudo de práticas semelhantes executadas por outras instituições – *benchmarking* –; e, por último, pesquisas na literatura especializada.

Com base nas informações supra e após amplo debate da Comissão, chegou-se a uma lista de premissas:

- é importante consultar os indivíduos envolvidos no dia a dia dos processos. Somente eles poderão fornecer informações sobre como os processos funcionam realmente;
- executores de um mesmo processo possuem, em geral, um conhecimento detalhado de apenas uma parte, caracterizando uma visão compartimentada;
- os processos do Tribunal são resultado do somatório dos diversos processos de trabalho das Seções/Zonas Eleitorais;
- o processo deve mostrar os insumos, as atividades e os produtos/serviços independentemente se sua execução é toda

realizada em uma determinada área, ou se passa por várias áreas do Tribunal - desvinculação da estrutura organizacional.

- as pessoas possuem uma resistência natural a mudanças, principalmente quando não dominam um assunto, ou não são incluídas no processo de mudança;
- as terminologias devem ser padronizadas, de modo a facilitar a compreensão e a integração entre processos – a “saída” de um deve ser a “entrada” de outro;
- a tecnologia da informação deve ser usada plenamente e os processos devem ser documentados – burocracia útil;
- os processos precisam ser medidos para serem gerenciados – definição de indicadores;
- o custo de implantação deve ser o menor possível, sem verba disponível para consultorias externas.

Baseado nisso, e por acreditar que nenhuma metodologia sozinha seria capaz de contemplar todas as premissas, o grupo optou por combinar algumas e criar uma ferramenta própria, a qual:

- fosse de fácil implantação;
- facilitasse o entendimento, por parte dos servidores, dos procedimentos e dos benefícios da modelagem de processos;
- permitisse que as próprias unidades (Seções e Zonas Eleitorais) realizassem a modelagem, minimizando a intervenção externa.

O principal resultado dessa fase foi o desenvolvimento de um documento – posteriormente transformado em apostila – com a metodologia completa de modelagem de processos do TRE-RS, o qual se encontra no Anexo A deste trabalho.

O material foi fruto de um trabalho intenso da Comissão interdisciplinar e – conforme será descrito mais adiante, na fase de Ação – foi testado em uma ação-piloto para, após, ser aprovado pela Alta Administração, divulgado na Instituição e utilizado na capacitação dos gestores e servidores responsáveis pelo mapeamento em suas unidades – aproximadamente 120 pessoas.



Em linhas gerais, o documento inicia com uma breve explicação do que é e de qual é a importância da modelagem de processos e, após, detalha passo a passo a metodologia, os atores e seus papéis.

A Comissão concluiu que, para atender as premissas, era imprescindível separar a modelagem em fases distintas, seja como forma de facilitar o aprendizado e a execução das tarefas, seja pelo risco de se deixar de mapear atividades importantes. Por tal motivo, o documento revela a divisão da modelagem em cinco fases:

1. **Identificação:** nesta fase os processos são identificados por seus executores dentro das Seções e Zonas Eleitorais. Para isso foi criado um formulário, conforme Figura 5.

**Figura 5 - Formulário de Identificação de Processos**

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.

Fonte: Metodologia de Modelagem de Processos do TRE-RS

2. **Mapeamento:** desenhar os fluxogramas dos processos identificados utilizando o software BizAgi – gratuito.
3. **Indicadores:** definir os indicadores de cada processo mapeado.
4. **Consolidação:** consolidar os processos mapeados para identificar os processos do Tribunal e definir seus indicadores. Para este trabalho, cada unidade designará uma equipe própria, a qual fará a união dos processos das distintas seções.
5. **Melhorias:** analisar todos os processos identificados do Tribunal e propor as melhorias necessárias. A mesma equipe de trabalho que realizou a consolidação deverá propor melhorias.

#### **4.2.4 Identificação dos Produtos, Serviços e Macroprocessos de Trabalho**

A Comissão entendia que a melhor forma de identificá-los era seguir uma linha semelhante ao princípio cartesiano da síntese – ou composição – (DESCARTES, 2003), ou seja, iniciar com os processos mais fáceis e simples para, depois, alcançar os mais difíceis e complexos. Na prática, isso significaria: primeiramente, identificar os subprodutos e subprocessos de cada unidade; após, uni-los para transformá-los em processos; por último, somente no final do projeto, descobrir quais são efetivamente os macroprocessos, produtos e serviços do Tribunal.

Porém, um projeto não pode apagar, ou negar, o conhecimento já existente na Instituição. Ainda no ano de 2005, um grupo responsável pela primeira autoavaliação do GesPública no TRE-RS estabeleceu e divulgou os macroprocessos, produtos e serviços da Instituição. Por serem notórios e utilizados em diversas ações, seria incoerente negá-los de um instante para outro, sem justificativa. Por isso, a Comissão optou por aproveitá-los na própria metodologia, utilizando-os como macrodiretrizes para facilitar a compreensão das pessoas quanto ao mapeamento e à união dos processos.

Seria necessário, no entanto, revisá-los. Tal trabalho foi delegado ao Grupo de Gestão, e seguiu o seguinte rito:

1. Pesquisa e compilação de sugestões encaminhadas por servidores para a identificação dos produtos e serviços finalísticos;
2. Análise dos dados supracitados e comparação com os produtos e serviços identificados na autoavaliação de 2005;
3. Estudo comparativo com trabalhos similares realizados por outros tribunais eleitorais – esta ação teve pouco êxito, pois os demais tribunais consultados não possuíam referencial aproveitável;
4. Listagem dos produtos/serviços finalísticos do TRE-RS relacionados com missão, visão e valores do plano estratégico vigente – como o plano estratégico do Tribunal foi revisado em 2009, é natural que alguns produtos e serviços sejam incluídos ou excluídos.

5. Elaboração de documento identificando os macroprocessos executados para que o TRE-RS realize os produtos e serviços finalísticos aos seus clientes (cidadãos-usuários), conforme Figura 6.

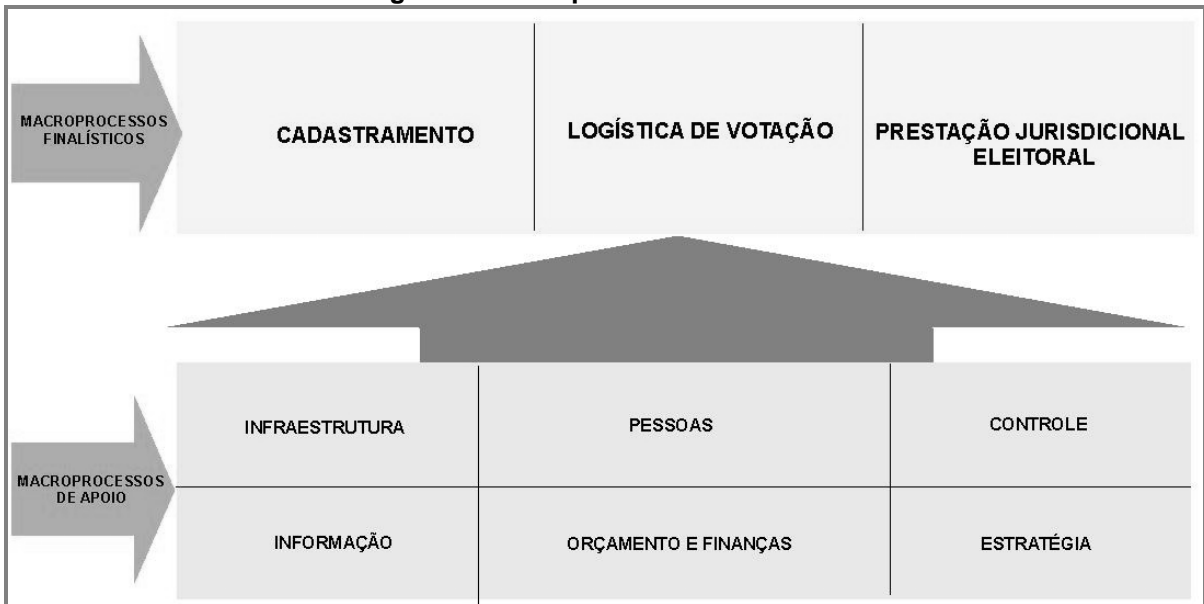
**Figura 6 - Macroprocessos x Produtos x Usuários**



Fonte: TRE-RS

Ao final, a sugestão dos macroprocessos foi submetida à análise da Alta Administração e ocorreu a aprovação do documento, com pequenas alterações no texto. Quando incorporado à apostila de modelagem, o arquivo ganhou uma nova disposição gráfica, sem os produtos e serviços, conforme Figura 7.

**Figura 7 - Macroprocessos do TRE-RS**



Fonte: Metodologia de Modelagem de Processos do TRE-RS

Finalizando esta fase da pesquisa-ação, houve também a criação do plano de ação da modelagem de processos, o qual possui as ações necessárias para o sucesso do projeto e o cronograma a ser cumprido. O documento completo consta no Anexo B deste trabalho.

Como não há uma definição rígida das distintas fases da pesquisa-ação, nesta pesquisa, para termos didáticos, a fase de Pesquisa Aprofundada incluiu as atividades internas da Comissão e do Grupo de Gestão, com foco no planejamento do projeto de modelagem, no desenvolvimento da metodologia a ser adotada e no levantamento das informações básicas necessárias à execução do projeto.

A fase seguinte, de Ação, englobará as atividades externas à comissão, como a divulgação das ações para os demais servidores, a inclusão de novos grupos como atores do projeto e a execução das atividades previstas.

#### 4.3 FASE DE AÇÃO

Nesta fase, na visão de Thiollent (1997, p. 79), são reunidos vários objetivos práticos: difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que serão negociadas entre as partes interessadas, implementar ações-pilotos que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas e estendidas pelos próprios atores sem a participação dos pesquisadores.

Como forma de garantir a completa disseminação do projeto, foram incluídos, na fase de Ação, outros dois grupos de servidores do Tribunal: o Conselho das Zonas Eleitorais e as Chefias das Unidades (chefes de seção, coordenadores, assistentes etc.).

#### **4.3.1 Conselho das Zonas Eleitorais**

É um colegiado de 22 servidores, representantes das zonas eleitorais de diferentes regiões do estado, que cumprem a função de agir em nome dos cartórios eleitorais nas demandas junto à Administração do Tribunal.

Dentre outras funções, os conselheiros são responsáveis pela interlocução entre a Administração do TRE-RS e os cartórios eleitorais, fazendo um caminho de duplo sentido: tanto encaminham demandas das zonas aos demais órgãos do Tribunal, quanto levam informações e demandas de volta às zonas.

Este grupo, além de possuir uma página específica na Central Virtual de Colaboração – CVC, realiza reuniões presenciais trimestrais de alinhamento e de encaminhamento de propostas.

No projeto de Modelagem, tal grupo atuou fortemente, colaborando para a divulgação do projeto junto às 173 zonas do estado, incentivando a participação dos servidores dos cartórios, colhendo sugestões de processos a serem mapeados, compilando os dados e ratificando as informações prestadas na matriz de identificação de processos.

#### **4.3.2 Chefias das Unidades**

Grupo composto pelos Chefes de Seção, Coordenadores, Assessores, Chefes de Gabinete e Chefes dos Cartórios Eleitorais.

São fundamentais para o sucesso do projeto, pois são os responsáveis pela identificação e mapeamento dos processos em suas unidades.

Para executar tais tarefas, foram capacitados presencialmente (exceto os chefes de cartório) e contam com o apoio/consultoria do Grupo de Gestão, do Conselho das Zonas e dos próprios membros da Comissão de Modelagem de Processos.

### **4.3.3 Capacitação na Metodologia de Modelagem de Processos**

Antes de ser objeto de capacitação para as chefias e, conseqüentemente, ser posta em prática para todo o Tribunal, a metodologia passou por um teste.

Foi realizada uma ação-piloto com três seções de diferentes secretarias. Dessa forma, três chefes foram capacitados e, posteriormente, instados a identificar os processos de suas seções utilizando o formulário proposto.

O resultado foi altamente satisfatório, pois mostrou que a metodologia era de fácil assimilação e aplicação. A única percepção negativa foi devido à necessidade de cobrança para o cumprimento dos prazos de entrega das matrizes.

Após o sucesso do piloto, houve a capacitação das demais chefias e do Grupo de Gestão. Os aproximadamente 120 servidores foram divididos em oito turmas e cada qual recebeu um treinamento de seis horas, onde eram detalhados a metodologia e o plano de ação do projeto. Também eram realizados exercícios práticos visando à familiarização com as ferramentas, com ênfase no uso do software BizAgi para o desenho gráfico dos processos.

Outro ponto importante do treinamento foi a ênfase no respeito ao cronograma de atividades como forma de manter todo o Tribunal alinhado na realização das atividades, visando não repetir a experiência negativa da ação-piloto.

### **4.3.4 Identificação dos Processos**

Após a capacitação, a maioria das áreas iniciou prontamente a identificação de seus processos.

A Comissão optou por dar independência às áreas e, por isso, o controle do desenvolvimento das atividades coube aos servidores do Grupo de Gestão de cada unidade.

A última reunião da Comissão antes do final desta pesquisa foi realizada no dia 17/03/2012. Nela, os representantes das unidades relataram que todos os processos haviam sido identificados e que os desenhos estavam sendo feitos, com

previsão de conclusão dentro do prazo estabelecido no cronograma. Havia, também, poucas e pontuais dúvidas acerca do mapeamento, as quais foram sanadas na própria reunião.

Sendo um dos objetivos desta pesquisa mapear e documentar um processo do TRE-RS ligado à atuação do primeiro grau (área-fim), foi feito um controle mais apurado da atuação do Conselho das Zonas e do subgrupo responsável especificamente pela identificação dos processos dos cartórios eleitorais.

Nesse caso, o trabalho de identificação foi finalizado no prazo previsto (31/01/2012) e com resultado bastante satisfatório, pois houve grande apoio dos conselheiros dos núcleos regionais – Conselho das Zonas – no sentido de divulgar o projeto, disseminar a metodologia, solicitar informações dos cartórios e compilar as propostas. Pode-se concluir, portanto, que as matrizes dos processos identificados são fruto de um trabalho conjunto de 173 zonas eleitorais e que, portanto, representam com grande grau de confiabilidade o fluxo de trabalho diário dos cartórios.

Para fins de demonstração, nesta pesquisa, o macroprocesso escolhido foi o de Cadastramento, pois é aquele que dá início a todos os trabalhos da Justiça Eleitoral. A matriz com a identificação dos processos consta no Anexo C desta pesquisa.

O desenho do fluxo do principal processo que compõe o Macroprocesso Cadastramento consta no Anexo D.

#### 4.4 FASE DE AVALIAÇÃO

Thiollent (1997) define como objetivos principais da fase de Avaliação: o controle da efetividade das ações na organização e suas consequências, a extração de ensinamentos que serão úteis para a continuação da experiência e o possível redirecionamento das ações.

Traçando um paralelo com o Ciclo de Melhoria Contínua – PDCA –, esta fase de Avaliação representaria o *Check* – verificar se os resultados esperados foram

alcançados – e o *Act* – agir corretivamente para contornar eventuais desvios, ou mesmo para melhorar.

Outra semelhança com o ciclo PDCA é revelada pelo fato de a Avaliação não ser isolada das demais fases da metodologia pesquisa-ação. Assim como é necessário “rodar várias vezes o PDCA” ao longo de um processo, boa parte da Avaliação ocorreu paralelamente às ações – seja nas reuniões da Comissão de Modelagem de Processos, seja nos encontros do Grupo de Gestão – e prontamente gerou melhorias ao projeto de modelagem.

Os obstáculos encontrados foram, principalmente, aqueles típicos de um projeto que abrange toda uma instituição: desmobilização das pessoas – nem todos têm interesse em aprender novas atividades e em colaborar –; boicote velado por questões pessoais ou políticas – inimizades, descontentamentos, medo de perda de poder etc. –; distintos ritmos de trabalho em cada área; dificuldade de controle do desenvolvimento das ações – por não saber quantos processos ao todo cada área executa e, portanto, deveria mapear.

Para superar essas dificuldades, um ponto positivo a ser destacado foi a atuação das equipes interdisciplinares – Comissão, Grupo de Gestão e Conselho das Zonas. Seu trabalho de disseminador e de interlocutor com as áreas foi fundamental no decorrer do projeto e garantiu um caráter participativo e colaborativo. Além disso, os 120 servidores capacitados representam aproximadamente 15% do quadro funcional do TRE-RS, ou seja, um grande contingente de pessoas capaz de disseminar a metodologia em toda a Instituição.

Outro ponto positivo foi o uso da ferramenta *online* chamada Central Virtual de Colaboração – CVC. A interação permanente entre as pessoas, a manutenção de uma base histórica de arquivos, além da construção de documentos de forma colaborativa só foi possível graças à CVC.

Além dos pontos positivos e negativos, há algumas questões que merecem ser salientadas quanto à avaliação do trabalho realizado até o momento. A saber:

A ação-piloto – treinamento e identificação dos processos de três seções – foi o principal marco do projeto. Ela propiciou o ajuste final da metodologia, antes que fosse aprovada e aplicada no Tribunal. Um exemplo de melhoria implantada foi a correção do formulário Matriz de Processos. Na versão inicial, havia uma coluna a mais no formulário, onde era solicitado que, ao se identificar um processo, fosse informado um indicador. Esse dado gerou muita confusão na ação-piloto, pois,



obviamente, nem todos os processos do TRE-RS possuem indicadores. Na versão final da metodologia, a definição de indicadores é feita após o mapeamento do processo, ou seja, após o desenho do seu fluxo e o entendimento de quais são as principais atividades que devem ser medidas.

A ação-piloto permitiu, também, verificar inconsistências e ajustar o próprio treinamento, otimizando a capacitação dos demais servidores (aproximadamente 120) ao focar a realização de atividades práticas. Durante os treinamentos, os exercícios práticos eram facilmente concluídos, e, após o término das oito turmas, as avaliações de reação – feitas com o intuito de avaliar a satisfação e a percepção do aluno quanto ao conteúdo e à metodologia – obtiveram índices de aprovação acima de 85%. Esse alto grau de aceitação demonstrou a adequação da metodologia às necessidades do Tribunal e sua viabilidade de implantação, dando respaldo à continuidade do projeto.

Outra questão a ser avaliada é a identificação dos produtos, serviços e macroprocessos do Tribunal. As figuras 6 e 7 (p. 34) representam produtos/serviços e macroprocessos identificados a partir do conhecimento empírico de alguns servidores, não tendo sido objeto de avaliação por todas as partes interessadas. Por isso, talvez aquelas listagens não representem com fidelidade a quantidade e a denominação dos serviços prestados e processos realizados. Estas possíveis discrepâncias serão conhecidas após o término do processo de mapeamento, quando serão efetivamente identificados:

- todos os produtos e serviços prestados à sociedade;
- as oportunidades de melhoria no fluxo de trabalho de tais produtos/serviços; e
- quem sabe, serviços que deveriam ser prestados, mas ainda não são realizados.

Por último, cabe avaliar o acompanhamento das ações previstas e o cronograma em si.

Conforme dito anteriormente, a Comissão optou por dar autonomia às áreas. A falta de um acompanhamento centralizado pode ser encarada, até certo ponto, como uma falha, pois ao final do primeiro prazo previsto no cronograma (31/01/2012) não se sabia quantos gestores haviam efetivamente concluído a identificação de seus processos. Alguns membros do Grupo de Gestão informaram

que, em suas áreas, houve atraso. Nesses casos, foi solicitado que atuassem de maneira mais incisiva para a conclusão dos trabalhos.

Por outro lado, pode-se pensar que o acompanhamento centralizado não era primordial naquela primeira fase, pois os dados gerados na identificação dos processos seriam utilizados posteriormente dentro da própria unidade – como subsídio para o desenho dos processos. Portanto, se uma unidade atrasasse, estaria atrasando apenas ela mesma, sem maiores impactos à Instituição.

No entanto, o desenvolvimento dos trabalhos da fase seguinte – desenho dos processos – é um indicador que está sendo acompanhado, pois o prazo se encerrará no dia 02/05/2012, e, a partir desse momento, será feita a consolidação dos processos. A consolidação significará o encadeamento dos processos entre as unidades – de forma que a saída de um seja a entrada de outro – e permitirá enxergar os macrofluxos de trabalho do Tribunal. Fica claro, então, que o trabalho atrasado de uma unidade interferirá no desenho dos processos de outra unidade, atrasando todo o projeto.

Quanto ao cronograma em si, tem-se mostrado viável, pois seus prazos também são decorrentes de aprendizado e de diálogo entre as partes. A ação-piloto demonstrou que as unidades, por seus motivos internos, cumpririam os trabalhos em prazos bem distintos. Além disso, havia mais dois agravantes: o Projeto Eleições 2012 – que toma toda a atenção do Tribunal – estava sendo inteiramente planejado no último trimestre de 2011; e os meses de janeiro e fevereiro são os mais utilizados para férias, sendo difícil reunir grandes grupos de servidores sob um mesmo objetivo. Graças a esse aprendizado, portanto, o plano de ação contou com prazos dilatados e factíveis, ponderando as necessidades das pessoas e do projeto.

## 5 CONCLUSÃO

As instituições públicas de todas as esferas e poderes têm sido cobradas – seja pelos órgãos de controle, seja pela sociedade – por eficiência, eficácia e efetividade em seus atos. Ao mesmo tempo, é notória a existência de excessos burocráticos e de resquícios patrimonialistas, os quais tornam a gestão incompatível com as necessidades da sociedade.

Especificamente no Poder Judiciário, as ações do Conselho Nacional de Justiça – órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais – tomam por base a imposição de metas estratégicas anuais e a cobrança por resultados como forma de elevar o nível dos serviços prestados.

Inserido nesse contexto, o TRE-RS busca implementar ações estratégicas e operacionais que qualifiquem seus produtos e serviços. Dentre as ferramentas administrativas existentes, a gestão de processos ganha destaque por primar pela eliminação de falhas, extinção de atividades que não agregam valor e, principalmente, manutenção do foco da Instituição no cidadão-usuário. Em suma, procura a melhor forma de gerir recursos e fluxos de trabalho para se alcançar os objetivos organizacionais.

Existem diversas formas de se implantar a gestão de processos, desde a contratação de consultorias externas até a utilização, por conta própria, de metodologias prontas e, muitas vezes, de resultado estéril pela incompatibilidade com a realidade organizacional.

Notadamente, uma excelente forma de buscar soluções para superar esses desafios é a integração entre a área acadêmica e a profissional. A pura utilização de conhecimentos profissionais práticos gera uma visão restrita àquele ambiente e impede que a pessoa amplie seus horizontes, tendo como consequência a dificuldade de inovação. Paralelamente, utilizar apenas conhecimentos acadêmicos para tentar mudar uma realidade é um erro brutal, pois em qualquer grupo ou organização há forças já posicionadas, algumas resistentes e outras abertas a mudanças.

A adoção da metodologia de pesquisa-ação neste trabalho foi extremamente enriquecedora, pois possibilitou a coexistência da visão acadêmica com a

profissional, extraindo o melhor de ambas. Ao realizar pesquisas, ações e avaliações em grupo, foi possível negociar diretamente com os agentes envolvidos nos processos ao longo da realização dos mesmos. Isso fez com que a implantação da metodologia de modelagem de processos e o conseqüente alcance dos objetivos fossem facilitados, pois as soluções já continham as sugestões daqueles que seriam afetados pelas ações.

Um dos destaques na condução deste projeto foi seu caráter agregador. Desde a comissão interdisciplinar que comandou o projeto, passando pelo Grupo de Gestão e pelo Conselho das Zonas e chegando às chefias das seções, foram – e ainda são – aproximadamente 120 pessoas, de todas as áreas, envolvidas com a modelagem de processos do TRE-RS. Com esse grupo, foi realizado o objetivo específico de garantir a participação e o comprometimento das diferentes unidades do Tribunal no mapeamento e na busca de melhorias para os processos dos quais participam.

Outro destaque é a metodologia de modelagem, materializada na apostila constante no Anexo A. Um produto “caseiro”, sem custos de contratação de consultoria, simples, de fácil compreensão e implementação. Além do resultado da modelagem de processos, esta apostila deixa três outros legados:

1. Comprovação do sucesso da integração do conhecimento acadêmico com o empírico, abrindo caminhos para que outros projetos da Instituição sejam conduzidos de igual modo (pesquisa-ação).
2. Da mesma forma, o uso de grupos interdisciplinares – Conselho das Zonas, Grupo de Gestão – foi um grande facilitador do projeto e é um exemplo positivo a ser seguido nas demais ações institucionais.
3. Poderá ser utilizado como referência (*benchmark*) em instituições interessadas em modelar seus processos. Há diversos canais onde a ferramenta poderá ser divulgada, por exemplo, o GesPública e os grupos de trabalho nacionais da Justiça Eleitoral.

Quanto aos demais objetivos específicos (identificar os principais produtos/serviços oferecidos aos cidadãos-usuários; identificar os principais macroprocessos de trabalho; mapear e documentar um processo do TRE-RS ligado à atuação do primeiro grau), estes também foram alcançados, cabendo ressaltar que os produtos, serviços, processos e macroprocessos previamente levantados pelos

grupos de trabalho poderão ser modificados (acrescidos, subtraídos, alterados) ao final do mapeamento.

No que se refere a ações futuras do projeto, a única definida até o momento de conclusão desta pesquisa é a realização de um treinamento para a consolidação dos desenhos das unidades, no dia 02/05/2012. Será utilizada a chamada Matriz de Processo da Unidade (Anexo E) para realizar a conexão dos diferentes processos. Após, os macrofluxos do Tribunal serão desenhados no BizAgi.

Feitos estes macrofluxos, restará em aberto apenas a fase “Melhorias” para completar o ciclo PDCA da modelagem de processos. Esta última fase - prevista no plano estratégico institucional para ser realizada até 2014 - será objeto de um plano de ação específico, a ser debatido na próxima reunião da Comissão, no mês de maio de 2012.

Em suma, os próximos passos previstos são:

- a) Concluir o atual plano de ação;
- b) Criar um novo plano de ação para a finalização do projeto;
- c) Realizar treinamento para a consolidação dos macroprocessos;
- d) Fixar prazo para a entrega dos desenhos consolidados;
- e) Definir a metodologia/padronização para a melhoria dos processos;
- f) Finalizar a primeira rodada da modelagem dos processos até o final de 2014, conforme o Planejamento Estratégico do TRE-RS. É só a primeira de ilimitadas rodadas, pois o ciclo PDCA continuará rodando, tanto para melhorar o projeto da modelagem, quanto para melhorar/atualizar os processos modelados.

Por fim, a metodologia desenvolvida para a gestão dos processos de trabalho do TRE-RS significa um duplo estímulo institucional: à análise crítica do trabalho que é realizado; e à busca da melhor forma de se realizar o trabalho. A modelagem de processos tornará as informações sobre os fluxos de trabalho acessíveis, ou seja, representará um acesso facilitado às informações e aos padrões otimizados de trabalho, resultando em grandes avanços, principalmente para a área-fim de 1º grau – os cartórios eleitorais "isolados" em diferentes cidades do estado.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**. Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**. Sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

Association of Business Process Management Professionals - ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (CBOK)** - versão 2.0. São Paulo: ABPMP, 2009.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 19**, de 4 de junho de 1998. Trata da Reforma Administrativa do serviço público. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 10 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10.842**, de 20 de fevereiro de 2004. Cria cargos e funções nos quadros de pessoal dos tribunais regionais eleitorais, destinado as zonas eleitorais. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 10 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.202**, de 29 de novembro de 2005. Extingue e cria cargos e funções nos quadros de pessoal do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais Regionais Eleitorais. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 10 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. **Guia de Gestão de Processos do Governo**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília-DF, 2011. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/e-ping-padrees-de-interoperabilidade/guia-de-gestao-de-processos-de-governo>>. Acesso em 12 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE. Brasília-DF, 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/colecao/plandi.htm](http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm)>. Acesso em 20 nov. 2011.

BRESSER PEREIRA, L.C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. In: **Revista do Serviço Público**, ENAP, volume 120, n.1 jan/abr-1996.

CAMPOS, E. R. **Metodologia de Gestão por Processos**. Campinas: UNICAMP, 2007.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de negócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

DESCARTES, R. **Discurso do método**. 2. ed. São Paulo : Martins Fontes, 2003.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Análise e Melhoria de Processos**; Brasília: ENAP, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Cadernos de Excelência: Processos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GESPÚBLICA. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Disponível em:< <https://www.gespublica.gov.br/> > Acesso em 10 Nov 2011.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. (Orgs). **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARANHÃO, M e MACIEIRA, M.E.B. **O processo Nosso de Cada Dia: Modelagem de Processos de Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2004.

MARANHÃO, M. **ISO Série 9000: Manual de implementação – Versão 2000**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2001.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4.ed. rev. atual.. São Paulo: Atlas, 2004.

MÜLLER, C. J.; **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégias, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP. Porto Alegre, RS, Brasil, 2003.

ROSADO JÚNIOR, A. G. **Aplicação de modelo de gestão por macroprocessos e sistema de indicadores de desempenho em empresa de pecuária de corte**. Tese de Mestrado em Zootecnia. Universidade Federal do Rio Grande Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Zootecnia. Porto Alegre, RS, Brasil, 2007.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.

Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. **Resolução TRE n. 158**, de 25 de maio de 2006. Aprova a nova estrutura organizacional do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 30 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. **Estrutura do TRE-RS: Secretaria**. Intranet do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. [2007]. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em: 30 nov. 2011.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

## ANEXO A – APOSTILA MODELAGEM DE PROCESSOS TRE-RS

### MODELAGEM DE PROCESSOS

Um dos fundamentos da gestão moderna é o desenvolvimento da visão sistêmica em todo o quadro funcional, ou seja, é importante que todos saibam como a organização age no intuito de cumprir sua Missão - o motivo de sua existência.

Para as organizações poderem cumprir sua missão, existe um conjunto de tarefas a serem realizadas, em determinado período de tempo, que geram uma gama de produtos e/ou serviços. Este conjunto de tarefas são os processos de trabalho.

Mas o que é um processo de trabalho? Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (insumos), agrega-lhe valor e gera uma saída (produto) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.

Tais processos, mesmo sendo realizados rotineiramente, nem sempre estão descritos e documentados de maneira padronizada. Essa documentação possibilita a qualquer pessoa o acesso à forma pela qual os processos são executados e facilita o cumprimento das atribuições das diversas unidades.

A importância da modelagem de processos está diretamente ligada a outro fundamento da gestão moderna – a gestão dos processos de trabalho. Os processos, invariavelmente, ultrapassam as fronteiras das diversas unidades da organização, portanto, sua gestão permite o desenvolvimento da visão sistêmica.

Para que se possa gerir os processos de trabalho, deve-se ter condições de analisá-los. Esta análise só é possível se tivermos à disposição a descrição detalhada de como os executamos, ou seja, se todos os processos estiverem mapeados.



Conclui-se, então, que modelagem de processos é um procedimento que consiste na identificação de todos os processos que são executados na organização, na análise de como estes processos são executados e, por fim, na proposição das melhorias julgadas cabíveis em cada processo. A análise dos processos não deve se restringir apenas a este primeiro ciclo da modelagem. Ela deve ser periódica e constante no intuito de sempre atentar às melhorias possíveis e cabíveis em cada processo.

A modelagem de processos proporciona as seguintes vantagens, entre outras:

- padroniza as atividades e tarefas, evitando sua descontinuidade nos casos de substituições de executores, sejam quais forem os motivos;
- possibilita a avaliação do desempenho do processo, ou seja, se ele está atingindo os objetivos a que se propõe (entregar seu produto ou serviço com a qualidade necessária);
- facilita a busca constante pela melhoria do processo;
- proporciona a disseminação da visão sistêmica dentro da organização.

## **COMO MODELAR PROCESSOS**

Sabendo que os processos do Tribunal são resultado do somatório dos diversos processos de trabalho das Seções / ZEs, o primeiro passo é a identificação destes processos e, no final do ciclo, sua consolidação formando assim os processos do Tribunal.

É importante dividir a modelagem de processos em fases distintas, para que não ocorra o risco de mapearmos procedimentos que não se configurem como processos, ou de deixarmos de mapear atividades e/ou procedimentos importantes.

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

### **FASE 1 - IDENTIFICAÇÃO**

- Identificar os processos dentro das Seções / Zonas Eleitorais.

### **FASE 2 - MAPEAMENTO**

- Desenhar os fluxogramas dos processos identificados dentro das Seções / Zonas Eleitorais.

### **FASE 3 – INDICADORES**

- Definir os indicadores de cada processo mapeado dentro das Seções / Zonas Eleitorais.

### **FASE 4 – CONSOLIDAÇÃO**

- Consolidar os processos mapeados dentro das diversas Seções / Zonas Eleitorais para identificar os processos do Tribunal e definir seus indicadores.

### **FASE 5 - MELHORIAS**

- Analisar todos os processos identificados do Tribunal (Secretaria e Zonas Eleitorais) e propor as melhorias necessárias.

## **FASE 1 - IDENTIFICAÇÃO**

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).
- Qual o produto ou serviço resultado de meu trabalho?
- O que eu tenho que entregar ao meu cliente?
- Exemplos: Portarias, Termos de Posse, Alistamento Eleitoral, Levantamento de preços, etc...

### **2) Identificar os objetivos do produto / serviço.**

- Que necessidades este produto / serviço atende?

### **3) Identificar os insumos (entradas) do processo.**

- Insumos são itens físicos ou informações que são transformados pelo processo.
- Pode haver várias fontes: legislação, documentação, informações, etc.
- O produto de outro processo.

### **4) Identificar os requisitos dos insumos.**

- 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.

- 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.

- É quem recebe ou usa o produto do processo (eles podem ser usuários internos ou externos).
- Para quem eu entrego o produto de meu trabalho?

### 7) Dar um nome ao processo.

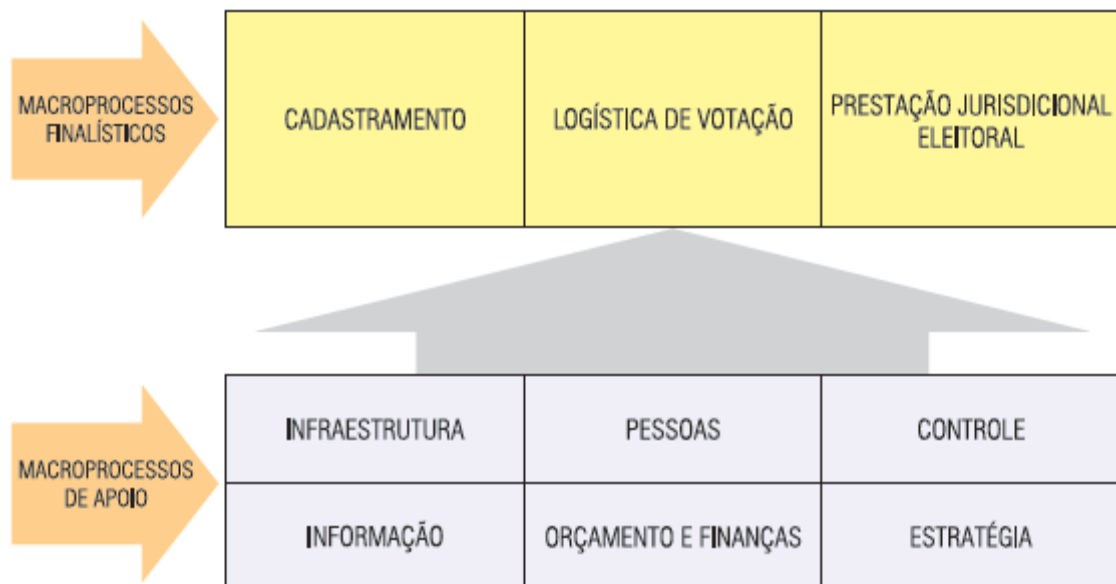
- É importante ter em mente que o processo a ser identificado é executado dentro de cada Seção / ZE. Deve estar bem claro que processo é este, pois ele certamente será insumo para o processo de outro colega da mesma unidade, ou de outra unidade.

### 8) Vincular o processo identificado a um macroprocesso do Tribunal.

- O processo que acabou de ser identificado com certeza está vinculado a algum macroprocesso do tribunal, seja ele finalístico ou de apoio.

Abaixo estão descritos os macroprocessos do TRE-RS.

## JUSTIÇA ELEITORAL DO RS



Para a FASE 1, deve-se utilizar o formulário Matriz de Processos, apresentado na página seguinte.

## 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.

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 (os Secretários e Diretor Geral não se incluem tendo em vista que possuem um Gabinete que realizará o trabalho inerente aos processos de sua responsabilidade), 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 ZEs 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, à Seção de Suporte ao Usuário.

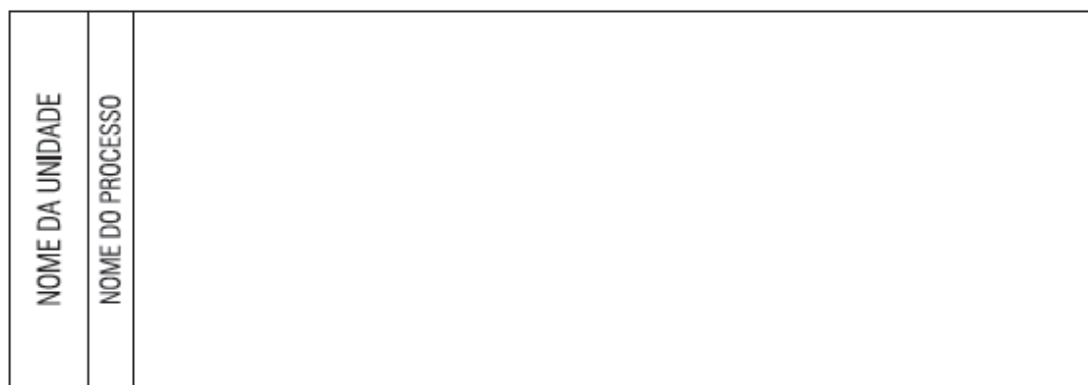
Antes da apresentação de um exemplo de um processo mapeado (desenhado), será descrita a simbologia que deverá ser utilizada, disponível no software BizAgi.

### 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



Início

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

#### 4)TAREFA



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

Muitas vezes, apenas o nome da tarefa não expressa o trabalho necessário para realizá-la. Nesses casos, deve-se indicar que nesta tarefa existirá um POP - PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO, como no exemplo abaixo:



#### 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.

#### 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.

#### 7)CONECTOR DE ASSOCIAÇÃO



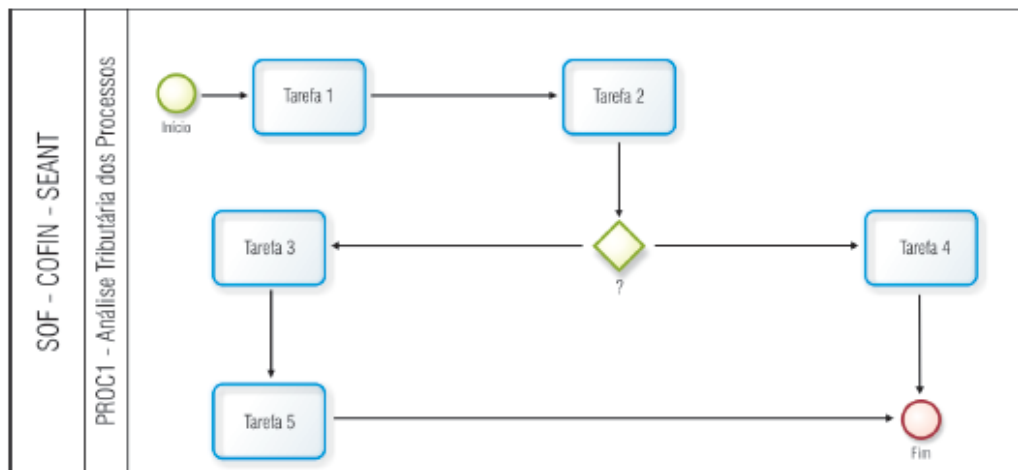
Este conector serve para vincular elementos dentro do desenho do processo. É utilizado para associar as anotações do processo.

## 8)FIM



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

Uma vez vista a simbologia a ser utilizada, abaixo é apresentado um modelo de desenho de processo:



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;
- clientes.

Esta FASE 2, além de fornecer o mapeamento dos processos de cada Seção / ZE, 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 / ZE 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 ZEs;
- 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 ZEs 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 / ZE, 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.

### **PAINEL DE INDICADORES DA SEÇÃO \_\_\_\_\_ ou ZONAS ELEITORAIS**

PROCESSO	INDICADOR 1 (exemplo)	INDICADOR 2	INDICADOR 3
Processo X	- Nome: % devolução produto - Periodicidade: mensal - Responsável: XXX	- Nome: - Periodicidade: - Responsável:	- Nome: - Periodicidade: - Responsável:
Processo Y	- Nome: Nº de insumos desconformes - Periodicidade: mensal - Responsável: XXX	- Nome: - Periodicidade: - Responsável:	- Nome: - Periodicidade: - Responsável:

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 ZEs este passo já estará pronto quando da execução das fases 1, 2 e 3 da metodologia.



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 / ZEs já tiveram a oportunidade de implementar as melhorias imediatas detectadas - pelo menos aquelas que não dependiam de decisões externas às Seções / ZEs.

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.

Aqui é importante que se faça uma distinção entre os processos da Secretaria e os processos das Zonas Eleitorais, pois sabe-se que os processos das ZEs são executados em 173 locais distintos, por 173 equipes distintas, enquanto que na Secretaria do Tribunal os processos são executados por Seções diversas de Unidades diversas.

### **Melhorias nas ZEs**

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

A Comissão deverá analisar os fluxos dos processos das ZEs, 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.

### **Melhorias na Secretaria do Tribunal**

Na Secretaria do Tribunal a análise e proposição de melhorias devem ser realizadas pelo mesmo grupo de trabalho responsável pela consolidação dos processos (FASE 4).

Tal análise se dará a partir dos fluxos dos processos consolidados e, assim como as melhorias nas ZEs, procurará identificar as melhorias cabíveis no sentido de eliminar retrabalhos e/ou andamentos desnecessários, buscando agilidade e economicidade na execução, sem prejudicar a qualidade final do produto / serviço e evitando desacordos com a legislação.

Todas as melhorias identificadas devem ser negociadas entre as partes executoras envolvidas e, após, encaminhadas para deliberação dos Titulares das Unidades.

Uma vez negociadas, propostas e aprovadas, as modificações devem ser atualizadas nos fluxos dos processos.

Todas as modificações em processos do Tribunal significam modificações em um ou mais processos das Unidades e, em consequência, das Seções / ZEs, por isso, todas as alterações aprovadas devem ser amplamente divulgadas e comunicadas aos seus executores.

## ANEXO B – PLANO DE AÇÃO

<p><b>Nome do plano</b>          MODELAGEM DE PROCESSOS DO TRE-RS</p>
<p><b>Responsável pelo Plano de Ação:</b>          ASPLAN</p>
<p><b>Unidades envolvidas:</b>          Todas as Unidades do TRE-RS</p>
<p><b>Contatos (telefone/email):</b>          Rafael e Jorge – <a href="mailto:asplan@tre-rs.gov.br">asplan@tre-rs.gov.br</a> – ramal 425      Ivo - <a href="mailto:ivonetto@tre-rs.gov.br">ivonetto@tre-rs.gov.br</a> - ramal 712</p>
<p><b>Vínculo com Planejamento Estratégico</b></p>
<p><b>Objetivo(s) Estratégico(s):</b> Assegurar a efetividade na gestão.</p>
<p><b>Objetivos e Metas</b></p> <p>A metodologia de modelagem de processos do TRE-RS aprovada pela Administração prevê a execução do trabalho em cinco fases distintas: identificação dos processos, mapeamento, definição de indicadores, consolidação e análise e proposição de melhorias nos processos.</p> <p>As tarefas previstas no presente plano de ação estão restritas às três primeiras fases: <b>identificação, mapeamento e definição de indicadores para os processos</b> e visam ao cumprimento da meta de médio prazo do indicador 11 do Plano Estratégico do Tribunal – mapear todos os processos do TRE-RS até 2012.</p> <p>As demais fases serão objeto de plano de ação específico, quando oportuno.</p>

Ação	Justificativa	Responsável	Como	Prazo		Local	Custo
1. Capacitar os gestores de processos e a comissão de modelagem das ZEs	Padronizar a execução dos trabalhos	Ivo Netto	Instruir os gestores de processos e a comissão de modelagem das ZEs para executar a modelagem de processos de acordo com a metodologia definida.	1º/8/11	05/08/11	Sala de treinamentos da STI	R\$ 0,00
2. Capacitar o Grupo de Gestão	Padronizar a execução dos trabalhos, pois o Grupo fornecerá apoio às Unidades	Ivo Netto	Instruir o Grupo de Gestão para atuar no apoio à execução da modelagem de processos de acordo com a metodologia definida.	08/08/11	10/08/11	Sala de treinamentos da STI	R\$ 0,00
3. Identificar os processos da Secretaria do Tribunal	Confeccionar as matrizes dos processos executados na Secretaria	Gestores (donos) de processos	Cada Seção utilizará a tabela de identificação de processos para identificar e descrever seus produtos/serviços.	11/08/11	31/01/12	Cada gestor em sua unidade de lotação	R\$ 0,00
4. Identificar os processos das Zonas Eleitorais	Confeccionar as matrizes dos processos executados nas ZEs	comissão	A comissão utilizará a tabela de identificação de processos para identificar e descrever os produtos/serviços das ZEs. Após, debaterá com o Conselho das ZEs a matriz elaborada para chegar ao formato final.	11/08/11	31/01/12	Definido pelo presidente da comissão	R\$ 0,00
5. Mapear os processos da Secretaria do Tribunal	Desenhar os fluxos dos processos identificados na secretaria do tribunal.	Gestores (donos) de processos	Utilizando o software BizAgi e seguindo os padrões estabelecidos na metodologia de modelagem do tribunal	01/02/12	02/5/12	Cada gestor em sua unidade de lotação	R\$ 0,00

Ação	Justificativa	Responsável	Como	Prazo		Local	Custo
6. Mapear os processos das Zonas Eleitorais	Desenhar os fluxos dos processos identificados nas ZEs.	Responsável por cada processo das ZEs	Utilizando o software BizAgi, seguindo os padrões estabelecidos na metodologia de modelagem do tribunal e a comissão submetendo o resultado às ZEs	01/02/12	02/5/12	Definido pelo presidente da comissão	R\$ 0,00
7. Definir os indicadores dos processos e criar o Painel de Indicadores	Obter os meios de controle dos processos	Gestores (donos) dos processos e comissão de modelagem das ZEs	De acordo com a metodologia, deve-se identificar quais as métricas necessárias para o melhor controle dos diferentes processos sob responsabilidade dos gestores. O resultado é o Painel de Indicadores da Seção/ZEs.	1/2/12	2/5/12	Cada gestor em sua unidade de lotação e comissão onde for conveniente	R\$ 0,00



**ANEXO C – MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO – MACROPROCESSO CADASTRAMENTO**

<b>PRODUTO OU SERVIÇO (SAÍDA)</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INSUMOS (ENTRADAS)</b>	<b>REQUISITOS DOS INSUMOS</b>	<b>FORNECEDORES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PROCESSO</b>
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) Sistema ELO em funcionamento 3) Documentação deverá estar legível e atualizada.	Eleitor , TSE, CRE STI.	Eleitor	Cadastramento Eleitoral
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; SACL; SADPWEB	Eleitor (ou procurador), Partidos Políticos, Autoridade Judicial, STI, CRE e TSE.	Eleitor, Partidos Políticos, Candidatos, Filiados, Autoridades Judiciais, Polícia Federal	Certidões

Atualizações Cadastrais (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 Sociedade TSE	Atualização Cadastral
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	CODIP
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)
Depuração Cadastral (Batimento de 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

Informações aos cidadãos	Fornecer informações aos cidadãos via balcão, telefone ou e-mail	Pedido de informação	Equipamentos e sistemas operantes	Eleitor, TSE, TRE e ZE	Eleitor	Atendimento
Atendimento descentralizado	Atender os eleitores (Alistamento, transferência, Revisão Certidão) em ambiente externo ao cartório	Documentação, conforme Res. 21538/03 JEP e KIT (notebook e impressoras)	Elo online Local com acesso à Internet	Eleitor, STI, SA, CRE, TSE	Eleitor	JEP
Certidão/Atestado para partido (lista de apoio)	Fornecer atestado quanto ao apoio mínimo para constituição do partido	Ficha de apoio, sistema Elo Legislação Cadernos de votação	A ficha deverá estar legível, com os dados necessários e o sistema Elo em funcionamento Atendimento ao art. 2º, do art. 11 da Res. TSE 23.282/10	Partido político em formação e TSE/STI	Partido político em formação	Criação de Partidos

### ANEXO D – PROCESSO CADASTRAMENTO ELEITORAL

