



TJPR

TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO PARANÁ

**MANUAL DE
GESTÃO DE
PROCESSOS DE
TRABALHO**

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ

Cúpula Diretiva – Biênio 2025-2026

Desembargadora Lidia Maejima – *Presidente do Tribunal de Justiça*

Desembargador Hayton Lee Swain Filho – *1º Vice-Presidente*

Desembargador Fábio Haick Dalla Vecchia – *2º Vice-Presidente*

Desembargador Fernando Wolff Bodziak – *Corregedor-Geral da Justiça*

Desembargadora Ana Lúcia Lourenço – *Corregedora da Justiça*

Vinicius André Bufalo – *Secretário-Geral do Tribunal de Justiça*

Angelo Massayuki Sonomura – *Secretário Especial da Presidência*

Secretaria de Planejamento

Flávia Verusca Buturi Monarin Matos

Coordenadoria de Estatística, Pesquisa e Ciência de Dados

João Cardoso Neto

Divisão de Processos e Projetos Institucionais

Bruna Eduarda Palkowski

Cintia Akiko Ueno Ricardo

Henrique Gomes Pereira

Marina Santos

Renan Massaiti Tory

Apoio na Elaboração

Icaro Neves Melo

Sandro Vinicius Pavanelli Barry

Grupo de Trabalho para implantação da gestão por processos no TJPR

Leonardo de Andrade Ferraz Fogaça – Titular

Maurício Cardoso Segundo – Titular

Thiago Martini Ribeiro Pinto – Titular

Vinicius Rodrigues Lopes – Titular

Fabio de Araújo – Suplente

Maria Anita dos Anjos – Suplente

Renan Massaiti Tory – Suplente

Wagner Paulo Martins – Suplente

Revisão

Mariana Santos Freitas Martins da Silva

Versão 1.0

Março/2025

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	5
2	INTRODUÇÃO	5
2.1	OBJETIVO DO MANUAL	6
2.2	IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO	6
3	FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS	7
3.1	CONCEITOS E TERMINOLOGIAS	8
3.1.1	MAPEAMENTO DE PROCESSOS	8
3.1.2	MODELAGEM DO PROCESSO	8
3.1.3	DOCUMENTAÇÃO DO PROCESSO	9
3.1.4	MACROPROCESSO	9
3.1.5	PROCESSO DE TRABALHO	9
3.1.6	SUBPROCESSO	10
3.1.7	ATIVIDADE	10
3.1.8	TAREFA	10
3.1.9	PASSOS/OPERAÇÕES	11
3.2	CICLO DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM)	11
3.3	CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	12
4	HIERARQUIA DE PROCESSOS DE TRABALHO	12
5	ESTRUTURA, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	13
5.1	ESTRUTURA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO	13
5.2	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	14
5.2.1	ÓRGÃO ESPECIAL	14
5.2.2	PRESIDENTE DO TJPR	14
5.2.3	COMITÊ DE GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO	14
5.2.4	ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS	15
5.2.5	GESTOR DO PROCESSO	16
5.2.6	LÍDER DO PROCESSO	16
5.2.7	EQUIPE DO PROCESSO	16
6	METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS	17

6.1	ETAPAS DA METODOLOGIA	17
6.1.1	DELIMITAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO.....	18
6.1.2	MAPEAMENTO E ANÁLISE DO PROCESSO DE TRABALHO	18
6.1.3	MODELAGEM DO PROCESSO DE TRABALHO.....	19
6.1.4	VALIDAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO	20
6.1.5	DOCUMENTAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO	20
6.1.6	IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO.....	21
6.1.7	MONITORAMENTO E CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO.....	21
6.1.8	REVISÃO DO PROCESSO DE TRABALHO	21
7	NOTAÇÕES E PADRÕES DE MODELAGEM	22
7.1	NOTAÇÃO ADOTADA	22
7.2	ELEMENTOS GRÁFICOS.....	23
7.2.1	POOL.....	23
7.2.2	LANE	23
7.2.3	MILESTONE.....	24
7.2.4	EVENTO DE INÍCIO.....	24
7.2.5	EVENTO INTERMEDIÁRIO.....	24
7.2.6	EVENTO DE FIM	25
7.2.7	GATEWAY	25
7.2.8	SUBPROCESSO	25
7.2.9	ATIVIDADE	25
7.2.10	OBJETO DE DADOS.....	26
7.2.11	ANOTAÇÃO	26
7.2.12	FLUXO DE SEQUÊNCIA.....	26
7.2.13	ASSOCIAÇÃO	27
8	CONCLUSÃO	27
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1 APRESENTAÇÃO

O Manual de Gestão de Processos de Trabalho do Poder Judiciário do Estado do Paraná tem como objetivo principal estabelecer a metodologia de implementação da Gestão de Processos no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR), servindo de orientação basilar aos clientes internos e externos do Poder Judiciário paranaense sobre as técnicas de análise e otimização dos processos de trabalho da instituição.

O Escritório de Projetos e Processos, instituído junto à Divisão de Processos e Projetos Institucionais da Coordenadoria de Estatística, Pesquisa e Ciência de Dados, é a unidade responsável pelo gerenciamento e suporte ao mapeamento dos processos de trabalho no TJPR.

A construção deste Manual de Gestão de Processos de Trabalho levou em consideração a bibliografia existente sobre o tema, além de manuais já editados e lançados por outras instituições públicas. Todas as fontes consultadas foram referenciadas ao final deste Manual em capítulo próprio.

2 INTRODUÇÃO

O presente Manual de Gestão de Processos de Trabalho apresenta conceitos e práticas associadas à gestão de processos de trabalho, objetivando orientar e facilitar a implantação e consolidação desse modelo no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, em complemento à Política de Gestão de Processos de Trabalho do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

Com este Manual, propõe-se o estabelecimento de diretrizes de planejamento, execução, monitoramento e melhoria contínua dos processos de trabalho para o aprimoramento dos produtos e serviços entregues à sociedade pelo TJPR. Também atuará como um instrumento para fomentar a Gestão de Processos de Trabalho e nortear as atividades relacionadas ao tema no âmbito do TJPR.

Para isso, apresenta-se também a metodologia de gestão de processos que será a referência para gestores e equipes no gerenciamento de seus processos de trabalho, permitindo uma gestão adaptada à realidade da instituição.

Ressalta-se que este Manual e a metodologia apresentada não são estanques, com fases rígidas e únicas, e não visam substituir a capacidade de cada gestor em buscar

soluções para os desafios postos no dia a dia da execução dos seus processos. Dessa forma, dependendo da maturidade, objetivo ou mudança a que esteja submetido um processo de trabalho, as etapas da metodologia podem ser suprimidas ou ter sua ordem alterada, em prol de resultados efetivos.

O uso adequado do presente Manual auxiliará no desenvolvimento de estratégias para a gestão de processos de trabalho e na promoção da otimização das atividades e da utilização dos recursos, a fim de gerar resultados melhores e aprimoramento dos serviços prestados para a sociedade.

Ao longo deste documento, o termo “processos de trabalho” poderá ser simplificado somente como “processos”.

2.1 Objetivo do Manual

O objetivo deste Manual é descrever os fundamentos essenciais para o entendimento de processos de trabalho, servindo de referência para qualquer unidade do TJPR. Essa abordagem visa uma perspectiva ampla e genérica, oferecendo uma base para todos os públicos da instituição e permitindo que o conhecimento presente neste material se torne um alicerce para a construção de qualquer processo.

2.2 Importância da Gestão de Processos de Trabalho

A Gestão de Processos de Trabalho é um instrumento de suporte administrativo que tem como objetivo auxiliar a instituição na melhoria contínua dos serviços que são prestados, seja ao público interno da própria instituição ou ao público externo, além de melhorar as condições de trabalho e produtividade dos magistrados, servidores e estagiários do Poder Judiciário paranaense. Busca estabelecer também o princípio da economicidade, sempre que possível, nas rotinas de processos de trabalho.

Dentre os principais objetivos da Gestão de Processos de Trabalho, destacam-se:

- Aperfeiçoar continuamente a aplicação dos recursos disponíveis para o desempenho das atividades institucionais;
- Aumentar o índice de satisfação dos clientes dos processos de trabalho;
- Identificar e, quando possível, implementar melhorias para a otimização dos processos de trabalho;

- Aumentar o controle e a visibilidade dos processos de trabalho, fornecendo subsídios para a tomada de decisão; e
- Definir as responsabilidades dos atores e áreas de negócio dos processos de trabalho.

Ao adotar a Gestão de Processos de Trabalho, a instituição poderá conquistar diversos benefícios, dentre os quais se destacam:

- Melhora na qualidade dos serviços prestados;
- Aumento na celeridade dos fluxos de trabalho e entregas;
- Identificação dos pontos de controle dos processos de trabalho e eventuais gargalos;
- Padronização dos processos de trabalho da instituição;
- Publicidade dos fluxos e das rotinas de trabalho existentes; e
- Aumento da satisfação dos clientes internos e externos e, conseqüentemente, melhora da imagem institucional.

3 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

A Gestão de Processos de Trabalho é um desdobramento da Governança Institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná e possibilita uma abordagem estruturada para planejar, implementar, executar e controlar processos de trabalho e promover mudanças, visando o atingimento dos objetivos da instituição, com foco na entrega de resultados de interesse público.

A Gestão de Processos de Trabalho é a maneira pela qual a instituição consolida as iniciativas relacionadas ao gerenciamento de processos dentro de normas, regras e diretrizes para que todas atuem em conjunto, alinhadas a um objetivo comum. Trata da definição de regras e diretrizes para conduzir a gestão orientada por processos, além de definir os papéis e as responsabilidades na estrutura da instituição. A gestão de processos de trabalho é, portanto, fundamental para assegurar que as atividades organizacionais sejam conduzidas de forma eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos do Poder Judiciário paranaense.

Segundo Paim, Cardoso, Caulliriaux e Clemente (2009, p. 298), a gestão de processos é um conjunto articulado das seguintes tarefas:

- Projetar ou desenhar processos, com o objetivo de definir e redefinir como devem estar projetados para serem melhorados e implantados.
- Gerir os processos no dia a dia, com o objetivo de assegurar a efetiva implementação dos processos e a realização de alocação de recursos para sua execução, bem como a realização de mudanças e adaptações de curto prazo.
- Promover a evolução dos processos e o constante aprendizado, com o objetivo de registrar o conhecimento gerado sobre os processos e construir uma base para que seja criado conhecimento para sustentar a evolução dos processos.

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos relacionados à gestão de processos de trabalho, com foco em sua utilização pelos usuários do Poder Judiciário paranaense. Além dos conceitos e terminologias apresentadas neste Manual, a Gestão de Processos de Trabalho do Poder Judiciário do Estado do Paraná também poderá se utilizar de definições técnicas mundialmente aceitas e validadas por outras instituições públicas ou privadas, bem como dos conceitos associados a sistemas computacionais de gestão de processos que venham a ser adotados futuramente pela instituição.

3.1 Conceitos e terminologias

3.1.1 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos é uma técnica utilizada para criar uma representação visual que demonstre, de maneira concisa e direta, o fluxo de trabalho do início ao fim, permitindo entender como o processo funciona, quem são as pessoas e unidades envolvidas, identificar gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria, além de possibilitar a visão clara do processo e de seus relacionamentos com outros processos ou subprocessos.

3.1.2 Modelagem do processo

A modelagem de processos é a prática de representar em formato visual ou gráfico os fluxos dos trabalhos e etapas a serem seguidas em determinado processo de trabalho com elevado grau de precisão e detalhamento. Os modelos geralmente

assumem a forma de fluxogramas ou diagramas de fluxo de trabalho, exibindo todas as etapas de um processo e como elas estão relacionadas, tratando-se da versão otimizada ou evoluída do processo.

3.1.3 Documentação do processo

Conjunto de documentos elaborados e utilizados para a gestão do processo de trabalho, incluindo manuais de processos de trabalho, o desenho do processo e relatórios ou avaliações do desempenho do processo, que irão compor o catálogo dos processos de trabalho.

3.1.4 Macroprocesso

Consiste em um agrupamento lógico de processos de trabalho, cujos produtos (entregas) guardam afinidade de matéria, clientes ou produção.

3.1.5 Processo de Trabalho

Um processo, em uma visão mais ampla, pode ser definido como um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas).

O processo de trabalho é um conjunto encadeado e ordenado de atividades de trabalho, com início e fim previstos. Tem como objetivo gerar resultado ou entrega para a instituição, podendo estar relacionado com atividades da área fim ou de apoio, direto ou indireto.

A tabela a seguir apresenta alguns conceitos de processos adotados por diversos autores que abordam o tema.

CONCEITOS DE PROCESSOS DE TRABALHO (NA ADMINISTRAÇÃO)	
Autor	O que é processo?
James H. Harrington	É qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo.

Michael Hammer	É um conjunto de atividades em que a operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente.
Thomas Davenport	Ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificados [...]
Geary Rummler	É uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço.
NBR/ISO 9000	É um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas).

Fonte: Adaptado de Superior Tribunal de Justiça (2022).

3.1.6 Subprocesso

Um subprocesso é a “decomposição de um processo de negócio por afinidade, objetivo ou resultado” (ABPMP, 2013, p. 436).

É um detalhamento maior e específico de uma determinada parte do processo. De maneira similar ao processo, o subprocesso também recebe uma entrada, tem uma ação executada que gera valor ao processo como um todo e, finalmente, tem uma saída que o encerra.

3.1.7 Atividade

É o conjunto de ações que compõem determinado processo e que são realizadas por uma unidade da instituição (seja pessoa ou setor específico) para produzir determinado resultado no processo. As atividades se referem a “o que” é feito e “como” é feito dentro do processo.

3.1.8 Tarefa

Corresponde ao detalhamento da atividade e representa um conjunto de passos ou operações executadas para realizar um trabalho. Expressa de forma precisa como as atividades são realizadas ou como costumam ser desenvolvidas. Regra geral, é a sequência de etapas necessárias para a realização de uma atividade.

3.1.9 Passos/Operações

Indicam as ações, em nível máximo de detalhamento, necessárias para executar o trabalho. Assim, os passos ou operações são o menor nível de detalhamento dentro do mapeamento de um processo. Cabe destacar que nem todos os processos de trabalho precisam ter suas tarefas detalhadas nesse nível.

3.2 Ciclo de Gestão de Processos de Negócio (BPM)

O ciclo de gestão de processos de negócio definido no CBOK – Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios, da ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*), tradicionalmente é composto por 6 fases, que foram adaptadas para a realidade do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, sendo, portanto, consideradas as seguintes fases: delimitação, mapeamento e análise, modelagem, validação, documentação, implementação, monitoramento e controle e revisão. Tais fases devem ocorrer de maneira cíclica, assegurando que os processos de trabalho operem sempre da melhor maneira possível, de acordo com as estratégias e prioridades estabelecidas pela instituição.

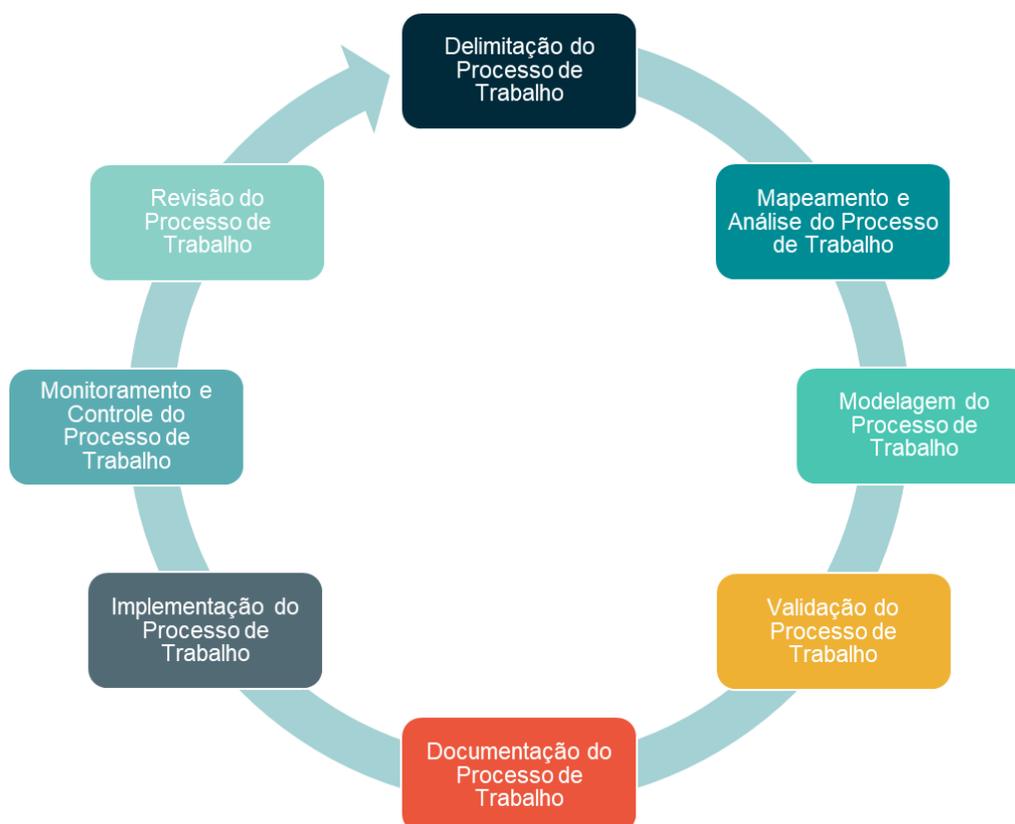


Figura 1 - Ciclo de gestão de processos.

Cada fase do ciclo apresentado será detalhada no Capítulo 6 deste Manual.

3.3 Classificação dos processos de trabalho

Conforme a Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná, os processos de trabalho podem ser classificados em três categorias:

Processos Finalísticos: Categoria de processo que agrega valor diretamente para o cliente final da instituição. Processos finalísticos são frequentemente referenciados como processos essenciais ou primários, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço.

Processos de Suporte: Processos que dão suporte aos demais processos da Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná — inclusive a outros processos de suporte. A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que estes entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a **instituição** na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

Processos de Governança: Processos destinados a medir, monitorar e controlar atividades e a administrar o presente e o futuro do negócio. Os processos de governança, assim como os de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a instituição opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

4 HIERARQUIA DE PROCESSOS DE TRABALHO

Os processos de trabalho podem ser agrupados em macroprocessos, possibilitando uma visão mais ampla daquilo que é realizado pela instituição para gerar valor ao usuário final e cumprir a sua missão institucional, ou podem ser divididos em mais níveis de detalhes, permitindo o estudo e a análise mais acurada de pontos de atenção e oportunidades de melhoria, a identificação de gargalos ou outros problemas, a criação de procedimentos operacionais padrão (POPs) e a elaboração de manuais.

Para a Gestão de Processos de Trabalho do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, apresenta-se a seguinte hierarquia de processos:

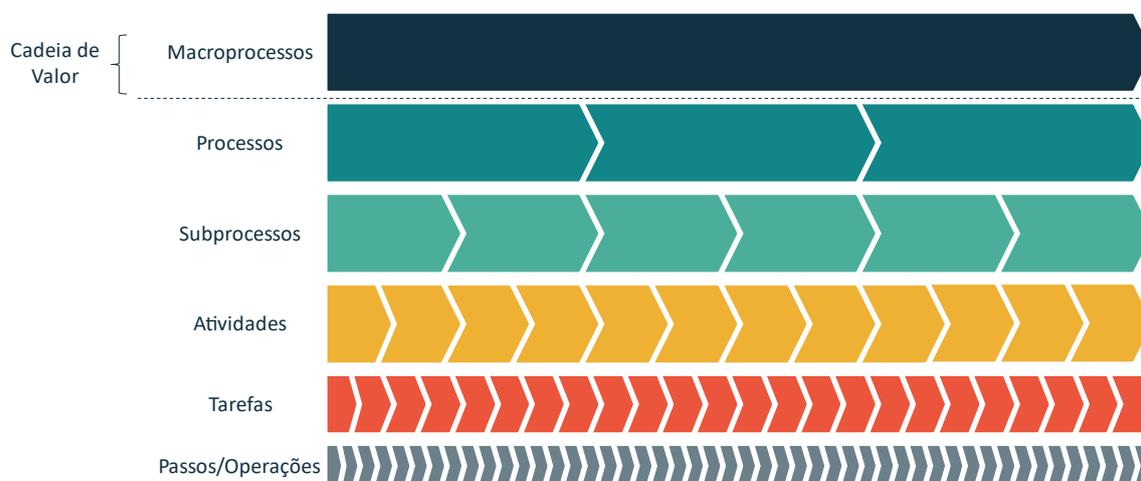


Figura 2 - Hierarquia de processos de trabalho (TJPR).

5 ESTRUTURA, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Neste capítulo será abordada a estrutura da gestão de processos de trabalho e os papéis e responsabilidades das principais pessoas envolvidas no processo de trabalho.

5.1 Estrutura de Gestão de Processos de Trabalho

A estrutura da Gestão de Processos de Trabalho do Poder Judiciário do Estado do Paraná é composta por:

- Órgão Especial;
- Presidente do TJPR;
- Comitê de Gestão de Processos de Trabalho;
- Secretaria de Planejamento, por meio do Escritório de Projetos e Processos;
- Gestores de Processos de Trabalho;
- Líderes dos Processos de Trabalho; e
- Equipes dos Processos de Trabalho.

5.2 Papéis e Responsabilidades

5.2.1 Órgão Especial

Aprovar a Política de Gestão de Processos de Trabalho do Poder Judiciário do Estado do Paraná e suas alterações.

5.2.2 Presidente do TJPR

- Aprovar a Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná;
- Aprovar o Manual de Gestão de Processos de Trabalho;
- Aprovar o Plano de Comunicação sobre a Política de Gestão de Processos de Trabalho do Poder Judiciário do Estado do Paraná e suas alterações; e
- Receber e decidir sobre as alterações na Política de Gestão de Processos de Trabalho e submetê-las ao Órgão Especial.

5.2.3 Comitê de Gestão de Processos de Trabalho

- Acompanhar a gestão de processos de trabalho do Poder Judiciário do Estado do Paraná;
- Tomar conhecimento sobre a ausência de mapeamento de processos ou necessidade de revisões em processos de trabalho;
- Definir prioridades de atuação;
- Apoiar a implantação da gestão de processos;
- Revisar e propor alterações na Política de Gestão de Processos de Trabalho;
- Opinar sobre propostas de alterações no Manual de Gestão de Processos;
- Fomentar ações que incentivem e promovam a cultura e a capacitação em Gestão de Processos; e
- Opinar sobre o Plano de Comunicação referente à Política de Gestão de Processos de Trabalho do Poder Judiciário do Estado do Paraná e submeter parecer/avaliação ao Presidente do Tribunal de Justiça.

5.2.4 Escritório de Projetos e Processos

O Escritório de Projetos e Processos foi instituído junto à Divisão de Processos e Projetos Institucionais da Coordenadoria de Estatística, Pesquisa e Ciência de Dados, vinculada à Secretaria de Planejamento, com fundamento no art. 8º, §1º, da Resolução nº 325/2020 do Conselho Nacional de Justiça, e é responsável por acompanhar, monitorar e, quando possível, otimizar os processos de trabalho, tendo em vista quesitos como eficiência, qualidade e melhoria contínua.

É uma estrutura de apoio à gestão de processos que tem, dentre suas responsabilidades, o dever de:

- Promover ações de otimização dos processos em termos de eficácia e eficiência, utilizando métodos, técnicas e ferramentas adequadas;
- Promover e auxiliar a gestão do conhecimento através da organização da documentação e do compartilhamento e disseminação dos procedimentos operacionais da instituição;
- Incentivar e disseminar melhores práticas e a cultura de gestão de processos, acompanhando as práticas entre os servidores e gestores; e
- Ser um agente de transformação e implantar uma cultura de melhoria de processos.

Na estrutura da Gestão de Processos de Trabalho do Poder Judiciário do Estado do Paraná, o Escritório de Projetos e Processos possui como competências:

- Implementar a gestão de processos de trabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná;
- Fomentar a cultura de gestão de processos de trabalho;
- Prestar apoio e assessoramento técnico às demais unidades na gestão de processos de trabalho;
- Revisar e propor alterações no Manual de Gestão de Processos de Trabalho do Poder Judiciário do Estado do Paraná, a serem submetidas ao Comitê de Gestão de Processos de Trabalho;
- Gerenciar a publicação e atualização dos processos de trabalho no portal institucional;

- Fomentar a implantação de melhorias nos processos de trabalho;
- Catalogar e manter os documentos, arquivos eletrônicos, registros de experiências, lições aprendidas e outros documentos afetos à gestão de processos de trabalho;
- Promover, na interação com as diferentes áreas, os princípios de agilidade, inovação, desburocratização, alinhamento estratégico, foco em resultados e transparência;
- Fomentar a adoção de novas tecnologias para a gestão e automação de processos e o uso de inteligência artificial para análise preditiva e otimização de processos de trabalho; e
- Desenvolver outras atividades inerentes à gestão de processos de trabalho determinadas por autoridade superior.

5.2.5 Gestor do Processo

Pessoa de uma determinada unidade responsável por processo de trabalho específico, com as atribuições de definir como o processo deve ser desdobrado, acompanhando todas as etapas do trabalho de mapeamento, análise e eventual melhoria do processo de trabalho. Também é a pessoa responsável, após o mapeamento dos processos de trabalho, pelo processo, por sua operação, seu gerenciamento, seu desempenho e sua melhoria contínua, interagindo com todas as unidades da instituição que dele participam.

5.2.6 Líder do Processo

É a pessoa, designada pelo Gestor do Processo de Trabalho, que procederá o alinhamento e os contatos com o Escritório de Projetos e Processos, sendo a responsável local pela implementação da metodologia de Gestão de Processos de Trabalho adotada pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

5.2.7 Equipe do Processo

São todas as pessoas que atuam no processo. É a equipe que irá racionalizar as atividades e que está diretamente envolvida no processo.

6 METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS

A metodologia de Gestão de Processos de Trabalho apresentada neste capítulo traz o detalhamento das etapas ou fases do ciclo de gestão de processos. Como informado anteriormente, as fases devem ocorrer de maneira cíclica para garantir que os processos de trabalho operem sempre da melhor maneira possível, de acordo com as estratégias e prioridades estabelecidas pela instituição. No entanto, considerando os diferentes níveis de maturidade e complexidade dos processos de trabalho do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, é possível que a ordem de algumas fases seja alterada ou mesmo que fases sejam suprimidas, de acordo com os objetivos traçados pelos responsáveis pelo processo de trabalho, em conjunto com o Escritório de Projetos e Processos, e visando a otimização da utilização de recursos e a qualidade do serviço prestado à sociedade.

6.1 Etapas da Metodologia

O mapeamento de processos de trabalho poderá ocorrer por interesse da própria unidade ou por determinação da Cúpula Diretiva do Poder Judiciário paranaense. É esperado que os mapeamentos de processos de trabalho determinados pela Cúpula Diretiva ou pelo Comitê de Gestão de Processos de Trabalho sejam inseridos no cronograma anual de mapeamentos disponibilizado pelo Escritório de Projetos e Processos. Casos urgentes identificados pela Cúpula Diretiva ou pelo Comitê serão avaliados e, se aprovados, serão inseridos na previsão anual.

Para os casos em que o mapeamento de processos se refira ao interesse da própria unidade, as solicitações de apoio devem ser formalizadas através de expediente SEI para análise do Escritório de Projetos e Processos.

Sempre que possível, é interessante que o solicitante delimite no expediente SEI o setor que terá seus processos mapeados e, se possível, indique os principais processos já realizados pela unidade, associando-os à Cadeia de Valor do Poder Judiciário paranaense, bem como as pessoas que atuarão, em conjunto com o Escritório de Projetos e Processos, no mapeamento dos processos.

Por fim, vale ressaltar que essa metodologia pode vir a passar por ajustes, de acordo com conceitos associados a sistemas computacionais de gestão de processos que venham a ser adotados futuramente pelo Escritório de Projetos e Processos.

6.1.1 Delimitação do Processo de Trabalho

A primeira fase dentro da metodologia de processos de trabalho é aquela em que a área de negócio (unidade a ter os seus processos mapeados), em conjunto com a equipe do Escritório de Projetos e Processos, irá definir e listar todos os processos que serão objeto de mapeamento, estabelecendo a sequência de prioridade para atuação. Dentre as ferramentas mais utilizadas para a identificação e delimitação dos processos de trabalho, destaca-se a matriz SIPOC.

A matriz SIPOC é “usada para verificar se as entradas do processo correspondem às saídas dos processos anteriores, bem como se as saídas do processo correspondem às entradas esperadas pelos processos seguintes” (ABPMP, 2013, p. 436).

S	I	P	O	C
Supplier/Fornecedor	Input/Entrada	Process/Processo	Output/Saída	Customer/Cliente
Quem disponibiliza os itens e recursos necessários ao processo	Quais são as condições básicas para que o processo possa ser executado	Quais as ações realizadas que possibilitam que as entradas resultem em saídas	Quais são as entregas, resultados (produtos ou serviços) que foram gerados na realização das ações	Quem irá receber os resultados do processo

Figura 3 - Matriz SIPOC.

6.1.2 Mapeamento e Análise do Processo de Trabalho

Com os processos identificados e delimitados, inicia-se a atividade de mapeamento e análise dos processos, que consiste na descrição das atividades que cada processo possui. Além das atividades, para que o mapeamento possa ser realizado do início ao fim, também serão descritos os relacionamentos entre as diversas atividades, os atores que se envolvem em cada uma delas, eventuais dependências e os pontos de decisão dentro do processo. Questões legais e atos normativos, internos e externos, que impactam no mapeamento do processo também devem ser destacados nesta fase.

A equipe responsável pelo mapeamento do processo, com apoio do Escritório de Projetos e Processos, deve estabelecer qual o nível de detalhamento necessário para o mapeamento. Para um gerenciamento do processo com maior controle sobre cada

etapa, e para que a modelagem ocorra com o máximo de fidedignidade, é importante que os atores envolvidos relatem detalhadamente todas as atividades do processo mapeado. O mapeamento detalhado também facilita a identificação de pontos de atenção, problemas, oportunidades de melhoria, riscos, possibilidades de automação, entre outras questões.

Nesta fase do ciclo de gestão do processo de trabalho, é importante que o mapeamento do processo traga a representação do estado atual do processo de trabalho, o processo “*as is*”. Com a descoberta do processo de trabalho, é possível identificar oportunidades de melhoria e otimização, gargalos, tarefas repetitivas, riscos, desperdícios, entre outros pontos.

6.1.3 Modelagem do Processo de Trabalho

A fase de modelagem do processo de trabalho trata de possibilidade de otimização do processo que irá impactar no atingimento de metas e estratégias institucionais e na satisfação do cliente interno ou externo. Após a análise na fase anterior, passa-se a elaborar o processo “*to be*”, ou seja, a versão otimizada do processo, buscando eliminar os problemas e trazer melhorias, tornando-o mais célere, efetivo, com entregas de maior qualidade e assegurando que sua execução gere as entregas desejadas pelos usuários ou unidades clientes do processo.

Finalizado o primeiro desenho do processo de trabalho, o setor responsável pelo processo irá realizar uma execução piloto. Isto é, o processo modelado será executado seguindo-se rigorosamente a modelagem estabelecida. O objetivo desta fase é efetivamente testar a viabilidade do fluxo processual definido. Também podem ser realizadas simulações de diversos cenários para testar as melhorias realizadas no processo de trabalho.

É importante evidenciar que as fases até aqui descritas devem ocorrer com a participação tanto do setor responsável pelos processos como pelo Escritório de Projetos e Processos. Nessas fases, podem ser utilizadas diversas técnicas e ferramentas que contribuam para o levantamento de informações e detalhes sobre o processo, além de sugestões de melhorias e otimizações de fluxo. Dentre elas, destaca-se o uso de questionários padronizados, *brainstorming* e *writestorming*, entrevistas, método Delphi, diagrama de tartaruga, 5W2H, exploração de normas e base de dados de registros dos processos.

6.1.4 Validação do Processo de Trabalho

O Escritório de Projetos e Processos, em conjunto com o setor responsável, após a execução piloto dos processos modelados, deve realizar a validação desses processos de trabalho.

Caso todos os processos desenhados sejam considerados viáveis e otimizados, passa-se para a etapa de documentação. Porém, caso existam pontos a corrigir em qualquer um dos processos modelados, deve-se retornar para o início da fase de modelagem para a realização dos devidos ajustes, seguindo-se então para nova execução e validação dos processos desenhados.

6.1.5 Documentação do Processo de Trabalho

Com todos os processos modelados devidamente validados, o Escritório de Projetos e Processos irá auxiliar na confecção do catálogo dos processos de trabalho da unidade envolvida, que será composto pela documentação do processo de trabalho e reunirá informações e documentos, tais como a representação gráfica do modelo do processo, objetivo do processo, responsáveis, descrição das principais atividades, manuais ou procedimentos operacionais padrão (POPs) eventualmente elaborados, entre outros documentos que auxiliem na gestão e execução do processo de trabalho. Cabe destacar que a documentação é importante para o registro do processo de trabalho e para a disseminação de conhecimento, tanto para o setor como para a instituição. Toda a documentação deverá ser conferida por todos os atores envolvidos nas etapas anteriores.

O catálogo dos processos de trabalho ficará disponível para o responsável pela unidade que teve o processo mapeado, bem como para toda a sua equipe de trabalho, servindo ainda como material de apoio e aprendizagem para futuros gestores do setor ou novos membros da equipe.

A critério da administração do Tribunal, os Catálogos dos Processos de Trabalho poderão ser armazenados no portal da instituição para consulta dos interessados, sejam clientes internos ou externos, a depender da matéria tratada em cada documento.

6.1.6 Implementação do Processo de Trabalho

Nesta fase o processo de trabalho validado será divulgado e, caso ainda não esteja, implementado. A implementação do processo de trabalho, a depender da complexidade, riscos envolvidos, necessidade de adaptação de sistemas ou de recursos, capacitações necessárias ou necessidade de alterações normativas, poderá ser realizada em etapas, desde que possível, objetivando antecipar os benefícios das melhorias eventualmente realizadas no processo de trabalho.

Durante a implementação, a execução do processo de trabalho será acompanhada pela unidade responsável e pelo Escritório de Projetos e Processos, colhendo-se a percepção das partes envolvidas com relação à efetividade do processo de trabalho.

6.1.7 Monitoramento e Controle do Processo de Trabalho

Na fase de monitoramento e controle do processo de trabalho, os processos implementados deverão ser acompanhados e ter sua efetividade avaliada, visando identificar se as entregas estão sendo realizadas com qualidade e no tempo esperado pelos envolvidos. Eventuais problemas ou desvios identificados durante o monitoramento deverão ser analisados e tratados em conjunto pelos envolvidos no processo de trabalho.

Todas as documentações geradas para o processo de trabalho, como o desenho, os manuais e os relatórios, reunidos no catálogo dos processos de trabalho, deverão estar disponíveis aos envolvidos, de forma organizada e de fácil acesso, evitando a utilização de informações desatualizadas ou a falta de clareza na divulgação. Caberá à unidade responsável pelo processo de trabalho assegurar que o catálogo esteja sempre atualizado e contenha efetivamente todos os processos desempenhados.

Quando possível, o monitoramento e medição do desempenho do processo de trabalho poderá ser feito através de indicadores.

6.1.8 Revisão do Processo de Trabalho

Nesta fase, são realizados, se pertinentes, ajustes e otimizações no processo de trabalho, conforme as observações realizadas no dia a dia da sua execução. Deve-se garantir que o processo de trabalho permaneça alinhado com os objetivos estratégicos da instituição e adapte-se às mudanças de contexto nos ambientes interno e externo.

Identificadas lacunas nos processos mapeados, alterações normativas ou estruturais na unidade que impactem os fluxos dos processos, ou o surgimento de novos processos dentro do setor que teve seus processos modelados, entende-se necessária a revisão dos processos e/ou do catálogo elaborado.

A melhoria contínua dos processos é essencial para garantir que a instituição esteja sempre buscando a excelência operacional e aprimorando sua eficiência. Para isso, além do acompanhamento e refinamento contínuo do processo de trabalho, é importante definir revisões periódicas, ao menos uma vez ao ano.

7 NOTAÇÕES E PADRÕES DE MODELAGEM

Neste capítulo é apresentada a notação adotada pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná para elaboração das representações gráficas dos processos de trabalho. São apresentados os principais elementos da notação e suas definições.

7.1 Notação Adotada

A BPMN (*Business Process Modeling and Notation*) é uma notação gráfica de modelagem de processos padronizada internacionalmente. Foi desenvolvida pela *Business Process Management Initiative* e será a notação utilizada no Mapeamento dos Processos de Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. A adoção da citada notação, apesar de favorecer a disseminação e uniformização de conhecimentos, não impede que outra possa ser utilizada, tendo em vista que os diversos sistemas e ferramentas de gestão de processos de trabalho não são baseados unicamente na BPMN. A seguir, estão representados os principais elementos utilizados na notação BPMN, mas destaca-se que a notação, atualmente em sua versão 2.0, possui diversos outros elementos para permitir maior agregação de informações e detalhes ao processo de trabalho.

7.2 Elementos Gráficos

7.2.1 Pool

Representa a área gráfica em que o processo a ser mapeado estará inserido. Uma *pool* pode conter diversas *lanes* ou *milestones*, dependendo da complexidade do processo.

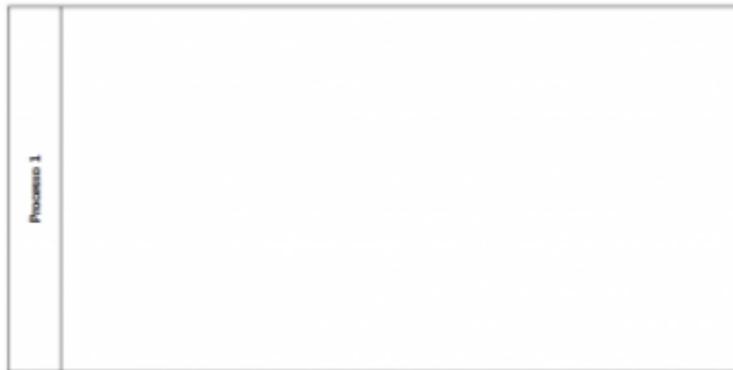


Figura 4 - Exemplo de uma pool.

7.2.2 Lane

É uma subdivisão dentro de uma *pool*. Em geral, as *lanes* são criadas na horizontal (uma embaixo da outra), mas podem ser criadas na vertical (uma ao lado da outra), dependendo da forma de mapeamento. São utilizadas para organizar as atividades e, regra geral, cada *lane* se refere a um ator específico dentro do processo.



Figura 5 - Exemplo de uma pool com duas lanes.

7.2.3 Milestone

São subpartições criadas na vertical para que o processo seja representado em fases de atuação ou de acontecimento. Cada *milestone* criada indica uma fase específica dentro de um processo.



Figura 6 - Exemplo de uma pool separada em três milestones.

7.2.4 Evento de Início

Como indica o próprio nome, é a representação gráfica que marca o início do processo. Cada processo deve ter um único evento de início, que por sua vez pode apresentar somente fluxos de sequência ou de atividades saindo dele — não recebe a chegada de fluxos.



Figura 7 - Evento de início.

7.2.5 Evento Intermediário

São representações usadas ao longo do processo, com exceção do início e fim. Espera-se que quanto maior a complexidade do processo, mais eventos intermediários sejam inseridos. Devido à natureza intermediária, os fluxos de sequência chegam e saem desses eventos.



Figura 8 - Evento intermediário.

7.2.6 Evento de Fim

Segundo o próprio nome, é a notação que indica a finalização do processo. De maneira antagônica ao evento de início, no evento de fim somente podem ocorrer fluxos de sequência ou de atividades que chegam até ele — nada pode ser iniciado a partir do evento de fim.



Figura 9 - Evento de fim.

7.2.7 Gateway

É a representação gráfica utilizada quando existe uma decisão a ser tomada, em que cada resposta conduz para um destino específico dentro do fluxo de atividades. Por ser um evento decisório, é necessário que anteriormente a ele exista algum tipo de informação para que se possa ter a decisão tomada e a sequência do processo definido.



Figura 10 - Representação de um gateway.

7.2.8 Subprocesso

Representa uma atividade dentro do processo que contém outras atividades ou tarefas que devem ser realizadas ou conferidas para que o processo possa seguir seu fluxo sequencial.



Figura 11 - Exemplo de um subprocesso.

7.2.9 Atividade

Representa uma atividade dentro do fluxo sequencial do processo que deve ser cumprida para que a próxima atividade ocorra. Pode ser de diversos tipos, como

atividade manual, envio e recebimento de mensagens, realização de serviços, entre outros. Uma atividade pode conter mais de uma tarefa a ser executada.

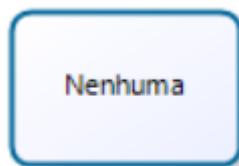


Figura 12 - Exemplo de uma atividade.

7.2.10 Objeto de Dados

Figura gráfica utilizada para acondicionar informações sobre as entradas e/ou saídas das atividades existentes dentro do processo.



Figura 13 - Representação de um objeto de dados.

7.2.11 Anotação

Notação gráfica que permite a inserção de comentários acerca do processo, subprocesso ou atividades que existem dentro da *pool*.



Figura 14 - Representação de uma anotação.

7.2.12 Fluxo de Sequência

Também chamado de conector, é usado para mostrar a ordem sequencial em que as atividades serão executadas. Espera-se que cada fluxo sequencial tenha apenas uma origem e um só destino.



Figura 15 - Representação do fluxo de sequência.

7.2.13 Associação

É usada para relacionar ou associar os objetos de dados e anotações com os elementos gráficos do processo.



Figura 16 - Representação de uma associação.

8 CONCLUSÃO

Este Manual abordou de forma abrangente como um processo de trabalho pode ser desenvolvido. Iniciou-se com a apresentação da importância e benefícios do tema e seguiu para seus fundamentos.

Abordou-se também o ciclo de gestão de processos de negócio, assunto que descreve as fases que devem ocorrer na gestão do processo, os principais papéis e responsabilidades na construção dos processos e a metodologia que deve ser seguida para o desenvolvimento de um processo de trabalho.

Logo, espera-se que este documento forneça as informações essenciais para a implementação de processos de trabalho, contribuindo para a disseminação da cultura de gestão de processos no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná e possibilitando que qualquer pessoa envolvida em algum processo de trabalho possa colocar os procedimentos aqui descritos em prática e obter melhorias na gestão dos processos.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP Brasil, Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio. **BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. 1ª ed., versão 3.0. Brasília, 2013.

ALMEIDA, Vinícius Nóbile. **Mapa de processos: o que é, para que serve e como fazer**. EUAX Consulting. 2020. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2020/03/mapa-de-processos/>. Acesso em: 19 maio 2024.

BIZAGI. **BPMN Guide Quick Start**. 2017. Disponível em: https://www.bizagi.com/files/live/sites/bizagi/files/PDFs/BPMN_Quick_Start_Guide.pdf. Acesso em: 22 maio 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DA BAHIA. **Metodologia de Gestão de Processos**. 1ª ed. Salvador, 2016.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Introdução à gestão de processos de trabalho**. 5ª ed. Brasília, 2022. Disponível em: <https://transparencia.stj.jus.br/wp-content/uploads/Introducao-a-Gestao-de-Processos-de-Trabalho.pdf>. Acesso em: 17 maio 2024.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Guia de gestão de processos de trabalho**. Versão 1.0. Brasília, 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ACRE. **Manual de Procedimentos**. Versão 1. Rio Branco, 2021.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 13ª REGIÃO. **Manual de Gestão de Processos de Trabalho**. Versão 3. João Pessoa, 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 14ª REGIÃO. **Manual de Gerenciamento de Processos de Trabalho**. Versão 1. Porto Velho, 2021.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO. **Manual de Gestão de Processos**. Versão 1. Recife, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Manual de Elaboração de Procedimentos Operacionais e Instruções de Trabalho**. Versão 1. Salvador, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Manual de Gestão de Processos**. Versão 2.0. Bagé, 2019.



TJPR
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO PARANÁ