

Escritório de Processos de Trabalho

**Nota
Metodológica
2024**



Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
Gestão 2023-2025

Desembargador Antônio Abelardo Benevides Moraes
PRESIDENTE

Desembargador Heráclito Vieira de Sousa Neto
VICE-PRESIDENTE

Maria Edna Martins
CORREGEDORA-GERAL DA JUSTIÇA

Secretaria Geral Judiciária
Nilsiton Rodrigues de Andrade Aragão

Secretaria Geral Administrativa
Sergio Mendes de Oliveira Filho

Este documento é de propriedade do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE). As informações nele contidas não poderão ser utilizadas, copiadas ou, de alguma forma, reveladas sem prévia autorização.

1. Apresentação	4
2. O Escritório de Processos de Trabalho (EPT) ..	5
2.1. Posicionamento: missão e visão	5
2.2. Responsabilidades	6
2.3. Objetivos e indicadores	8
3. Estrutura de gestão por processos do TJCE ...	11
4. Metodologia de gestão de processos de trabalho	16
4.1. Processos de trabalho do EPT	17
4.1.1. Gerir a arquitetura de processos	19
4.1.2. Priorizar processos críticos	20
4.1.3. Planejar as iniciativas de gestão de processos	27
4.1.4. Revisar processos de trabalho	29
4.1.5. Gerir o dia a dia.....	30
4.1.6. Analisar demanda.....	36
4.1.7. Mapear ou modelar processos de trabalho.....	38
4.1.8. Redesenhar processos de trabalho	43
4.1.9. Automatizar processos de trabalho.....	45
4.1.10. Implementar processos de trabalho.....	47
4.1.11. Revisar metodologias e boas práticas em processos	50
4.1.12. Disseminar a cultura de gestão de processos .	51
4.1.13. Avaliar o grau de maturidade em gestão de processos	52
5. Normativo do EPT	60
6. Glossário de termos e definições técnicas	61

1. Apresentação

Um **escritório de processos**, também conhecido como Escritório de Gestão de Processos de Negócio (EGPN) ou *Business Process Management Office* (BPMO), é uma **unidade** dentro de uma organização **dedicada à gestão e otimização dos processos de negócios ou processos de trabalho**. Surgido na década de 1990, com a crescente complexidade e a necessidade de eficiência nas operações organizacionais, esse conceito evoluiu a partir das práticas de reengenharia de processos de negócios (BPR). Inicialmente, o foco estava em transformar radicalmente os processos para obter melhorias significativas em desempenho, mas com o tempo, a abordagem tornou-se mais centrada na gestão contínua e na melhoria incremental.

A principal função de um escritório de processos é **identificar, documentar, analisar e melhorar os processos de trabalho** da organização. Isso envolve mapear como o trabalho é realizado, identificar ineficiências ou redundâncias, e implementar mudanças que melhorem a produtividade e a qualidade dos resultados. Utilizando metodologias estruturadas, como o BPMN (*Business Process Model and Notation*), o escritório de processos busca **alinhar as operações com os objetivos estratégicos da organização**, garantindo que os recursos sejam utilizados de maneira mais eficiente.

O impacto de um escritório de processos bem implementado pode ser significativo. Organizações que adotam uma **gestão estruturada de processos** tendem a ver melhorias na **eficiência operacional, redução de custos, aumento da satisfação** dos beneficiários e **maior agilidade** para responder a mudanças no contexto interno e externo. Além disso, a padronização dos processos facilita a **conformidade com regulamentações e normas, reduzindo riscos e aumentando a transparência**.

Em suma, um escritório de processos é uma peça-chave na estrutura organizacional moderna, focada em **maximizar a eficiência e a eficácia dos processos de trabalho**. Ao promover uma abordagem sistemática e disciplinada para a gestão de processos, auxilia as organizações a alcançarem um **desempenho superior e a alcançar bons resultados**. A evolução contínua das práticas e ferramentas de gestão de processos de trabalho assegura que as organizações possam se adaptar e prosperar continuamente.

Neste contexto, o presente documento apresenta o Escritório de Processos de Trabalho (EPT) do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), contemplando os conceitos, objetivos e metodologia dessa unidade organizacional.

2. O Escritório de Processos de Trabalho (EPT)

O Escritório de Processos de Trabalho do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) está **vinculado à Coordenadoria de Gestão por Processos de Trabalho**, da Gerência de Desenvolvimento Organizacional, que compõe a Secretaria de Planejamento e Gestão. Esta unidade organizacional **atua em prol do aumento da maturidade e no fomento de uma cultura voltada para a Gestão por Processos** na instituição, auxiliando na convergência entre as iniciativas e metodologias definidas para a gestão de processos no Tribunal.

2.1. Posicionamento: missão e visão

O posicionamento de um Escritório de Processos de Trabalho (EPT) trata-se das definições da razão de sua existência na organização e que busca alcançar com suas atividades. Esse posicionamento é definido por meio da missão e visão, duas declarações fundamentais que orientam as operações e definem os objetivos a longo prazo.

A missão descreve o propósito central e o papel que ele desempenha na organização. Em suma, enfatiza a importância de gerir e melhorar continuamente os processos de trabalho para aumentar a eficiência, a qualidade dos resultados e a satisfação dos beneficiários dos processos. Assim, a declaração da missão do EPT é:

“Promover a eficiência do TJCE, a partir do desdobramento da estratégia, melhoria dos processos de trabalho e gestão do dia a dia, por meio da disseminação da cultura e das boas práticas em Gestão por Processos.”

E a visão projeta um futuro ideal para o escritório de processos, estabelecendo uma aspiração de longo prazo. Sublinha a importância de contribuir para o sucesso sustentável da organização, ajudando-a a manter e aumentar seus resultados. Diferentemente da missão, a visão necessita de um horizonte temporal para que o resultado pretendido seja alcançado. Para o EPT, o horizonte foi definido de 7 anos (2030), em consonância com a Estratégia do Tribunal (Mapa Estratégico 2030). Neste contexto, a visão do EPT é:

“Ser reconhecido como um centro de excelência na gestão de processos de trabalho, promovendo a celeridade e a eficiência do TJCE.”

2.2. Responsabilidades

Responsabilidades são as obrigações e deveres específicos atribuídos a um papel dentro da organização. Elas delineiam o que é esperado de uma equipe em termos de tarefas e resultados. Considerando a missão e visão do EPT, suas responsabilidades foram definidas por meio da delimitação do escopo e não escopo de atuação. Assim, o escopo do EPT trata-se de:

Escopo de atuação do EPT

1	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Alinhamento do portfólio de processos do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará com a estratégia
2	MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS	Execução, apoio e monitoramento de iniciativas e projetos de modelagem, redesenho e automação
3	DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO	Aprimoramento metodológico e produção de conhecimento
4	TREINAMENTOS E MENTORIAS	Capacitação e realização de mentorias em gestão de processos e metodologias relacionadas
5	MONITORAMENTO DA PERFORMANCE DOS PROCESSOS	Acompanhamento das performance dos processos, por meio de indicadores
6	DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DE PROCESSOS	Sensibilização e promoção da gestão por processos no Tribunal de Justiça

Esse escopo refere-se a três atividades principais:

1. **Ações contínuas não padronizadas:** envolvem ações diversas que se repetem, porém nem sempre na mesma ordem. Geralmente podem ser detalhados por meio de checklists e guias;
2. **Ações pontuais não padronizadas:** envolvem ações específicas e esporádicas com resultado, início e fim definido. Geralmente demandas que surgem de outras áreas que são específicas e eventuais, não são contínuas e padronizadas;
3. **Ações padronizadas:** envolvem ações que podem ou devem ser realizadas seguindo uma ordem pré-determinada de atividades. Podem ser demonstradas por meio de fluxos de trabalho.

Estas ações foram detalhadas de acordo com as respectivas responsabilidades do Escritório de Processos de Trabalho.

RESPONSABILIDADES DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DE TRABALHO

1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

- Formulação e revisão da Cadeia de Valor do TJCE
- Priorização e classificação dos processos estratégicos
- Mapeamento e manutenção do repositório de processos do TJCE
- Gestão do portfólio de processos administrativos e judiciários (inclusão, alteração e cancelamento)
- Criação de projetos transformacionais de melhoria de processos em consonância com a estratégia
- Gestão do banco de demandas de criação e melhoria de processos
- Análise e apoio na elaboração de apresentações para decisões de assuntos relacionados aos processos estratégicos do TJCE

2. MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS

- Gestão do portfólio de iniciativas de melhoria de processo do TJCE
- Priorização de demandas de melhoria de processos
- Apoio, acompanhamento e/ou execução de iniciativas de melhoria de processos ou modelagem de novos processos realizados pelas unidades
- Suporte técnico metodológico e tecnológico para iniciativas de melhoria de processos
- Participação de iniciativas que envolvam digitalização ou automação de processos
- Definição da governança de melhoria contínua
- Acompanhamento do ciclo de melhoria contínua dos processos

3. DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO

- Mapeamento pró ativo de metodologias e melhores práticas de gestão de processos
- Definição de métodos, ferramentas e rotinas de gestão de processos
- Padronização de linguagem e documentação de processos
- Gestão de conhecimento (documentação, categorização e disseminação) de lições aprendidas associadas as práticas de gestão de processos
- Disponibilização de tecnologias de BPMN
- Mapeamento dos processos de gestão de processo do TJCE

4. TREINAMENTOS E CAPACIDADES

- Promoção de ações formais de capacitações de gestão de processos para membros da Rede de Governança em Processos
- Promoção de pílulas de conhecimento voltadas a gestão de processos para todos os membros do TJCE
- Suporte a capacitações de usuários
- Avaliação do grau de maturidade em gestão por processos
- Elaboração e compartilhamento de base de dados de boas práticas, aprendizados e lições aprendidas sobre gestão de processos

5. MONITORAMENTO DA PERFORMANCE

- Definição de indicadores de desempenho para os processos
- Criação do modelo de governança de gestão de processos (reuniões, periodicidades, papéis e responsabilidades, etc)
- Elaboração dos calendários (anual e mensal) de monitoramento dos processos, conforme classificação.
- Criação de templates e relatórios de desempenho do portfólio de processos para as partes interessadas
- Criação do plano de comunicação de gestão de processos
- Criação de quadros de gestão a vista de processos
- Monitoramento da performance do Escritório de Processos de Trabalho

6. DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DE PROCESSOS

- Disseminação da cultura de gestão por processos no TJCE, por meio de ações específicas de sensibilização das unidades administrativas e judiciárias
- Compartilhamento de boas práticas e resultados da adoção da gestão por processos
- Participação em eventos: congressos, seminários, palestras, entre outros
- Realização de benchmarks com outros Tribunais e entes do poder público e privado
- Divulgação interna e externa de conteúdo sobre o portfólio de processos

Estabelecer o que não faz parte do escopo é de extrema importância para que não haja dúvidas sobre o que deve ser feito no momento da execução das iniciativas prioritárias da unidade. Portanto, a definição do não escopo deve ser formalizada de forma clara, descrevendo o que não será foco das entregas da unidade. Assim, as atuações e atividades que não fazem parte do escopo do EPT são:

Não escopo de atuação do EPT

-  Sobreposição de funções com o dono ou guardião do processo
-  Execução de capacitações em outras metodologias que não seja relacionadas a gestão de processos
-  Execução de rotinas de processos que não são das atribuições e serviços do Escritório de Processos de Trabalho
-  Desenvolvimento de softwares ou outros sistemas tecnológicos
-  Gestão ativa de contratações no âmbito da Rede de Governança
-  Atendimento de demandas relacionadas a gestão de pessoas

2.3. Objetivos e indicadores

Os **objetivos**, no contexto de um escritório de processos de trabalho, são definições que representam um **conjunto de prioridades** que esclarecem o que o escritório deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso. Trata-se de metas a serem buscadas **e guias para as atividades e iniciativas da unidade**. Esses objetivos consideram a missão do EPT e a visão de longo prazo a ser alcançada. São eles:

Objetivos do EPT

- Promover o alinhamento dos processos a estratégia do TJCE
- Implementar a gestão e a governança de processos do TJCE
- Monitorar e melhorar a performance dos processos do TJCE
- Disseminar a cultura de Gestão por Processos

Da mesma forma são definidos os indicadores da unidade. Esses indicadores são métricas utilizadas para avaliar o desempenho e determinar se os

objetivos do escritório de processos estão sendo atingidos. Eles fornecem informações valiosas sobre a eficácia, eficiência e qualidade do que vem sendo realizado, permitindo a tomada de decisões informada.

Bons indicadores devem:

1. Ser válidos considerando apenas o que precisa ser medido,
2. Medir o que é importante e não, necessariamente, o que é mais fácil,
3. Ser confiáveis para medir consistentemente a mesma coisa, da mesma maneira, todas às vezes,
4. Ser viáveis, ou seja, possuir uma boa relação de custo-benefício.

Assim, os indicadores do Escritório de Processos de Trabalho do TJCE são:

Indicadores de cada objetivo do EPT	
OBJETIVO	INDICADOR (Sugestão)
<i>Prioridades</i>	<i>Como medir o alcance do objetivo</i>
Promover o alinhamento dos processos a estratégia do TJCE	Indicadores do Planejamento Estratégico
	% de execução dos projetos de melhorias de processos estratégicos
	% dos processos estratégicos automatizados
Implementar a gestão e a governança de processos do TJCE	% do portfólio de processos mapeados e redesenhados
	% de portfólio de processos automatizados
	% de reuniões realizadas conforme governança de gestão por processos
	Índice de cumprimento dos ritos de monitoramentos
	Frequência/participação dos responsáveis nas reuniões de monitoramento
Monitorar e melhorar a performance dos processos do TJCE	% de relatórios de performance dos processos enviados pós reunião
	Grau de resolução / destravamento dos gargalos identificados
	% de implementação de planos de ação de melhorias de processos
	Lições aprendidas registradas em base de dados
	Indicadores de excelência, eficiência, eficácia e efetividade relacionado aos processos (varia conforme o processo)
Disseminar a cultura de Gestão por Processos	Grau de satisfação dos processos automatizados
	Grau de satisfação do serviço de mapeamento, redesenho e automação de processos
	% dos donos e guardiões de processos que passaram por capacitações em gestão de processos
	Grau de maturidade em gestão por processos
	Índice de conhecimento interno sobre o Escritório de Processos de Trabalho

Indicadores de cada objetivo do EPT	
OBJETIVO	INDICADOR (Sugestão)
<i>Prioridades</i>	<i>Como medir o alcance do objetivo</i>
	% de unidades/setores realizando ações de gestão por Processos com o EPT

Com base nesses elementos base para a atuação do Escritório de Processos de Trabalho, define-se a seguir sua metodologia, ou seja, o conjunto estruturado de processo de trabalho dessa unidade e artefatos a serem utilizados.

3. Estrutura de gestão por processos do TJCE

A estrutura de gestão por processos do TJCE é composta por um conjunto de atores de diversos níveis organizacionais que atuam em prol da manutenção dos processos de trabalho da Tribunal e garantia de um bom desempenho. Esses atores possuem papéis e responsabilidades específicos, em alguns até compondo grupos, para auxiliar na gestão por processos do Tribunal.

A gestão por processos é uma abordagem sistemática para gerenciar e melhorar os processos de trabalho nas organizações. Em vez de focar em funções ou departamentos individuais, a gestão por processos pauta-se em uma visão sistêmica e integrada, em que trabalho flui através da organização e diferentes atividades interagem para produzir resultados finais. Essa abordagem visa garantir que os processos sejam eficientes, eficazes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Neste contexto, os papéis e responsabilidades da estrutura de gestão por processos são definidos para assegurar que cada ator envolvido tenha clareza sobre suas funções específicas e contribuições para a manutenção e melhoria dos processos organizacionais.

A estrutura da gestão por processos de trabalho do Poder Judiciário do Estado do Ceará é composta pelos seguintes atores e grupos:

- Comitê Executivo Estratégico (COEX Estratégico):
 - Presidente;
 - Vice-presidente;
 - Secretários(as) Gerais;
 - Juízes(as) Auxiliares da Presidência;
 - Secretário(as);
 - Corregedor(a) Geral.
- Comitê de Riscos, Controle e Desempenho:
 - Secretário(a) Geral Administrativo do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará;

- Secretários(as) Administrativos;
- Secretário(a) de Auditoria Interna;
- Secretário(a) Geral Administrativo;
- Secretários(as);
- Gerência de Desenvolvimento Organizacional;
- Coordenação de Gestão por Processos de Trabalho;
- Unidades Setoriais de Governança.

Esses atores, no âmbito da gestão por processos possuem os seguintes papéis e responsabilidades:

PAPEIS E RESPONSABILIDADES DOS ATORES DA GESTÃO POR PROCESSOS DO TJCE	
ATORES	PAPEIS E RESPONSABILIDADES
Comitê Executivo Estratégico (COEX Estratégico): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente; ▪ Vice-presidente; ▪ Secretários(as) Gerais; ▪ Juizes(as) Auxiliares da Presidência; ▪ Secretário(as); ▪ Corregedor(a) Geral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deliberar sobre as análises de desempenho dos processos de trabalho críticos, resultados e riscos do TJCE; ▪ Deliberar sobre os processos de trabalho críticos do TJCE; ▪ Patrocinar e disseminar a cultura de Gestão por Processos de Trabalho na Instituição.
Comitê de Riscos, Controle e Desempenho: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretário(a) Geral Administrativo do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará; ▪ Secretários(as) Administrativos; ▪ Secretário(a) de Auditoria Interna; ▪ Assessor(a) de Precatórios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovar a Metodologia de Priorização dos Processos de Trabalho Críticos e suas atualizações; ▪ Validar a relação de Processos de Trabalho Críticos do TJCE; ▪ Discutir e validar as análises de desempenho dos processos de trabalho críticos, resultados e riscos do TJCE; ▪ Definir os processos de trabalho, resultados e riscos do TJCE para a reunião do COEX Estratégico; ▪ Patrocinar e disseminar a cultura de Gestão por Processos de Trabalho na Instituição; ▪ Indicar o Gestor de Macroprocesso.
Secretários(as)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discutir e validar as análises de desempenho dos processos de trabalho, dos resultados e riscos da Secretaria; ▪ Definir os processos de trabalho, resultados e riscos da sua Secretaria para a reunião do Comitê de Riscos, Controle e Desempenho; ▪ Patrocinar e disseminar a cultura de Gestão por Processos de Trabalho na Instituição.
Gerência de Desenvolvimento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovar a Metodologia de Gestão por Processos de Trabalho e suas atualizações;

PAPEIS E RESPONSABILIDADES DOS ATORES DA GESTÃO POR PROCESSOS DO TJCE	
ATORES	PAPEIS E RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovar o planejamento das iniciativas de Gestão de Processos de trabalho; ▪ Promover a interlocução e gerar convergência entre as diferentes partes interessadas e iniciativas de Gestão de Processos de trabalho do TJCE; ▪ Aprovar a Metodologia de Priorização dos Processos de trabalho Críticos e suas atualizações; ▪ Aprovar a relação de Processos de Trabalho Críticos do TJCE; ▪ Aprovar o Plano de Comunicação de Gestão por Processos de Trabalho; ▪ Aprovar o Plano de Treinamento em Gestão por Processos de Trabalho; ▪ Validar a aferição da maturidade em Gestão por Processos de Trabalho TJCE e os planos de ação; ▪ Revisar e gerenciar a arquitetura dos processos de trabalho do TJCE; ▪ Patrocinar e disseminar a cultura de Gestão por Processos de Trabalho na Instituição.
<p>Coordenadoria de Gestão por Processos de Trabalho (Escritório de Processos de Trabalho - EPT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir a Arquitetura de Processos de Trabalho e a Cadeia de Valor do TJCE; ▪ Analisar as demandas e priorizar as iniciativas de Gestão de Processos de trabalho do TJCE; ▪ Desenvolver a priorização dos processos de trabalho críticos do TJCE; ▪ Apoiar no monitoramento do desempenho dos processos de trabalho; ▪ Auferir a maturidade em Gestão por Processos de Trabalho do TJCE, desenvolver e monitorar os planos de ação; ▪ Criar e manter banco de boas práticas e lições aprendidas de Gestão por Processos de trabalho; ▪ Revisar e gerenciar o repositório central dos processos de trabalho do TJCE; ▪ Manter a Arquitetura de Processos de Trabalho e a Cadeia de Valor do TJCE atualizadas; ▪ Propor atualizações na Metodologia de Gestão por Processos de Trabalho; ▪ Desenvolver o planejamento anual de iniciativas de Gestão de Processos de Trabalho; ▪ Propor Gestor e Especialista de Processos para os processos de trabalho; ▪ Alocar a equipe de analistas de processos de trabalho nas iniciativas de processos de trabalho; ▪ Promover treinamento e desenvolvimento nas melhores práticas de Gestão por Processos de trabalho; ▪ Apoiar no desenvolvimento do plano de comunicação de Gestão por Processos de Trabalho;

PAPEIS E RESPONSABILIDADES DOS ATORES DA GESTÃO POR PROCESSOS DO TJCE	
ATORES	PAPEIS E RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar a interlocução entre os diferentes atores e partes interessadas na Gestão por Processos de trabalho; Disseminar e fomentar a cultura de Gestão por Processos de Trabalho na instituição; Prestar apoio técnico às Unidades Setoriais de Governança sobre gerenciamento de processos de trabalho.
Unidades Setoriais de Governança	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver iniciativas de mapeamento, modelagem e redesenho de processos de trabalho da Secretaria; Construir indicadores de desempenho e definição de metas para os processos de trabalho; Fornecer à Coordenadoria de Gestão por Processos de Trabalho os dados e informações para subsidiar a gestão e atualização da arquitetura de processos de trabalho pela Coordenadoria, periodicamente ou quando demandado; Apoiar na automação e homologar os processos de trabalho; Apoiar na elaboração do plano de implementação e acompanhar os gestores dos processos nos treinamentos dos usuários nos novos processos de trabalho; Apoiar no desenvolvimento das análises do desempenho dos processos de trabalho; Discutir as análises de desempenho nas Reuniões de Gestão do Dia a Dia e Reuniões de Análise Crítica da Unidade; Auxiliar o desenvolvimento dos planos de ações para melhoria do desempenho dos processos de trabalho; Participar das capacitações e ações de desenvolvimento de competência em Gestão por Processos de Trabalho.
Gestores de Macroprocessos	<ul style="list-style-type: none"> Liderar e coordenar estrategicamente a geração de resultados esperados por cada macroprocesso da Cadeia de Valor.
Gestores de Processos	<ul style="list-style-type: none"> Instituir um Especialista para os processos de trabalhos, quando houver necessidade; Aprovar as entregas geradas nas iniciativas de gestão de processos de trabalho; Atuar na construção dos indicadores de desempenho e metas para os processos de trabalho; Implementar os processos de trabalho; Analisar o desempenho dos processos, resultados e riscos da unidade nas Reuniões de Análise Crítica da Unidade; Desenvolver e monitorar a execução dos planos de ação da unidade; Definir os processos de trabalho, resultados e riscos para a Reunião de Desempenho da Secretaria;

PAPEIS E RESPONSABILIDADES DOS ATORES DA GESTÃO POR PROCESSOS DO TJCE	
ATORES	PAPEIS E RESPONSABILIDADES
<p>Especialista do Processo</p> <p><i>* Na ausência do Especialista, o Gestor de Processo deverá assumir suas competências.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar contas dos desempenhos dos processos de trabalho nas Reunião de Desempenho da Secretaria. ▪ Desenvolver iniciativas de mapeamento, modelagem e redesenho de processos de trabalho; ▪ Construir indicadores de desempenho e definir metas para os processos de trabalho; ▪ Apoiar na automação e homologação dos processos de trabalho; ▪ Elaborar Plano de Implementação e treinar os usuários nos novos processos de trabalho; ▪ Desenvolver análises do desempenho dos processos de trabalho; ▪ Discutir as análises de desempenho nas Reunião de Gestão do Dia a Dia e Reunião de Análise Crítica da Unidade; ▪ Propor planos de ações para melhoria do desempenho dos processos de trabalho; ▪ Manter atualizada a arquitetura de processos de trabalho; ▪ Participar das capacitações e ações de desenvolvimento de competências em Gestão por Processos.
<p>Analista de Processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar as Unidades Setoriais de Governança no desenvolvimento ou executar as iniciativas de mapeamento e modelagem dos processos de trabalho; ▪ Apoiar as Unidades Setoriais de Governança no desenvolvimento ou executar as iniciativas de redesenho dos processos de trabalho; ▪ Executar a automação dos processos de trabalho; ▪ Apoiar na implementação dos processos de trabalho; ▪ Prestar apoio técnico às Unidades Setoriais de Governança sobre gerenciamento de processos de trabalho; ▪ Apoiar no desenvolvimento das análises do desempenho dos processos de trabalho; ▪ Manter atualizado o repositório de processos de trabalho

4. Metodologia de gestão de processos de trabalho

A metodologia de gestão de processos refere-se ao conjunto estruturado de práticas, técnicas e ferramentas que guiam a gestão e a melhoria dos processos de trabalho da organização. Ela fornece um framework sistemático das atividades a serem desempenhadas pelo escritório para identificar, analisar, projetar, implementar, monitorar e suportar a otimização dos processos de trabalho da organização.

No contexto do TJCE, essa metodologia se resume ao conjunto de processos de trabalho que o EPT deve realizar para que seja possível alcançar seus objetivos, sendo coerente com sua missão e visão. Em suma, trata-se de 4 eixos:

- I. Desdobramento da estratégia em processos;
- II. Gestão do dia a dia;
- III. Gestão de projetos de melhoria de processos de trabalho; e
- IV. Escritório de Processos de Trabalho.



Esses eixos são descritos a seguir, detalhando o conjunto de processos de trabalho de cada eixo.

4.1. Processos de trabalho do EPT

Os processos de trabalho consistem no conjunto de atividades ordenadas e sequenciais a ser executado por um indivíduo ou equipe para se alcançar determinado fim. A metodologia do EPT é composta por um conjunto de 13 processos de trabalho distribuídos nos 4 eixos da metodologia.

O eixo Desdobramento da Estratégia em Processos possui três processos:

- **Gerir a arquitetura de processos:** gestão proativa da arquitetura de processos do TJCE, por meio do planejamento da revisão, manutenção ou exclusão dos processos da arquitetura de processos do TJCE;
- **Priorizar processos estratégicos:** priorizar os processos de trabalho por meio da definição dos processos estratégicos, da arquitetura de processos, e desempenho dos processos (gestão do dia a dia);
- **Planejar iniciativas de gestão de processos:** desenvolver o planejamento anual de iniciativas de gestão de processos, por meio da análise da importância estratégica, desempenho dos processos de trabalho e capacidade de execução do time do EPT.

O eixo de **Gestão do Dia a Dia** possui dois processos de trabalho:

- **Gerir o dia a dia:** conjunto de atividades utilizadas para gerenciar as operações cotidianas de uma organização. O processo de Gestão do Dia a Dia busca gerar informações (relevantes e orientadas) de maneira qualificada e sistemática sobre o desempenho da unidade (indicadores e riscos), buscando explicar e emitir juízos, e usar tais informações, incorporando-as no processo decisório com vistas ao aprendizado, transparência e responsabilização. A gestão do dia a dia ocorre por meio do acompanhamento da performance e conformidade, por meio da análise de indicadores de desempenho e da gestão de riscos;

- **Revisar processos de trabalho:** conjunto de atividades de revisão sistemática e periódica (anualmente) ou quando necessário dos processos e suas respectivas documentações.

O eixo de Gestão de Projetos de Processos de Trabalho possui cinco processos:

- **Analisar as demandas de gestão de processos:** analisar as demandas das secretarias de iniciativas de gestão de processos e comparar com o planejamento das iniciativas de gestão de processos e capacidade de execução do EPT;
- **Mapear ou modelar processo de trabalho:** o mapeamento dar-se-á em processos de trabalhos já existentes e em execução no Tribunal. Por sua vez, a modelagem de processos de trabalho é aplicada na implementação de novos processos de trabalho no Tribunal;
- **Redesenhar processo de trabalho:** o redesenho de processo de trabalho aplica-se em processos mapeados e que estão com baixo desempenho, necessitando de melhorias nas atividades dos fluxos de trabalho para melhoria da performance;
- **Implementar processo:** publicar, treinar e acompanhar a execução do novo processo de trabalho, de forma aos usuários do processo estarem executando o processo de acordo com as novas atividades.
- **Automatizar processos de trabalho:** a automação do processo de trabalho é a aplicação da tecnologia e da integração de dados e sistemas para automatizar tarefas que antes eram desempenhadas manualmente, de forma a aumentar a produtividade, a eficiência e a geração de valor.

E o eixo de **Escritório de Processos de Trabalho** possui por três processos:

- **Revisar metodologias e boas práticas em processos:** revisar sistematicamente a metodologia de gestão de processos do TJCE, procurando adicionar boas práticas e novos processos de trabalho.
- **Disseminar a cultura de gestão de processos:** disseminar a cultura em gestão de processos no TJCE, por meio de um plano estruturado de comunicação e treinamentos em gestão de processos para o Tribunal.
- **Avaliar o grau de maturidade em gestão de processos:** avaliar os níveis de proficiência do TJCE nas temáticas: metodologia, benchmark, disseminação do conhecimento, ferramentas tecnológicas, maturidade organizacional em processos, gestão de processos, documentação dos processos, monitoramento da performance,

melhoria contínua, lições aprendidas, competência em processos, estrutura do EPT, processos internos do EP, mentoria, gestão integrada de processos, comunicação do desempenho, e treinamento e desenvolvimento.

Os respectivos processos de trabalho de cada eixo estão descritos nas seções seguintes. Seus fluxogramas podem ser acessados por meio do seguinte [link de acesso](#).

4.1.1. Gerir a arquitetura de processos

O processo de Gerir a Arquitetura de Processos é o conjunto de atividades da **gestão proativa da arquitetura de processos** do TJCE, por meio do planejamento da revisão, manutenção ou inativação dos processos da arquitetura de processos do TJCE.

Este fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Analisar a Arquitetura de Processos – Analisar os processos de trabalho constantes na Arquitetura de Processos do TJCE e verificar:
 - 1.1. Se existem novos processos, que foram desenhados ou não e não constam na arquitetura
 - 1.2. Processos que não são mais executados e, portanto, devem ser excluídos da arquitetura de processos de trabalho
 - 1.3. Processos que foram modificados ou atualizados e que devem ser atualizados na arquitetura de processos de trabalho
 - 1.4. Verificar, a partir da arquitetura de processos, se houve mudança nos grupos de processos;
 - 1.5. Atualizar a ferramenta para que esta reflita a versão mais atualizada da arquitetura de processos.
2. Preparar a Arquitetura para revisão – Avaliar os dados contidos e critérios adotados atualmente para a classificação dos processos de trabalho e revisá-los à luz da estratégia, grau de maturidade em gestão

de processos ou outros insights que demandaram novas informações ou critérios para classificação de processos de trabalho na arquitetura.

3. Revisar a Arquitetura de Processos – Atualização dos dados e critérios de cada processo de trabalho da unidade competente, através do Gestor do Processo e/ou EPT.
4. Compilar as informações e revisar Arquitetura – Compilar as informações, reorganizá-las e definir os projetos estratégicos, conforme os passos abaixo:
 - 4.1. Compilar as informações preenchidas pelas unidades em acompanhamento da Rede de Governança sobre os processos e, se necessário, revisar a classificação dos processos de trabalho de acordo com as novas informações.
 - 4.2. Definir os processos estratégicos.
5. Validar os processos estratégicos – A Alta Administração deve analisar e validar os processos considerados estratégicos.
6. Registrar histórico de revisão da Arquitetura – Registrar em documento as mudanças para manter o histórico de revisões da arquitetura de processos do TJCE.
7. Publicar e comunicar atualização da Arquitetura – Publicar no site do TJCE e comunicar para todos os colaboradores a nova arquitetura de processos.

A saída do processo de gestão da arquitetura de processos é o processo de priorização do processo de trabalho (Priorizar Processo de Trabalho).

4.1.2. Priorizar processos críticos

O processo de Priorizar Processos Estratégicos é o conjunto de atividades de **definição dos processos estratégicos** do TJCE e priorização, por meio da análise da arquitetura e desempenho dos processos (gestão do dia a dia). O processo inicia-se em outubro, alinhado ao processo orçamentário do Tribunal.

O fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Gerir a Arquitetura de Processos – O processo de gestão da Arquitetura de Processos define os processos considerados estratégicos.
 - 1.1. Verificar quais são os processos estratégicos;
 - 1.2. Atualizar planilha para que esta reflita a versão mais atualizada da arquitetura de processos.
2. Priorizar processos estratégicos – Criado um ranking de necessidades dos processos estratégicos, considerando os critérios elencados no produto S1.2 – 3 Listagem de processos crítico, a saber:
 - 2.1. Impacto na Prestação ou Acesso à Justiça e no Cidadão – Processos que afetam diretamente a capacidade do Tribunal de entregar decisões justas e tempestivas, ou impedem o acesso dos cidadãos aos serviços judiciais ou afetem a segurança, saúde e bem-estar dos cidadãos.
 - 2.2. Continuidade Operacional e dos Serviços Públicos – Processos que devem ser mantidos em caso de crises ou interrupções para garantir a continuidade das operações judiciais. Processos cuja falha resultaria em custos elevados, seja financeiramente, seja em termos de tempo ou recursos.
 - 2.3. Segurança e Privacidade de Dados – Processos que lidam com a proteção de dados sensíveis, registros judiciais e a privacidade das partes envolvidas.
 - 2.4. Impacto sobre a Estratégia do TJCE – Processos que afetam diretamente a consecução da estratégia do Tribunal.
 - 2.5. Requisitos Legais, Compliance e Éticos – Processos que atendem às exigências legais, éticas, normativas e/ou padrões governamentais.
 - 2.6. A criação do ranking considera a maior pontuação nos critérios definidos na etapa anterior. O ranking também deve considerar um balanceamento entre iniciativas estratégicas (70%) e operacionais (30%), de forma a sempre contemplar e não negligenciar iniciativas operacionais.
 - 2.7. O fator institucional pode ser adicionado, dando preferências para iniciativas de gestão de processos escolhidos pela alta liderança do TJCE.



CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS			
CRITÉRIOS	MENSURAÇÃO	PONTUAÇÃO	DEFINIÇÃO
Impacto na Prestação da Justiça e no Cidadão	Analisar se os processos são do core business do Tribunal e fundamentais para o seu funcionamento	BAIXO (1): Processos de trabalho de apoio indireto , com baixo impacto na prestação da justiça	Processos de trabalho da área administrativa com baixo impacto na prestação da justiça
		MÉDIO (3): Processos de trabalho de apoio indireto , com médio impacto na prestação da justiça	Processos de trabalho da área administrativa com médio impacto na prestação da justiça
		ALTO (5): Processos de trabalho das atividades judiciárias de 1º e 2º grau ou de apoio direto a atividade judicante ou de apoio indireto , com alto impacto na prestação da justiça	Processos de trabalho das unidades judiciárias de primeiro e segundo grau (Resolução CNJ nº 219/2016), de apoio direto a atividade (secretariado e suporte jurisdicional) e de apoio indireto com alto impacto
Continuidade Operacional dos Serviços Públicos	Análise dos riscos associados aos processos de trabalho	BAIXO (1): Processo de trabalho sem nenhum risco associado	Processo de trabalho que não possui nenhum fator de risco e, portanto, não afeta a continuidade operacional do Tribunal
		MÉDIO (3): Processo de trabalho com riscos classificado com limite de exposição baixo.	Processo de trabalho que possui risco, mas que o risco é classificado como baixo e, portanto, é aceitável e estão dentro do apetite ao risco do Tribunal
		ALTO (5): Processo de trabalho com riscos classificado com limite de exposição médio ou alto	Processo de trabalho que possuem riscos com potencial de dano ao Tribunal, que devem ser monitorados e tratados.
Impacto sobre a Estratégia do TJCE	Analisar o impacto dos processos em relação aos objetivos estratégicos	BAIXO (1): Pontuação de 0 a 0,39 no índice de contribuição estratégica	O processo de trabalho possui uma baixa contribuição estratégica e, portanto, um baixo impacto na estratégia do Tribunal
		MÉDIO (3): Pontuação de 0,4 a 0,8 no índice de contribuição estratégica	O processo de trabalho possui uma média contribuição estratégica e, portanto, um médio impacto na estratégia do Tribunal
		ALTO (5): Pontuação acima de 0,8 no índice de contribuição estratégica	O processo de trabalho possui uma alta contribuição estratégica e, portanto, um alto impacto na estratégia do Tribunal
Requisitos Legais, Compliance e Éticos	Número de apontamentos nos painéis de gestão de	BAIXO (1): Nenhum apontamento de determinação do CNJ e TCE	Processos de trabalho não possui nenhum apontamento dos órgãos de controle e, portanto, não é crítico

CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS			
CRITÉRIOS	MENSURAÇÃO	PONTUAÇÃO	DEFINIÇÃO
	determinação do CNJ e TCE	MÉDIO (3): Apontamento apontamentos de determinação do CNJ ou TCE com criticidade média ou baixa	Processo de trabalho com criticidade baixa ou média nos apontamentos dos órgãos de controle
		ALTO (5): Apontamento apontamentos de determinação do CNJ ou TCE com criticidade alta ou muito alta	Processo de trabalho com criticidade alta ou muito alta nos apontamentos dos órgãos de controle
Segurança e Privacidade de Dados	Presença de dados sensíveis nos processos de trabalho	BAIXO (1): O processo de trabalho não utiliza de dados sensíveis na sua execução	O processo de trabalho não contém informações sensíveis e, portanto, não apresenta um risco de comprometimento dos dados
		ALTO (5): O processo de trabalho possui de dados sensíveis na sua execução	O processo de trabalho contém informações sensíveis e possui alto potencial de risco, pela insuficiência de controles de segurança (criptografia, políticas e procedimentos, controles de acesso, etc.)

3. Avaliar capacidade de execução de iniciativas do EPT – A coordenação do EPT deve analisar a capacidade de execução anual de iniciativas, considerando os recursos humanos e tecnológicos disponíveis e o histórico de capacidades execução. A capacidade ocorre pela análise no *Microsoft Planner* do número de processos trabalhados por cada membro do Escritório no ano anterior. Ademais, deve-se considerar a contratação de novo(s) membro(s) e o emprego de novas tecnologias, que podem potencializar a eficiência na execução das tarefas e maior capacidade de execução de iniciativas.
4. Priorizar processos de trabalho – A Alta Administração deve validar a priorização proposta para os processos de trabalho.
5. Aprovar processos de trabalho – A presidência aprova os processos de trabalho, conjuntamente com o planejamento e orçamento definido para o próximo ano.
6. Publicar priorização dos processos de trabalho – Os processos de trabalho são publicados, conjuntamente com o planejamento e orçamento.
7. Comunicar as partes interessadas – Comunicar as partes interessadas no processo de priorização dos processos do TJCE.

4.1.3. Planejar as iniciativas de gestão de processos

O processo de Planejar as Iniciativas de Gestão de Processos é o conjunto de atividades de **desenvolvimento do planejamento anual de iniciativas de gestão de processos**, por meio da análise da importância estratégica, desempenho dos processos de trabalho e capacidade de execução do time do EPT.

O fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Desenvolver planejamento anual de projetos de intervenção em processos – O planejamento anual de projetos de intervenção em processo é a lista final dos processos selecionados e que se enquadram na capacidade de execução do EPT e Rede de Governança. O planejamento deve considerar o número total de iniciativas e o ranking estabelecido.
 - 1.1. As iniciativas devem ser alocadas no tempo conforme os critérios definidos na atividade de priorização, considerando a capacidade de execução por membro do Escritório e prazos de início e término.
 - 1.2. A coordenação do EPT deve comunicar para cada demandante das iniciativas o status da sua solicitação. No caso de aceite, o prazo de início e término da iniciativa. No caso de negativa, explicar o motivo da demanda de iniciativa não ser priorizada naquele momento e que continuará no backlog iniciativas do Escritório.
2. Publicar e comunicar planejamento as partes interessadas – O Planejamento Anual deve ser publicado e comunicado para as partes interessadas do Tribunal e públicos de interesse externos.

O planejamento das iniciativas de gestão de processos tem como saídas, em tempo oportuno e conforme o planejado, os processos de (a) Mapeamento ou Modelagem de Processo de Trabalho, (b) Redesenho de Processos de Trabalho e (c) Automatizar Processo de Trabalho.

4.1.4. Revisar processos de trabalho

O processo Revisar Processos de Trabalho é o conjunto de atividades de **revisão sistemática e periódica (semestralmente)** ou quando necessário dos **processos e suas respectivas documentações**.

O fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Analisar a data da última atualização – Atividade automatizada de, anualmente, analisar a data da última atualização dos fluxos de trabalho e documentação. Paralelamente informar o Especialista do Processo e o Coordenador do EPT sobre a necessidade de atualização
2. Informar da necessidade de revisão – O Coordenador do EPT ser informado automaticamente (atividade automatizada) sobre a necessidade de revisão.
3. Informar Especialista da necessidade de revisão – O Especialista do Processo ser informado automaticamente (atividade automatizada) sobre a necessidade de revisão.
4. Analisar o processo de trabalho – O Especialista, após ser informado sobre a necessidade de revisão, deve analisar o fluxo do processo de trabalho e a respectiva documentação e verificar a necessidade de revisão.
5. No caso de o processo de trabalho estar com a documentação desatualizada ou necessitante de melhorias, o processo de trabalho deve seguir para o fluxo de “Analisar a demanda de Gestão de Processos”.
6. Para os processos que não estão com documentação desatualizadas ou não necessitam de melhorias, deve ser informado o Coordenador do EPT e Núcleo de Governança que o processo não está desatualizado e atualizado o banco de dados, salvando automaticamente a data desta nova atualização.
7. Informar que o processo está desatualizado – Informar que o processo de trabalho está desatualizado.

8. Informar Núcleo de Governança da necessidade de revisão – Para os processos de trabalho, no qual a área de origem possui Núcleo de Governança, o mesmo deve ser informado automaticamente sobre a necessidade de revisão.
9. Acompanhar o status do processo – O Núcleo de Governança deve acompanhar a necessidade ou não de atualização da documentação ou revisão do processo de trabalho.
10. No caso de o processo de trabalho estar com a documentação desatualizada ou necessitante de melhorias, o processo de trabalho deve seguir para o fluxo de “Analisar a demanda de Gestão de Processos”.
11. Para os processos que não estão com documentação desatualizadas ou não necessitam de melhorias, o Núcleo de Governança deve ser informado que o processo não está desatualizado e atualizado o banco de dados, salvando automaticamente a data desta nova atualização
12. Informar que o processo não está desatualizado – Atividade automática, informando o Núcleo de Governança e o Coordenador do EPT, que o processo de trabalho foi analisado pelo Especialista do Processo e a documentação não está desatualizada ou o fluxo não precisa de melhorias.
13. Atualizar banco de dados – Atividade automatizada do processo de trabalho no Sharepoint e na Arquitetura de Processo e atualização sobre, com a data, da análise do fluxo.

4.1.5. Gerir o dia a dia

A Gestão do Dia a Dia é compreendida como o conjunto de **atividades voltadas para a geração de melhorias em processos** de trabalho nas organizações. Essas atividades envolvem o monitoramento do desempenho dos processos por meio de indicadores e a avaliação e tratamento de riscos relacionados a esses processos. Com base nesse monitoramento do desempenho e dos riscos, identificam-se possíveis melhorias a serem realizadas nos processos.

Desta forma, a gestão do dia a dia trata-se de um dinâmica cíclica de melhoria contínua de processos de trabalho, sendo fundamental para que as organizações se adaptem às mudanças de contexto, aos desafios internos e

externos, às necessidades de seus stakeholders e à geração de melhores resultados.

Para tanto, considerando sua característica cíclica de melhoria contínua dos processos, a metodologia de gestão do dia a dia tem por objetivo sustentar o bom desempenho dos processos de trabalho da organização. O alcance desse objetivo pode ser compreendido por meio de 4 etapas: o acompanhamento dos resultados de indicadores e riscos dos processos (Etapa 1), realiza-se uma análise crítica dos processos de trabalho (Etapa 2), identificando melhorias incrementais a serem realizadas. Por meio dessa identificação, define-se um plano de ação para implementação das melhorias e tratamento de riscos (Etapa 3), gerando continuamente ajustes nos processos (Etapa 4).



Neste contexto, cabe ressaltar que, por se tratar de um conjunto de atividades a serem realizadas de forma rotineira nas unidades organizacionais, o foco principal da gestão do dia a dia são as mudanças incrementais dos processos. Assim, mudanças transformacionais, ou seja, que signifiquem mudanças estruturais nas atividades do processo serão tratadas e acompanhadas pelo Escritório de Processos de Trabalho.

O fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhes:

1. Acompanhar as rotinas operacionais da unidade – As unidades devem (opcional) realizar reuniões semanais de análise das rotinas operacionais e tarefas da unidade.
2. Informar ocorrências – As ocorrências da semana devem ser registradas no Instrumento de Registro de Ocorrências e Gargalos. O executor do processo deve:
 - 2.1. Registrar com a data da ocorrência,
 - 2.2. Registrar o nome do servidor que está preenchendo,
 - 2.3. Preencher com a descrição da ocorrência,
 - 2.4. Definir o impacto da ocorrência;
 - 2.5. Definir se a ocorrência requer ação, configura um gargalo ou aciona um risco;
 - 2.6. E, posteriormente, indicar a data da resolução.
3. Analisar os desempenhos dos indicadores dos processos de trabalho – Mensurar o desempenho dos indicadores de desempenho da área, comparando-a com a meta estabelecida para o(s) indicador(es). O Núcleo de Gestão, conjuntamente com os Especialistas dos Processos e, eventualmente, o Gestor do Processo, devem analisar o desempenho dos indicadores dos processos de trabalho da unidade.
4. Analisar sugestões, satisfação e reclamações – As sugestões, reclamações ou a satisfação devem ser registradas no Formulário de Sugestões, Reclamações ou a Satisfação:
 - 4.1. Registrar com a data;
 - 4.2. Registrar o nome do servidor que está preenchendo;
 - 4.3. Definir se o preenchimento será anônimo ou não;
 - 4.4. Preencher o número do CPA ou do processo de trabalho;
 - 4.5. Descrever a avaliação de satisfação (1 a 10), sugestão de melhoria ou reclamação
 - 4.6. Definir se a sugestões, reclamações ou a satisfação requer ação, configura um gargalo ou aciona um risco;

- 4.7. O gestor da unidade deve avaliar as sugestões ou reclamações e definir os planos de ação cabíveis para resolução.
5. Analisar ocorrências – O gestor da unidade deve analisar as ocorrências semanais preenchidas e dar os encaminhamentos para as ocorrências, desenvolvendo os planos de ação.
6. Apoiar o desenvolvimento das análises e plano de ação – O Núcleo de governança deve apoiar o desenvolvimento das análises dos desempenhos dos processos, dos riscos, resultados, ocorrências, sugestões e reclamações. Além do desenvolvimento dos planos de ação para cada um dos itens registrados.
7. Gestão de Riscos – A Unidade de Controle Interna deve analisar os riscos e apoiar o gestor na construção dos planos de resposta aos riscos.
8. Desenvolver os planos de ação – Os planos de ação devem conter:
 - 8.1. O que será realizado? (plano de ação)
 - 8.2. Quem será o responsável?
 - 8.3. Quando estará concluído?
9. Discutir as análises e planos de ação dos processos, resultados da área – Mensalmente, o Chefe Imediato do Gestor da Unidade, deve avaliar as análises realizadas e a concepção e execução dos planos de ação. Nas Reuniões de Análise Crítica da unidade, deve-se:
 - 9.1. Analisar o desempenho recente,
 - 9.2. Discutir se os indicadores e riscos continuam no rumo certo,
 - 9.3. Detectar a ocorrência de problemas,
 - 9.4. Identificar as causas das dificuldades,
 - 9.5. Recomendar medidas preventivas e corretivas, e
 - 9.6. Definir planos de ação, com definição de responsáveis e prazos
 - 9.6.1. No caso de as análises serem validadas e verificado a execução correta dos planos de ação, são definidos / selecionados os processos, resultados da área e riscos, para a reunião da Secretaria. No caso de as análises não serem validadas ou os planos de ação não estarem adequados ou

não terem sido executados, é realizado os ajustes nas análises e o desenvolvimento / repactuação de novos planos de ação.

10. Refazer as análises ou desenvolver novos planos de ação / repactuação de prazos - No caso de as análises não serem validadas ou os planos de ação não estarem adequados ou não terem sido executados, é realizado os ajustes nas análises e o desenvolvimento / repactuação de novos planos de ação.
11. Definir os processos, resultados e risco para a reunião da Secretaria - O Chefe Imediato do Gestor da Unidade deve selecionar os processos, resultados de área e riscos para a reunião com o Secretário.
12. Apreciar as análises e planos de ação dos processos, resultados e riscos da Secretaria - Mensalmente, o Secretário, deve avaliar as análises realizadas e a concepção e execução dos planos de ação para melhoria dos processos, resultados e riscos da Secretaria.
 - 12.1.1. No caso de as análises serem validadas e verificado a execução correta dos planos de ação, são comunicadas as deliberações das decisões e definidos os processos, resultados da área e riscos, para a reunião do Comitê de Riscos, Controle e Desempenho.
 - 12.1.2. No caso de as análises não serem validadas ou os planos de ação não estarem adequados ou não terem sido executados, é realizado os ajustes nas análises e o desenvolvimento / repactuação de novos planos de ação da Secretaria.
13. Refazer as análises ou desenvolver novos planos de ação / repactuação de prazos - No caso de as análises não serem validadas ou os planos de ação não estarem adequados ou não terem sido executados, é realizado os ajustes nas análises e o desenvolvimento / repactuação de novos planos de ação.
14. Comunicar as decisões referentes aos processos, resultados e riscos da Secretaria - Findado a reunião de Desempenho da Secretaria é comunicado, as partes interessadas, as decisões relacionadas aos processos de trabalho, resultados e riscos da Secretaria.
15. Definir os processos, resultados e riscos para a reunião do Comitê - O Secretário deve selecionar, conjuntamente com a equipe, os processos, resultados da Secretaria e riscos para a reunião com o Comitê de Riscos, Controle e Desempenho.

16. Apreciar as análises e planos de ação dos processos, resultados e riscos do Tribunal - Mensalmente, o Comitê de Riscos, Controle e Desempenho, deve apreciar as análises e execução dos planos de ação dos processos de trabalho, resultados e riscos do Tribunal.
 - 16.1. No caso de as análises serem validadas e verificado a execução correta dos planos de ação, são comunicadas as deliberações das decisões e definidos os processos, resultados da área e riscos, para a reunião do COEX.
 - 16.2. No caso de as análises não serem validadas ou os planos de ação não estarem adequados ou não terem sido executados, é solicitado as alterações para as respectivas partes interessadas dos processos de trabalho, resultados da e riscos da Secretaria.
17. Solicitar a alteração das análises ou desenvolvimento de novos planos de ação - No caso de as análises não serem validadas ou os planos de ação não estarem adequados ou não terem sido executados, é solicitado as alterações para as respectivas partes interessadas dos processos de trabalho, resultados da e riscos da Secretaria.
18. Comunicar as decisões referentes aos processos, resultados e riscos do Tribunal - Findado a reunião do Comitê de Riscos, Controle e Desempenho é comunicado, as partes interessadas, as decisões relacionadas aos processos de trabalho, resultados e riscos do Tribunal.
19. Definir os processos, resultados e riscos para a reunião do COEX - O responsável por presidir a reunião do Comitê de Riscos, Controle e Desempenho deve selecionar, conjuntamente com os membros do Comitê, os processos, resultados e riscos do Tribunal para apresentação na reunião do COEX Estratégico.
20. Apreciar as análises e planos de ação dos processos, resultados e riscos do Tribunal - Bimestralmente, o COEX Estratégico, deve apreciar e deliberar sobre as análises e execução dos planos de ação dos processos de trabalho, resultados e riscos do Tribunal. As decisões tomadas pelo COEX são comunicadas as partes interessadas dos processos de trabalho, resultados e riscos da Secretaria.
21. Deliberar sobre os processos de trabalho, resultados e riscos do Tribunal - Deliberar sobre as análises da performance dos indicadores de desempenho dos processos selecionados/estratégicos, planos de gestão de riscos e desenvolvimento dos planos de ação para melhoria contínua do Tribunal.

22. Comunicar as decisões referentes aos processos, resultados e riscos do Tribunal - Findado a reunião do COEX Estratégico é comunicado, as partes interessadas, as decisões relacionadas aos processos de trabalho, resultados e riscos do Tribunal.

4.1.6. Analisar demanda

. O processo Analisar as Demandas de Gestão de Processos é o conjunto de atividades de **análise das demandas das secretarias de iniciativas de gestão de processos** e comparar com o planejamento das iniciativas de gestão de processos e capacidade de execução do EPT.

O processo inicia-se com a solicitação por parte das unidades de iniciativas de gestão de processos ou pelo planejamento anual de gestão de processos.

O fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Analisar planejamento anual de projetos de gestão de processos – Analisar o planejamento anual de projetos de gestão de processos e verificar se o processo em questão (processo requisitado) foi priorizado e pode tempestivamente ser executado.
 - 1.1. As demandas priorizadas devem ser executadas conforme planejamento da área, cabendo o EPT a comunicação para a área demandante dos prazos para início, término e analista responsável pela execução do projeto.
 - 1.2. No caso de o processo não estar priorizado, deverá ser comunicado a área que não é uma prioridade e que a demanda fará parte de um repositório (backlog) de demandas por iniciativas de gestão de processos.
2. Analisar temporalidade do planejamento – Analisar o planejamento anual de gestão de processos e verificar se a demanda de gestão de processos está em tempo oportuno, ou seja, se está no momento de ser executada conforme o planejado pelo EPT. No caso de não estar no tempo oportuno, deve-se comunicar a área demandante a provável data de início. E, no caso, de estar em tempo oportuno, verificar a capacidade de execução do Escritório.

3. Comunicar data de início planejada – Comunicar a unidade que a demanda de gestão de processos será realizada em data oportuna, conforme o planejamento das iniciativas de gestão de processos.
4. Analisar capacidade de execução – A coordenadora do EPT deverá analisar o planejamento e a capacidade de execução de uma nova iniciativa. No caso de a demanda estar priorizada, em tempo oportuno e o Escritório ter capacidade de absorção do projeto é então analisado o requerimento do processo.
5. Analisar requerimento do processo – A análise do requerimento busca entender qual a área demandante, qual o processo, o nível de apoio necessário para a execução da iniciativa de gestão de processos, para então definir o analista do EPT responsável pela iniciativa.
6. Definir analista do EPT – Definir o analista responsável pela iniciativa de gestão de processos. A definição deve considerar a organização interna do Escritório e a capacidade de absorção da demanda.
7. Propor Gestor e Especialista – A coordenação do EPT deve indicar o Gestor e, se necessário, Especialista para o processo, seguindo os seguintes passos:
 - 7.1. Investigar quem será o potencial Gestor e/ou Especialista do Processo
 - 7.2. Agendar reunião com os potenciais Gestores e Especialista. Durante a reunião explicar conceitos utilizando a apresentação padrão;
 - 7.3. Explicar o trabalho de análise e modelagem de processo;
 - 7.4. Verificar a necessidade de análise e modelagem do processo;
 - 7.5. Identificar quantidade de atividades e unidades envolvidas na execução do processo;
 - 7.6. Apresentar termo de compromisso para assinatura do Gestor e o Especialista do Processo de Trabalho, destacando o prazo para conclusão.
 - 7.7. Caso seja possível, auxiliar Gestor e o Especialista para que assinem o Termo na própria reunião. Nesse caso, anexe o Termo de Compromisso assinado pelos dois responsáveis pelo processo.

8. Aceitar ser Gestor ou Especialista – O candidato deve analisar e aceitar ser o Gestor do Processo. Ao aceitar, o novo gestor deve assinar (automaticamente), com assinatura digital, o Termo de Compromisso.
9. Atualizar Arquitetura de Processos – Atividade automática de atualização do processo de trabalho na Arquitetura de Processo.

As saídas do processo de trabalho de Analisar a Demanda de Gestão de Processos, a depender da demanda, são os processos de (a) Mapear ou Modelar Processo de Trabalho, (b) Redesenhar Processo de Trabalho ou (c) Automatizar Processos de Trabalho.

4.1.7. Mapear ou modelar processos de trabalho

O fluxo de trabalho Mapear ou Modelar Processo de Trabalho é o conjunto de **atividades de mapeamento de processos de trabalhos já existentes** e em execução no Tribunal. Por sua vez, a **modelagem** de processos de trabalho é aplicada na implementação de **novos processos** de trabalho no Tribunal.

O fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Definir Gestor do Processo e Especialista do Processo – Definir o Gestor e o Especialista do Processo de Trabalho, seguindo os seguintes passos:
 - 1.1. Investigar quem será o potencial Gestor e/ou Especialista do Processo
 - 1.2. Agendar reunião com os potenciais Gestores e Especialista. Durante a reunião explicar conceitos utilizando a apresentação padrão;
 - 1.3. Explicar o trabalho de análise e modelagem de processo;
 - 1.4. Verificar a necessidade de análise e modelagem do processo;
 - 1.5. Identificar quantidade de atividades e unidades envolvidas na execução do processo;
 - 1.6. Apresentar termo de compromisso para assinatura do Gestor e o Especialista do Processo de Trabalho, destacando o prazo para conclusão.

- 1.7. Caso seja possível, auxiliar Gestor e o Especialista para que assinem o Termo na própria reunião. Nesse caso, anexe o Termo de Compromisso assinado pelos dois responsáveis pelo processo.
2. Aceitar ser Gestor do Processo de Trabalho – O candidato deve analisar e aceitar ser o Gestor do Processo.
3. Assinar Termo de Compromisso – Assinar automaticamente, com assinatura digital, o Termo de Compromisso como sendo o Gestor do Processo de Trabalho.
4. Mapear ou Modelar o Processo de Trabalho – O trabalho de mapear ou modelar o processo de trabalho cabe ao Núcleo de Governança, com o apoio do analista de processo do EPT. No entanto, pode ocorrer de o próprio analista de processo do EPT fazer o mapeamento ou modelagem do processo de trabalho, dependendo do nível de maturidade em BPMN requerida para o desenho e/ou ausência do Núcleo de Governança na unidade.
 - 4.1. Elaborar diagrama do processo “AS-IS”, por meio de reuniões com os envolvidos;
 - 4.2. Anexar diagrama (formato de imagem) no sistema de gestão de processos. Caso o processo tenha sido aprovado em reunião, anexar o diagrama digitalizado com assinatura do Gestor e do Especialista;
 - 4.3. Gerar pelo Bizagi o arquivo .docx.
 - 4.4. Converter o documento .docx para .doc e anexá-lo em Arquivo para detalhamento.
5. Apoiar no Mapeamento ou Modelagem do Processo de Trabalho – Para Secretarias onde o Núcleo de Governança possui conhecimento e maturidade, o analista do EPT dará apoio nas reuniões de trabalho e o Núcleo de Governança no mapeamento ou modelagem.
6. Aprovar diagrama AS IS ou SHOULD BE – O Gestor do Processo de Trabalho deve aprovar o diagrama AS IS, no caso de mapeamento, ou SHOULD BE, no caso de modelagem de processos. O Gestor deve apontar os pontos de melhoria para resolução, no caso da não aprovação do diagrama AS IS.
 - 6.1. Analisar diagrama do processo;

- 6.2. Aprovar ou não o diagrama através do sistema de gestão de processos. Caso não aprovado, acrescentar comentários
7. Realizar ajustes no diagrama – No caso da não aprovação pelo Gestor do Processo, o Núcleo de Governança deve realizar os ajustes apontados no diagrama.
 - 7.1. Realizar ajustes no diagrama do processo “AS-IS”, de acordo com comentários do Gestor;
 - 7.2. Anexar diagrama (formato de imagem) no sistema de gestão de processos.
 - 7.3. Gerar pelo Bizagi o arquivo .docx.
 - 7.4. Converter o documento .docx para .doc e anexá-lo em Arquivo para detalhamento.
8. Definir indicadores e metas – Deve-se definir indicadores de desempenho e metas para os processos de trabalho. Os indicadores devem levar em conta os objetivos do processo de trabalho, os tipos de dados disponíveis, a facilidade de mensuração, a relevância para a unidade ou para o TJCE.
9. Detalhar e documentar Processo de Trabalho – Os processos de vem ser detalhados, de forma inteligível, para que todos as partes interessadas possam se apropriar e compreender o processo.
 - 9.1. Baixar o anexo arquivo para detalhamento.
 - 9.2. Abrir o arquivo e preencher os espaços vazios das atividades com seu respectivo detalhamento. A ideia é responder à pergunta: “Como fazer esta atividade?”, tentando deixá-la mais clara possível destinada a quem nunca a desempenhou. Para efeito de padronização, é importante dividir a atividade em passos numerados, utilizando verbos no infinitivo.
10. Aprovar fluxo, indicadores e documentação do Processo de Trabalho – O Gestor do Processo deve aprovar a documentação e detalhamento do processo de trabalho.
 - 10.1. Analisar documentação do processo e mapa de riscos;
 - 10.2. Se identificado algum erro ou mudança necessária, informar os critérios e dados que devem ser modificados em um documento de texto;

10.3. Aprovar ou não a modelagem através do sistema de gestão de processos. Caso não aprovada, anexar o documento com os ajustes solicitados.

10.4.4. **IMPORTANTE:** Após duas semanas sem uma finalização, a documentação será considerada aprovada e o processo seguirá para publicação.

11. Atualizar o status do processo no banco de dados – Atividade automatizada do processo de trabalho no banco de dados.

12. Atualizar a Arquitetura de Processo – Atividade automatizada de atualização do processo de trabalho na Arquitetura de Processo.

Há duas saídas para o mapeamento ou modelagem. O processo de Automatizar Processo de Trabalho, no caso da automação do processo de trabalho, ou Implementar Processo de Trabalho.

Nome do Processo:	Nome do Processo
Grupo Técnico:	Nome dos integrantes do Grupo Técnico
Gestor do processo:	Nome do Gestor do Processo (antigo "Dono do Processo")
Especialista do processo:	Nome do Especialista do Processo (antigo "Guardião do Processo")
Etapa(s) do Processo	Nome das etapas do processo que fazem parte do processo

MAPEAMENTO DE PROCESSOS



1. Diagrama do Escopo do Processo - DEP



2. Fluxo As Is



3. Análise quantitativa do processo



Este é um menu interativo. Para acessar diretamente cada seção, clique na opção desejada.

ANÁLISE DE PROCESSOS



4. Definição de ganhos e indicadores



5. Análise e priorização de melhorias



6. Plano de implementação/adaptação

REDESENHO DE PROCESSOS



7. Diagrama do Escopo Futuro do Processo



8. Fluxo To Be e Cadeia de Processos



9. Mapa da situação futura do Processo

4.1.8. Redesenhar processos de trabalho

O fluxo de trabalho de Redesenhar Processo de Trabalho é o conjunto de atividades de **redesenho do diagrama do processo** de trabalho com baixo desempenho, de forma a desenvolver melhorias nas atividades dos fluxos de trabalho para aumento da performance.

O fluxo de trabalho inicia-se a partir dos fluxos de trabalho de Planejar as Iniciativas de Gestão de Processos, quando, conforme o planejamento anual prévio, é chegado o momento de iniciar o redesenho do processo de trabalho, ou do fluxo de trabalho de Analisar a Demanda de Gestão de Processos, quando é analisado a demanda por parte da área solicitante e aprovado pelo Escritório de Processos de Trabalho.

Portanto, o fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Analisar o processo de trabalho – Realizar análise crítica das atividades do processo, se geram ou não valor, os pontos de dor e potenciais melhorias para o processo de trabalho. A análise deve ser realizada conjuntamente entre o Núcleo de Governança, analista do EPT, Gestor do Processo, Especialista do Processo e demais atores envolvidos, de outras áreas ou não (transversalidade), na execução dos processos de trabalho.
 - 1.1. Preencher o Formulário de Análise do Processo, por meio de reunião com a equipe necessária.
 - 1.2. Realizar análise de riscos e inserir dados na tabela considerando a frase a seguir para cada risco identificado: ' Devido a <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO / EFEITO / CONSEQUÊNCIAS>
2. Redesenhar o processo de trabalho – Desenvolvimento do diagrama TO BE implementando as melhorias no processo de trabalho.
 - 2.1. Redesenhar processo no Bizagi conforme AS-IS e análise realizada.
 - 2.2. Identificar adaptações necessárias;
 - 2.3. Modificar diagrama "TO-BE", caso necessário;

- 2.4. Aprovar diagrama com Gestor e/ou Especialista do processo;
- 2.5. Verificar se o detalhamento das atividades vai ser feito por meio de reunião ou o Gestor e/ou Especialista o preencherá isso por meio de um formulário. Caso seja o primeiro caso, marcar o *checkbox*;
- 2.6. Caso o Especialista vá detalhar por meio de formulário, acessar o Bizagi, abrir o respectivo processo aprovado e gere um arquivo word do processo por meio da aba Publicar > Word;
- 2.7. Anexar o documento gerado em Arquivo para detalhamento do Especialista;
- 2.8. Indicar o prazo acordado com ele para que ele realize o preenchimento do arquivo.
3. Aprovar diagrama do processo de trabalho - O Gestor do Processo deve aprovar o diagrama TO BE, verificando se as dores e pontos de melhorias identificados foram sanados.
4. Definir indicadores de desempenho e metas - Deve-se definir indicadores de desempenho e metas para os processos de trabalho. Os indicadores devem levar em conta os objetivos do processo de trabalho, os tipos de dados disponíveis, a facilidade de mensuração, a relevância para a unidade ou para o TJCE.
5. Atualizar documentação do processo de trabalho - O agente do Núcleo de Governança deve atualizar a documentação do processo de acordo com o novo diagrama de processo. Nesta atividade também deverá ser objeto de avaliação a necessidade de desenvolvimento da gestão de riscos de processos.
 - 5.1. Coletar o passo a passo das atividades com os executores, por meio de um documento ou de reuniões;
 - 5.2. Alimentar processo no Bizagi, incluindo o passo a passo na descrição das atividades, o objetivo do processo na descrição do diagrama principal, bem como os outros dados e atributos que sejam considerados importante pelo Especialista do Processo e Analista do Processo;
 - 5.3. Na aba publicar, selecionar a opção "Web";
 - 5.4. No assistente de publicação, selecionar diagramas e elementos que serão publicados colocando-os na tabela direita;

- 5.5. Indicar um diretório para salvamento dos arquivos;
- 5.6. Zipar arquivos (index.html e subpastas);
7. Anexar o arquivo .zip no campo Zip Publicação do sistema de gestão de processos.
6. Aprovar indicadores, metas e documentação – O Gestor do Processo deve aprovar os indicadores, metas e documentação do processo de trabalho.
 - 6.1. Analisar documentação do processo;
 - 6.2. Se identificado algum erro ou mudança necessária, informar os critérios e dados que devem ser modificados em um documento de texto;
 - 6.3. Aprovar ou não a modelagem através do link ou, caso haja, DAP.
 - 6.4. Aprovar ou não a análise de riscos do processo.
 - 6.5. Caso não aprove, é necessário indicar no campo Comentários sobre reprovação o porquê de não ter sido aprovada.
7. Atualizar processo de trabalho no Sharepoint – Atividade automatizada do processo de trabalho no Sharepoint.
8. Atualizar a Arquitetura de Processo – Atividade automatizada de atualização do processo de trabalho na Arquitetura de Processo.
9. Registrar boas práticas ou lições aprendidas – Criar e registrar no banco de dados as boas práticas e lições aprendidas durante o redesenho do processo de trabalho.

Há duas saídas para o processo de redesenho: (a) Automatizar Processo de Trabalho, no caso da automação do processo de trabalho, ou (b) Implementar Processo de Trabalho, no caso da não necessidade ou opção por automação.

4.1.9. Automatizar processos de trabalho

O fluxo de trabalho de Automatizar Processo de Trabalho é o conjunto de atividades de **automação, por meio da aplicação da tecnologia e da**

integração de dados e sistemas para automatizar tarefas que antes eram desempenhadas manualmente, de forma a aumentar a produtividade, a eficiência e a geração de valor. O fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

O fluxo de trabalho inicia-se a partir dos processos de Mapear ou Modelar Processo de Trabalho, quando o fluxo é desenhado conforme é executado ou deveria ser realizado no Tribunal, ou o processo de Redesenhar Processo de Trabalho, quando houve o redesenho do fluxo já desenhado.

Portanto, o fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Adicionar diagrama no sistema de automação de processos de trabalho – O fluxo que foi mapeado, modelado ou redesenhado deve ser adicionado a ferramenta de automação de processo quando não for elaborado diretamente na ferramenta de automação de processos.
2. Desenvolver telas do processo e configurações simples – O analista do EPT deve desenvolver as telas das atividades do processo de trabalho e realizar as configurações simples do sistema de automação, de forma a conseguir automatizar processos com atividades simples que não precisem de codificação e/ou integração com outros sistemas.
 - 2.1. Criar grupos e perfis definidos para o processo
 - 2.2. Cadastrar usuários do processo
 - 2.3. Configurar as telas do processo na ferramenta de automação
3. Desenvolver integrações e configurações complexas – Os analistas da SETIN devem desenvolver as telas das atividades do processo de trabalho que necessitam de configurações mais complexas, tais como codificação, integração com outros sistemas, entre outras que necessitam de maiores conhecimentos de tecnologias da informação.
4. Testar automação do processo de trabalho – O processo deve ser testado para verificar possíveis inconsistência no processo, atores/responsáveis por cada atividades e necessidade de campos ou novas configurações.
 - 4.1. Testar todos os aspectos do processo automatizado
 - 4.2. Caso deseje alterar escopo do processo, selecionar opção “alteração de requisitos do processo”

4.3. 3. Caso sejam encontrados erros no processo, anexar documento contendo a descrição dos erros.

5. Homologar processo de trabalho - Homologar processo de trabalho para posteriormente colocá-lo no ambiente de produção.

A saída do processo de Automatiza Processo de Trabalho é o processo de Implementar Processo de Trabalho, no qual os usuários deverão ser comunicados e treinados no novo processo.

4.1.10. Implementar processos de trabalho

O fluxo de trabalho de Implementar Processo de Trabalho é o conjunto de **atividades de publicar, treinar e acompanhar a execução de novos processos** de trabalho, de forma aos usuários do processo estarem executando o processo de acordo com as novas atividades.

Há três entradas para o processo de implementação, os processos de (a) Mapear e Modelar Processos de Trabalho, (b) Redesenhar Processos de Trabalho e (c) Automatizar Processo de Trabalho. A implementação é a etapa final do conjunto de processos de Gestão de Projetos de Processos de Trabalho.

Portanto, o fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Elaborar Plano de Implementação – Desenvolver um plano de implementação considerando atividades, responsáveis e prazos para a completa implementação do processo de trabalho. O Plano deve considerar o treinamento e capacitação e o monitoramento dos usuários no novo processo de trabalho.
2. Reunir-se com o Gestor e Especialista para definir:
 - 2.1. Os pré-requisitos necessários para execução do processo (Ação/Responsável/Data);
 - 2.1.1. Ex: Criação de Repositório, Modelos de Artefatos, Acesso as Ferramentas e Sistemas, entre outros.

- 2.2. Data para as atividades: Implantação da Versão em Produção (em caso de processos automatizados), Treinamento e Publicação do Processo;
- 2.3. Quem deverá participar do Treinamento.
- 2.4. Criar quadro no *Planner* com plano de Implantação:
 - 2.4.1. O quadro deve ser criado com a nomenclatura “Implantação JUD XX. XX. XXX ou ADM XX. XX. XXX”
 - 2.4.2. Deve conter 4 listas: A fazer; Em andamento; Concluído e Impedidos.
 - 2.4.3. Cada ação deve ser criada em um cartão, incluído responsável e data para conclusão
 - 2.4.4. As ações (cartões) podem ser divididas em sub ações (opção checklist)
- 2.5. Copiar link do Planner e inserir no sistema de gestão de processos;
- 2.6. Compartilhar o quadro com as partes interessadas;
- 2.7. Solicitar a lista de acessos para o Especialista e anexá-la ao Planner.
3. Acompanhar execução do Plano de Implementação – Monitorar sistematicamente a implementação do processo de trabalho até a sua estabilização, ou seja, que todos os usuários executem da maneira correta.
 - 3.1. 1. Acompanhar a realização das atividades que foram elencadas como “pré-requisitos” necessários para execução do processo, cobrando aos Responsável quando necessário;
 - 3.2. 2. Acompanhar a realização das atividades: Implantação da Versão em Produção, Treinamento e Publicação do Processo.
4. Realizar Treinamento – Elaborar e capacitar os usuários no novo processo de trabalho e as funcionalidades da automação, no caso de o processo ser automatizado.
 - 4.1. Treinar os participantes do processo nos temas:
 - 4.1.1. Qual os objetivos e etapas do processo;
 - 4.1.2. Indicadores de desempenho do processo;

- 4.1.3. Método de gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia;
- 4.2. Registrar participação das pessoas treinadas em uma lista de presença. Salvar a lista na pasta do processo.
- 4.3. Se o Processo for automatizado, treinar os participantes do processo de acordo com o perfil:
 - 4.3.1. Preparar ambiente de produção – Colocar o processo de trabalho em ambiente de produção para uso dos usuários do processo.
- 4.4. Criar perfis (papéis e grupos);
- 4.5. Cadastrar usuários;
- 4.6. Configurar o gestor e especialista do processo;
- 4.7. Configurar os iniciadores;
- 4.8. Configurar variáveis do processo para valores de produção;
- 4.9. Criar TAG no repositório de versões do BPMS;
- 4.10. Instalar pacote do processo automatizado;
- 4.11. Executar o processo Configurar Processo para cadastrar os guardiões e raias.
5. Documentar processo de trabalho – Elaborar a documentação técnica do processo de trabalho.
6. Definir indicadores de desempenho e metas - Deve-se definir indicadores de desempenho e metas para os processos de trabalho. Os indicadores devem levar em conta os objetivos do processo de trabalho, os tipos de dados disponíveis, a facilidade de mensuração, a relevância para a unidade ou para o TJCE.
7. Publicar Processo de Trabalho – Publicar o processo de trabalho mapeado, modelado, redesenhado e/ou automatizado no portal de publicações do TJCE.
8. Comunicar implementação do processo – Comunicar as partes interessadas no processo de trabalho a devida implementação e resultados alcançados com a iniciativa de gestão de processos.

9. Atualizar processo de trabalho no Sharepoint – Atividade automatizada do processo de trabalho no Sharepoint.
10. Atualizar a Arquitetura de Processo – Atividade automatizada de atualização do processo de trabalho na Arquitetura de Processo.

O processo de Implementar o Processo de Trabalho possui como saída o processo de Gestão do Dia a Dia, no qual deverá ser sistematicamente monitorado o seu desempenho e, no caso de baixo desempenho, entrar no ciclo de melhoria contínua.

4.1.11. Revisar metodologias e boas práticas em processos

O processo de Revisar Metodologia de Boas Práticas em Processos é o conjunto de atividades realizadas anualmente e ao final de cada ano com o intuito de revisitar a metodologia de gestão de processos do TJCE, procurando adicionar boas práticas e novos processos de trabalho do EPT.

O fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Analisar banco de boas práticas e lições aprendidas – Analisar o banco de boas práticas de lições aprendidas alimentado durante o ano e identificar potenciais ajustes e melhorias na metodologia de gestão de processos do Tribunal.
2. Realizar benchmark em outras organizações – Realizar pesquisas de metodologias e boas práticas em outros Tribunais, organizações públicas e privadas buscando identificar potenciais ajustes e melhorias na metodologia de gestão de processos do Tribunal. O benchmark pode ter sido realizado durante o ano, cabendo neste momento a revisão da metodologia.
3. Avaliar grau de maturidade em gestão de processos – Analisar os comentários qualitativos da pesquisa de maturidade em gestão de processos e identificar potenciais ajustes e melhorias necessárias na metodologia de gestão de processos.

4. Analisar metodologia de gestão de processos do TJCE – Avaliar a metodologia atual e aderência ao grau de maturidade do Tribunal, considerando os benchmarks, boas práticas e lições aprendidas e comentários da pesquisa de maturidade
5. Realizar ajustes metodológicos nos processos de trabalho do EPT – Desenvolver a nova metodologia de gestão de projetos do TJCE.

4.1.12. Disseminar a cultura de gestão de processos

O processo Disseminar a Cultura de Gestão de Processos é o conjunto de **atividades de disseminação da cultura em gestão de processos** no TJCE, por meio de um plano estruturado de comunicação e treinamentos em gestão de processos para o Tribunal.

O fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Elaborar Plano de Comunicação – Desenvolver e executar o Plano de Comunicação em Gestão de Processos para o TJCE, considerando o objetivo da comunicação, público-alvo das comunicações do EPT, meio de comunicação, envolvidos e prazos para a comunicação.
2. Executar ações de Comunicação – A execução do Plano de Comunicação deve considerar diversos meios de comunicação oficiais e extraoficiais, tais como: e-mail, intranet, murais, fundo de tela desktop, Teams, entre outros.
3. Definir cronograma de capacitações – Definir um planejamento de capacitações e público-alvo nas temáticas de gestão de processos para o TJCE.
4. Elaborar material sobre gestão de processos – Elaborar apresentação e definir exercícios práticos sobre a temática da capacitação.
5. Apresentar material sobre gestão de processos – Executar as ações de capacitação para o público-alvo e conforme o cronograma.

4.1.13. Avaliar o grau de maturidade em gestão de processos

O processo Avaliar o Grau de Maturidade em Gestão de Processos é o conjunto de **atividades de avaliação dos níveis de proficiência** do TJCE nos respectivos objetos de avaliação: metodologia, benchmark, disseminação do conhecimento, ferramentas tecnológicas, maturidade organizacional em processos, gestão de processos, documentação dos processos, monitoramento da performance, melhoria contínua, lições aprendidas, competência em processos, estrutura do EPT, processos internos do EPT, mentoria, gestão integrada de processos, comunicação do desempenho, e treinamento e desenvolvimento.

A avaliação do grau de maturidade deve ser realizada ao final de cada ano. Os insights gerados pela avaliação devem ser convertidos em um Plano de Implementação, de forma a aumentar gradativamente a maturidade do Tribunal em gestão de processos.

O fluxo de trabalho é composto pelas seguintes atividades e respectivos detalhamentos:

1. Definir público-alvo da avaliação de maturidade – Definir o público-alvo do questionário de avaliação de maturidade. O público-alvo deve, necessariamente, compreender os membros fixos do Escritório de Processos de Trabalho, podendo abranger a Rede de Governança e, posteriormente, os Gestores e Especialistas de Processos.
2. Revisar o questionário de maturidade de gestão em processos – O instrumento de avaliação de maturidade foi elaborado considerando 17 objetos de avaliação. O questionário pode ser customizado, tanto em objetos de avaliação quanto nas descrições do nível de maturidade, considerando a nova realidade de gestão de processos de trabalho do Tribunal.
3. Enviar o questionário de maturidade – Enviar o questionário para o público-alvo com instruções de como preenchê-lo e estabelecendo prazo para resposta. É uma boa prática, mandar e-mails informando 03 dias e 01 dia útil antes do prazo final de resposta.

4. Responder questionário de maturidade – Resposta do questionário pelo público-alvo.
5. • Compilar os dados e analisar as lacunas de desempenho – Compilar os dados quantitativos e qualitativos das respostas, fazer os cálculos de cada objeto de avaliação e estabelecer pontuação geral de maturidade em gestão de processos. Os dados qualitativos devem ser analisados e compilados de maneira objetiva para criar planos de ação.
6. Desenvolver planos de ação de melhorias em gestão de processos – Elaborar os planos de ação buscando diminuir as lacunas de desempenho de cada objeto de avaliação.
 - 6.1. Verificar os GAPS identificados de maturidade;
 - 6.2. Priorizar ações a serem executadas no período;
 - 6.3. Elaborar plano de ação.
 - 6.4. Definir prazo para implementação e responsáveis
7. Monitorar os planos de ação de melhoria em gestão de processos – Os planos de ação devem ser monitorados e documentados pelo Escritório de Processos de Trabalho, de modo a aumentar a maturidade em gestão de processo do Tribunal.

1. METODOLOGIA		2. BENCHMARK		3. DISSEMINAÇÃO DA METODOLOGIA	
Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>		Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>		Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>	
Nível 1 a)	O Escritório de Processos não oferece uma metodologia básica e alinhada com as melhores práticas internacionais de gerenciamento de processos. Ela não abrange todas as áreas de conhecimento necessárias à organização.	Nível 1 a)	A organização não reconhece a importância do processo de benchmarking em gerenciamento de processos. Não há atividades relacionadas a benchmarking e, portanto, não há melhorias no gerenciamento de processos decorrentes deste processo.	Nível 1 a)	A organização não reconhece a importância do processo de disseminação e promoção das metodologias e práticas de gerenciamento de processos. As atividades relacionadas ao serviço são realizadas sem programação prévia, acontecendo conforme as oportunidades são identificadas. Não há aprovação formal da administração, nem um orçamento específico dedicado para esse fim.
Nível 2 b)	O Escritório de Processos oferece uma metodologia básica, parcialmente padronizada, não totalmente alinhada com as melhores práticas internacionais de gerenciamento de processos. Ela não abrange todas as áreas de conhecimento necessárias à organização.	Nível 2 b)	A organização não reconhece a importância do processo de benchmarking em gerenciamento de processos. As atividades relacionadas a benchmarking são realizadas sem programação prévia, acontecendo conforme as oportunidades são identificadas. As propostas de melhoria no gerenciamento de processos, decorrentes do processo de benchmarking, são eventualmente implementadas, porém não há uma verificação dos benefícios obtidos.	Nível 2 b)	A organização reconhece parcialmente a importância do processo de sensibilização e promoção das práticas de gerenciamento de processos, principalmente nos níveis mais operacionais. Parte das atividades relacionadas ao serviço são realizadas a partir de uma programação prévia, sendo as demais, executadas conforme o surgimento das oportunidades. Não há aprovação formal da administração, nem um orçamento específico dedicado para esse fim.
Nível 3 c)	O Escritório de Processos oferece uma metodologia padronizada, alinhada às necessidades da organização e às melhores práticas internacionais de gerenciamento de processos. Ela ainda não abrange todas as áreas de conhecimento necessárias à organização.	Nível 3 c)	A organização reconhece parcialmente a importância do processo de benchmarking em gerenciamento de processos. Parte das atividades relacionadas a benchmarking são realizadas a partir de uma programação prévia, sendo as demais, executadas conforme o surgimento das oportunidades. As propostas de melhoria nos processos de gerenciamento de processos, decorrentes do processo de benchmarking, são usualmente implementadas, porém não há uma verificação dos benefícios obtidos.	Nível 3 c)	A organização reconhece significativamente a importância do processo de sensibilização e promoção das práticas de gerenciamento de processos. As atividades relacionadas ao serviço são previstas em um plano anual, aprovado pela administração, porém sem orçamento específico e dedicado para esse fim.
Nível 4 d)	O Escritório de Processos oferece uma metodologia padronizada, alinhada às necessidades da organização e às melhores práticas internacionais de gerenciamento de processos. Ela abrange todas as áreas de conhecimento necessárias à organização e está completamente adaptada aos diferentes tipos de processos da organização.	Nível 4 d)	A organização como um todo reconhece a importância do processo de benchmarking em gerenciamento de processos. As atividades relacionadas a benchmarking são previstas em um plano anual. As propostas de melhoria nos processos de gerenciamento de processos, decorrentes do processo de benchmarking, são efetivamente implementadas, e os benefícios são verificados e comunicados para a organização.	Nível 4 d)	A organização como um todo reconhece a importância do processo de sensibilização e promoção das práticas de gerenciamento de processos. As atividades relacionadas ao serviço são previstas em um plano anual, aprovado pela administração e com orçamento específico e dedicado para esse fim.
Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:		Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:		Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:	
Observações sobre a avaliação atribuída:		Observações sobre a avaliação atribuída:		Observações sobre a avaliação atribuída:	

4.FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS		5. MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS		6. MAPEAMENTO DE PROCESSOS	
Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>		Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>		Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>	
Nível 1	a) O EP não oferece ferramentas de gerenciamento de processos para a organização.	Nível 1	a) O nível de maturidade da organização em gerenciamento de processos não é medido pelo Escritório de Processos	Nível 1	a) O serviço de mapeamento, redesenho e automação de processos não é oferecido para a organização.
Nível 2	b) O EP oferece ferramentas de gerenciamento de processos stand-alone, com funcionalidades básicas, não alinhadas à metodologia de gerenciamento de processos da organização. Há ampla resistência a utilização dessas ferramentas, sendo o seu uso opcional. Os usuários não foram devidamente treinados pelo Escritório de Processos para utilizá-las	Nível 2	b) O nível de maturidade da organização em gerenciamento de processos não é medido regularmente pelo Escritório de Processos, e eventuais propostas para evolução da maturidade são raramente implementadas, não havendo nenhuma verificação dos resultados.	Nível 2	b) O serviço de mapeamento, redesenho e automação de processos prestado apenas para uma pequena parte dos processos sob o mandato do Escritório de Processos.
Nível 3	c) O EP oferece ferramentas de gerenciamento de processos stand-alone, alinhadas à metodologia de gerenciamento de processos da organização. Há alguma resistência a utilização dessas ferramentas, sendo o seu uso opcional. Apenas parte dos usuários foram devidamente treinados pelo EP para utilizá-las.	Nível 3	c) Parte das propostas para evolução são implementadas, porém não há um plano de ação anual e formal para a evolução da maturidade da organização em gerenciamento de processos. Raramente há verificação dos resultados.	Nível 3	c) O serviço de mapeamento, redesenho e automação de processos prestado para a maioria dos processos sob o mandato do Escritório de Processos.
Nível 4	d) O EP oferece um sistema integrado de informações para gerenciamento de processos, totalmente alinhado com a metodologia de gerenciamento de processos da organização. Há alguma resistência ao uso do sistema, que é mandatório. Todos os usuários foram treinados pelo EP para utilizá-lo.	Nível 4	d) Um plano de ação anual e formal para a evolução da maturidade da organização é desenvolvido pelo Escritório de Processos, e aprovado pela administração. A verificação dos resultados é feita usualmente pelo Escritório de Processos.	Nível 4	d) O serviço de mapeamento, redesenho e automação de processos é prestado para todos os processos sob o mandato do Escritório de Processos.
Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:		Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:		Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:	
Observações sobre a avaliação atribuída:		Observações sobre a avaliação atribuída:		Observações sobre a avaliação atribuída:	

7. DOCUMENTAÇÃO DOS PROCESSOS		8. MONITORAMENTO DA PERFORMANCE		9. MELHORIA CONTÍNUA	
Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>		Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>		Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>	
Nível 1 a)	O serviço de documentação dos processos é prestado apenas para uma pequena parte dos processos sob o mandato do EP. O EP não tem autonomia para exigir a elaboração ou o ajuste de documentos previstos na metodologia de gerenciamento de processos. A documentação exigida é mantida pelo EP em pastas eletrônicas, nos formatos MS-Word, MS-Excel, MS-PowerPoint, ou outros softwares semelhantes. Não há um gerenciamento integrado do fluxo de documentos.	Nível 1 a)	O Escritório de Processos não acompanha o desempenho dos processos (indicadores de performance dos processos) e não realiza o ciclo de melhoria contínua. O EP não se envolve no desenvolvimento de planos de ação e não tem autoridade para encaminhar ou solucionar problemas.	Nível 1 a)	O Escritório de Processos não fomenta o ciclo de melhoria contínua dos processos. Não há um planejamento para revisão periódica dos processos, conforme a sua importância estratégica para a organização.
Nível 2 b)	O serviço de documentação dos processos é prestado para alguns processos sob o mandato do EP. O EP tem baixa autonomia para exigir a elaboração ou o ajuste de documentos previstos na metodologia de gerenciamento de processos. A documentação exigida é mantida pelo EP em um sistema de gerenciamento de documentos, porém ele não é integrado, o que dificulta o acesso e a atualização das informações. Não há um gerenciamento integrado do fluxo de documentos.	Nível 2 b)	O Escritório de Processos acompanha o desempenho de alguns processos da cadeia de valor (indicadores de performance dos processos), identifica problemas, e reporta informalmente aos respectivos responsáveis. O EP, em alguns casos, se envolve no desenvolvimento de planos de ação, quando solicitado pelo responsável pelo processo. O EP não tem autoridade para encaminhar ou solucionar problemas.	Nível 2 b)	O Escritório de Processos fomenta o ciclo de melhoria contínua dos processos, mas não participa ativamente da revisão dos processos. Não há um planejamento de revisão de todos os processos. Somente alguns processos, mais estratégicos, são revisados pela organização.
Nível 3 c)	O serviço de documentação dos processos é prestado para a maioria dos processos sob o mandato do EP. O EP tem significativa autonomia para exigir a elaboração ou o ajuste de documentos previstos na metodologia de gerenciamento de processos. A documentação exigida é mantida pelo EP em um sistema integrado de gerenciamento de documentos. Não há um gerenciamento integrado do fluxo de documentos.	Nível 3 c)	O Escritório de Processos acompanha o desempenho da maioria dos processos da cadeia de valor (indicadores de performance dos processos), em função da sua importância estratégica. O EP se envolve, maioria dos casos, no desenvolvimento de planos de ação, toda vez em que é detectado um problema que põe em risco o sucesso da estratégia. O EP tem autoridade limitada para encaminhar ou solucionar problemas, contando com o apoio da alta administração nos casos mais críticos.	Nível 3 c)	O Escritório de Processos fomenta e participa ativamente do ciclo de melhoria contínua dos processos. Há um planejamento de revisão dos processos mais estratégicos.
Nível 4 d)	O serviço de documentação dos processos é prestado para todos os processos sob o mandato do EP. O EP tem plena autonomia para exigir a elaboração ou o ajuste de documentos previstos na metodologia de gerenciamento de processos. A documentação exigida é mantida por um sistema integrado de gerenciamento de documentos. Todo o fluxo de documentos é automatizado por um sistema de gerenciamento de workflow.	Nível 4 d)	O Escritório de Processos acompanha o desempenho de todos os processos da cadeia de valor (indicadores de performance dos processos), em função da sua importância estratégica. O EP sempre participa ativamente do desenvolvimento de planos de ação, em conjunto com os gerentes/patrocinadores dos processos, toda vez em que é detectado um problema que põe em risco o sucesso da estratégia. O EP tem plena autoridade para encaminhar ou solucionar problemas.	Nível 4 d)	O Escritório de Processos planeja e participa ativamente da revisão periódica dos processos organizacionais, estabelecendo um processo de melhoria contínua e de melhoria de performance dos processos.
Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:		Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:		Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:	
Observações sobre a avaliação atribuída:		Observações sobre a avaliação atribuída:		Observações sobre a avaliação atribuída:	

10. LIÇÕES APRENDIDAS		11. COMPETÊNCIA EM PROCESSOS		12. ESTRUTURA DO E.P.	
Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>		Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>		Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>	
Nível 1	a) O registro de lições aprendidas não é realizado na organização. O Escritório de Processos não tem autoridade para exigir a elaboração ou o ajuste dos registros de lições aprendidas.	Nível 1	a) A organização não reconhece a importância de centralizar no Escritório de Processos todo o processo de desenvolvimento de competências em gerenciamento de processos. Várias iniciativas de desenvolvimento em gerenciamento de processos são desenvolvidas na organização sem o conhecimento do EP. As iniciativas são desenvolvidas conforme surgem as oportunidades. Os resultados e benefícios não são verificados pelo EP.	Nível 1	a) O Escritório de Processos não possui quadro próprio e dedicado de colaboradores. O EP não tem autonomia para gerenciar a alocação e falta colaboradores para atender as demandas de gestão de processo da organização. Os papéis e responsabilidades dos colaboradores não são bem definidos.
Nível 2	b) O registro de lições aprendidas é realizado apenas para uma pequena parte dos processos sob o mandato do Escritório de Processos. Poucas lições aprendidas relevantes são registradas pelos responsáveis pelos processos. O EP não tem autoridade para exigir a elaboração ou o ajuste dos registros de lições aprendidas. Os registros são mantidos pelo EP em pastas eletrônicas, nos formatos MS-Word, MS Excel, MS-PowerPoint, ou outros softwares semelhantes.	Nível 2	b) A organização reconhece parcialmente a importância de centralizar no Escritório de Processos todo o processo de desenvolvimento de competências em gerenciamento de processos. Algumas iniciativas importantes de desenvolvimento em gerenciamento de processos são desenvolvidas na organização sem o conhecimento do EP. Os resultados e benefícios raramente são verificados pelo EP.	Nível 2	b) O Escritório de Processos não possui quadro próprio e dedicado de colaboradores. O EP tem autonomia para gerenciar a alocação, mas o número de colaboradores é insuficiente para atender as demandas de gestão de processo da organização. Os papéis e responsabilidades dos colaboradores são bem definidos.
Nível 3	c) O registro de lições aprendidas é realizado para a maioria dos processos sob o mandato do Escritório de Processos. A maioria das lições aprendidas relevantes são registradas pelos responsáveis pelos processos. O EP tem significativa autoridade para exigir a elaboração ou o ajuste dos registros de lições aprendidas. A documentação exigida é mantida pelo EP em um sistema integrado e específico para gestão do conhecimento, porém poucos gestores de processos o utilizam.	Nível 3	c) A organização reconhece parcialmente a importância de centralizar no Escritório de Processos todo o processo de desenvolvimento de competências em gerenciamento de processos. Apenas iniciativas de desenvolvimento em gerenciamento de processos com baixa importância são desenvolvidas na organização sem o envolvimento do EP, porém a área é devidamente comunicada. Os resultados e benefícios frequentemente são verificados pelo EP.	Nível 3	c) O Escritório de Processos possui quadro próprio e dedicado de colaboradores. O EP tem autonomia para gerenciar a alocação, mas o número de colaboradores é insuficiente para atender as demandas de gestão de processo da organização. Os papéis e responsabilidades dos colaboradores são bem definidos.
Nível 4	d) As lições aprendidas são registradas pelos responsáveis pelos processos. O Escritório de Processos tem plena autoridade para exigir a elaboração ou o ajuste dos registros de lições aprendidas. A documentação exigida é mantida pelo EP em um sistema integrado e específico para gestão do conhecimento, e a maioria dos gestores de processos o utilizam.	Nível 4	d) A organização reconhece plenamente a importância de centralizar no EP todo o processo de desenvolvimento de competências em gerenciamento de processos. Nenhuma iniciativa de desenvolvimento em gerenciamento de processos é desenvolvida na organização sem o conhecimento e o envolvimento do EP. Os resultados e benefícios sempre são verificados pelo EP.	Nível 4	d) O Escritório de Processos possui quadro próprio e dedicado de colaboradores. O EP tem autonomia para gerenciar a alocação dos colaboradores e estrutura bem dimensionada para atender as demandas de gestão de processo da organização. Os papéis e responsabilidades dos colaboradores são bem definidos.
Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:		Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:		Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:	
Observações sobre a avaliação atribuída:		Observações sobre a avaliação atribuída:		Observações sobre a avaliação atribuída:	

13. PROCESSOS INTERNOS DO E.P.		14. MENTORIA EM GESTÃO DE PROCESSOS		15. GESTÃO INTEGRADA DOS PROCESSOS	
Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>		Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>		Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>	
Nível 1	a) O Escritório de Processos não possui os processos internos mapeados, analisados e documentados, tão pouco com responsáveis pela sua gestão. Não há reuniões de monitoramento da performance.	Nível 1	a) Os responsáveis pelos processos não são indicados e não há o processo de mentoria. Não é feito um diagnóstico da situação, nem um planejamento prévio das sessões de mentoring. Não há um procedimento padronizado para a execução das sessões de mentoring. O EP não desenvolve planos de ação em conjunto com os responsáveis pelos processos e não realiza a verificação dos resultados dos planos.	Nível 1	a) O Escritório de Processos não atua na gestão das interfaces dos processos. Os processos são analisados e geridos dentro de cada unidade funcional (silos organizacionais), sem nenhum tipo de integração.
Nível 2	b) O Escritório de Processos possui os processos internos definidos, mapeados, analisados, documentados e com responsáveis. No entanto, não há reuniões de monitoramento da performance e ciclo de melhoria contínua.	Nível 2	b) Os responsáveis pelos processos são indicados para o processo de mentoria. A participação no processo de mentoria é opcional, e o comparecimento é baixo. Não é feito um diagnóstico da situação, nem um planejamento prévio das sessões de mentoring. Não há um procedimento padronizado para a execução das sessões de mentoring. O EP eventualmente desenvolve planos de ação em conjunto com os responsáveis pelos processos e, somente em alguns casos, realiza a verificação dos resultados dos planos.	Nível 2	b) O Escritório de Processos não é responsável pela gestão de interfaces, porém participa da maioria das atividades relacionadas. Os planos de ação para gestão de interfaces não fazem parte da gestão de processos, porém são recomendados para os responsáveis pelos processos, não sendo mandatória a implementação.
Nível 3	c) O Escritório de Processos possui os processos internos definidos, mapeados, analisados, documentados e com responsáveis. Os processos são monitorados e sua performance discutidas em reuniões mensais, com planos de ações elaborados e implementação dos planos de ações para melhoria dos processos, tão pouco a verificação dos resultados.	Nível 3	c) Os responsáveis pelos processos são indicados para o processo de mentoria. A participação no processo de mentoring é opcional para os indicados, porém obrigatória para alguns previamente definidos, sendo o comparecimento alto. O Escritório de Processos realiza um diagnóstico da situação, e planeja previamente as sessões de mentoria, utilizando também um procedimento padronizado para a execução das sessões. O EP desenvolve planos de ação em conjunto com os responsáveis pelos processos, os quais são formalmente aprovados pelos patrocinadores dos processos. O EP sempre realiza a verificação dos resultados dos planos.	Nível 3	c) O Escritório de Processos não é responsável pela gestão de interfaces, porém participa da maioria das atividades relacionadas. Os planos de ação para gestão de interfaces fazem parte da gestão de processos, porém são recomendados para os responsáveis pelos processos, não sendo mandatória a implementação.
Nível 4	d) O Escritório de Processos possui os processos internos definidos, mapeados, analisados, documentados e com responsáveis. Os processos são monitorados e sua performance discutidas em reuniões mensais, com planos de ações elaborados e implementados, com prazos e responsáveis. Os resultados são verificados e documentados em lições aprendidas.	Nível 4	d) Os responsáveis pelos processos são indicados para o processo de mentoria, principalmente, a partir de critérios pré-estabelecidos, e, em alguns casos, confirme o interesse dos patrocinadores das áreas. A participação no processo de mentoring é mandatória para todos os indicados, as ausências são raras, e necessitam ser justificadas para a administração. O Escritório de Processos realiza um diagnóstico da situação, e planeja previamente as sessões de mentoria, utilizando também um procedimento padronizado para a execução das sessões. O EP desenvolve planos de ação em conjunto com os responsáveis pelos processos, os quais são formalmente aprovados pelos patrocinadores dos processos. O EP sempre realiza a verificação dos resultados dos planos.	Nível 4	d) O Escritório de Processos é responsável e realiza a gestão da interfaces dos processos, liderando atividades relacionadas, em apoio aos responsáveis pelos processos. Os planos de ação para gestão de interfaces fazem parte dos planos de gestão dos processos, e a implementação é mandatória.
Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:		Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:		Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:	
Observações sobre a avaliação atribuída:		Observações sobre a avaliação atribuída:		Observações sobre a avaliação atribuída:	

16. COMUNICAÇÃO DO DESEMPENHO	
Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>	
Nível 1	a) O Escritório de Processos não comunica o desempenho dos processos para a administração. Não há informações sobre o desempenho dos processos. Os responsáveis pelos processos não realizam ou colaboram com as análises de desempenho.
Nível 2	b) Os relatórios não são adequadamente adaptados, em seu conteúdo e formato, para atender as necessidades específicas da administração. Os relatórios fornecem informações parciais sobre o desempenho dos processos, e muitas vezes não é possível incluir alguns processos no relatório, visto que a informação não foi fornecida a tempo pelos responsáveis pelos processos, ou a informação fornecida tem baixa qualidade. Os responsáveis pelos processos raramente colaboram com as análises de desempenho realizadas pelo EP. A administração raramente utiliza os relatórios para a tomada de decisão, visto que eles não são completos, nem confiáveis.
Nível 3	c) Os relatórios são adequadamente adaptados, em seu conteúdo e formato, para atender as necessidades específicas da administração. Os relatórios fornecem informações confiáveis sobre o desempenho dos processos, porém nem sempre é possível incluir todos os processos no relatório, visto que a informação não foi fornecida a tempo pelos seus respectivos responsáveis. Os responsáveis pelos processos usualmente colaboram com as análises de desempenho realizadas pelo EP. A administração usualmente utiliza os relatórios para a tomada de decisão.
Nível 4	d) Os relatórios são adequadamente adaptados, em seu conteúdo e formato, para atender as necessidades específicas da administração. Os relatórios fornecem informações confiáveis sobre o desempenho e o resultado de todos os processos sob o mandato do EP. Os responsáveis pelos processos sempre colaboram com as análises de desempenho realizadas pelo EP. A administração frequentemente utiliza os relatórios para a tomada de decisão.
Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:	
Observações sobre a avaliação atribuída:	

17. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	
Avaliação da maturidade: <i>Selecione a descrição que mais se encaixa na realidade da gestão de No TJCE...</i>	
Nível 1	a) Não há um plano anual de desenvolvimento da equipe do Escritório de Processos, nem um orçamento específico aprovado e sob a responsabilidade do EP. A equipe do EP não participa de treinamentos, palestras, eventos e demais atividades de desenvolvimento em BPMN - Business Process Model and Notation. A equipe não compartilha os conhecimentos e boas práticas aprendidas.
Nível 2	b) Há um plano anual de desenvolvimento para alguns membros da equipe do Escritório de Processos, com orçamento específico aprovado e sob a responsabilidade do EP. A equipe do EP participa de treinamentos, palestras, eventos e demais atividades de desenvolvimento em BPMN - Business Process Model and Notation. A equipe não compartilha entre si o conhecimento e boas práticas aprendidas nas atividades.
Nível 3	c) Há um plano anual de desenvolvimento para todos os membros da equipe do Escritório de Processos, com orçamento específico aprovado e sob a responsabilidade do EP. A equipe do EP participa de treinamentos, palestras, eventos e demais atividades de desenvolvimento em BPMN - Business Process Model and Notation. A equipe não compartilha entre si o conhecimento e boas práticas aprendidas nas atividades.
Nível 4	d) Há um plano anual de desenvolvimento individual para cada membro da equipe do Escritório de Processos, com orçamento específico aprovado e sob a responsabilidade do EP. A equipe do EP participa de treinamentos, palestras, eventos e demais atividades de desenvolvimento em BPMN - Business Process Model and Notation. A equipe compartilha o conhecimento e boas práticas aprendidas.
Evidências da realização dos elementos descritos no nível selecionado:	
Observações sobre a avaliação atribuída:	

5. Normativo do EPT

As definições e metodologia descritas neste documentos são regulamentadas por meio de normativo específico, a saber:

Normativo da Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará:

RESOLUÇÃO Nº XXX/2024

Dispõe sobre a atualização da Metodologia de Gestão por Processos de Trabalho e atribuições das estruturas e papéis de Gestão por Processos do Poder Judiciário do Estado do Ceará.

[Link de acesso](#)

6. Glossário de termos e definições técnicas

Análise crítica: processo de avaliação detalhada e criteriosa de um tema, resultado ou situação com o objetivo de identificar seus significados e implicações.

Artefato: ferramenta ou recurso utilizado para a coleta, medição, análise ou registro de dados e informações relevantes. É utilizado como sinônimo de instrumento.

Automação de processos: uso de tecnologia para automatizar tarefas repetitivas e manuais dentro de um processo, aumentando a eficiência e reduzindo erros humanos.

Beneficiários dos processos/clientes: qualquer pessoa, grupo ou entidade que recebe, utiliza ou se beneficia dos resultados ou produtos gerados por um determinado processo de trabalho. Ou seja, os destinatários finais do trabalho realizado em um processo. Esses beneficiários dos processos/clientes podem ser internos ou externos à organização.

BPMN (*Business Process Model and Notation*): metodologia padronizada para modelar processos de trabalho em diagramas ou fluxos, facilitando a comunicação e o entendimento entre diferentes partes interessadas.

Custo do processo: soma de todos os custos associados à execução de um processo de trabalho, incluindo mão de obra, materiais, equipamentos e outros recursos.

Desempenho de processos: avaliação de como um processo de trabalho atinge seus objetivos, medindo eficiência, qualidade e conformidade com padrões, utilizando indicadores como tempo, custo e satisfação do cliente/beneficiário.

Executores dos processos: pessoas ou entidades responsáveis por realizar as atividades e entregas dentro de um processo de trabalho.

Fluxograma: diagrama que representa graficamente o fluxo de um processo de trabalho, mostrando as etapas, decisões e atores envolvidas, assim como instrumentos utilizados e entregas geradas.

Gargalos: pontos de limitações ou obstáculo dentro de um fluxo de trabalho que restringem a capacidade geral de produção, geração de entregas ou alcance de um bom desempenho em um processo de trabalho.

Gestão de riscos: processo sistemático e contínuo que envolve a identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos que uma organização enfrenta. O objetivo é minimizar a possibilidade de eventos adversos e maximizar as oportunidades de alcançar os objetivos estratégicos de forma segura e eficiente.

Gestão do dia a dia: conjunto de atividades rotineiras realizadas para garantir que os processos da organização funcionem de maneira eficiente, eficaz e com um bom desempenho. Envolve o monitoramento contínuo dos processos e seu desempenho, resolução de problemas imediatos e implementação de melhorias contínuas nos processos de trabalho da organização.

Gestão por processos (BPM - *Business Process Management*): abordagem sistemática para melhorar continuamente os processos de trabalho de uma organização. Envolve o mapeamento, análise, redesenho e monitoramento de processos para alcançar maior eficiência e alinhamento estratégico.

Governança de processos: conjunto de políticas, papéis e responsabilidades que asseguram a gestão e supervisão eficazes dos processos de trabalho em uma organização.

Indicadores: no contexto organizacional e de gestão, são medidas quantitativas ou qualitativas utilizadas para avaliar o desempenho de uma organização, processo, projeto ou atividade em relação aos seus objetivos e metas. Utilizado como sinônimo de métrica.

Instrumento: ferramenta ou recurso utilizado para a coleta, medição, análise ou registro de dados e informações relevantes. É utilizado como sinônimo de artefato.

Mapeamento de Processos: prática de documentar os processos de trabalho em um formato visual, como fluxogramas ou diagramas BPMN, para entender melhor o fluxo de trabalho e identificar áreas de melhoria.

Melhoria contínua: no contexto de processos e gestão de riscos, refere-se à prática sistemática de aperfeiçoar constantemente os métodos, ações e resultados de um processo. Envolve uma abordagem proativa e iterativa para identificar oportunidades de aprimoramento e tratamento de riscos para implementar mudanças eficazes e avaliar os resultados, visando alcançar melhores desempenhos nos processos.

Melhoria incremental: ajustes graduais e progressivos em práticas, processos ou produtos existentes. Caracterizada por pequenas melhorias contínuas ao longo do tempo, sem alterações drásticas na estrutura fundamental, implementados de forma sistemática e geralmente baseados em feedbacks regulares ou na identificação de oportunidades de melhoria.

Melhoria transformacional: mudança radical e significativa que pode envolver a reestruturação completa de processos. Busca alterar fundamentalmente a maneira como uma organização opera e entrega valor, envolvendo iniciativas ambiciosas que exigem uma ruptura com o *status quo* e a adoção de novas estratégias, tecnologias ou paradigmas.

Métricas: no contexto organizacional e de gestão, são medidas quantitativas ou qualitativas utilizadas para avaliar o desempenho de uma organização, processo, projeto ou atividade em relação aos seus objetivos e metas. Utilizado como sinônimo de indicador.

Modelagem de processos: atividade de criar novos processos para melhorar a eficiência, eficácia e alinhamento estratégico.

Monitoramento: processo contínuo de observação, acompanhamento e avaliação de atividades, processos, sistemas ou resultados para garantir que eles estejam ocorrendo conforme planejado e alcançando os objetivos estabelecidos.

Ocorrências: eventos específicos que ocorrem durante a execução de um processo que afetam o fluxo normal do processo. Essas ocorrências podem incluir uma ampla gama de eventos, incluindo desvios, problemas ou incidentes.

Plano de ação/Plano de melhoria e tratamento de riscos: instrumento das metodologias de Gestão do Dia a Dia e Gestão de Riscos do TJCE para detalhamento e descrição das medidas específicas a serem tomadas para resolver um gargalo, implementar uma melhoria e tratar um risco relacionado aos processos de trabalho do Tribunal.

Processos de trabalho: sequência de atividades interrelacionadas que transformam entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*) com o objetivo de alcançar um resultado específico. Ou seja, estruturação e organização das atividades realizadas para alcançar objetivos específicos dentro de uma organização ou instituição. Utilizado como sinônimo de processos de negócio e fluxos de trabalho.

Reclamação: manifestação formal ou informal de insatisfação, descontentamento ou crítica por parte de um cliente/beneficiários ou usuário

em relação a um produto, serviço ou experiência fornecida por uma organização. Geralmente, uma reclamação indica que as expectativas do cliente/beneficiários não foram atendidas ou que houve algum problema percebido que precisa ser resolvido.

Redesenho de processos: atividade de reestruturação completa de processos de trabalho existentes para melhorar significativamente seu desempenho, eficiência e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Esta prática vai além de pequenas melhorias incrementais, pois, busca transformações fundamentais na forma como o trabalho é realizado dentro da organização.

Riscos: eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, podem ter um impacto positivo ou negativo sobre os objetivos de uma organização, projeto, atividade ou processo. Em termos simples, risco representa a possibilidade de perda, dano, oportunidade perdida ou algum outro resultado indesejável.

Satisfação: grau de contentamento ou felicidade que os clientes/beneficiários sentem em relação a produtos, serviços ou experiências fornecidas por uma organização.

Stakeholders: indivíduos, grupos ou entidades que têm interesse direto ou são afetados pelas atividades, operações, objetivos ou resultados de uma organização. Em português significa “partes interessadas”, em tradução livre.

Sugestão: proposta ou ideia apresentada por um cliente/beneficiários, colaborador ou qualquer parte interessada com o objetivo de aprimorar produtos, serviços, processos ou experiências oferecidas pela organização. Essas sugestões geralmente visam resolver problemas identificados, melhorar a eficiência operacional, aumentar a qualidade ou inovar para melhor atender às necessidades e expectativas dos clientes/beneficiários (internos ou externos).

Tratamento de riscos: seleção e implementação de ações para modificar o risco, reduzindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando seus impactos caso ocorra. Na metodologia de Gestão do Dia a Dia e na metodologia de Gestão de Riscos do TJCE as ações selecionadas são registradas no plano de melhoria de processos e tratamento de riscos.