



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



DECRETO JUDICIÁRIO Nº 1.691/ 2024.

Aprova a Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).

O DESEMBARGADOR PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS, no exercício de suas atribuições legais e regimentais, tendo em vista o que consta nos autos do PROAD nº 202310000452998.

CONSIDERANDO a Resolução nº 325/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que aprovou a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, e estabeleceu que uma unidade de gestão estratégica deve atuar nas áreas de gerenciamento de projetos, otimização de processos de trabalho e, a critério do órgão, produção e análise de dados estatísticos;

CONSIDERANDO a Resolução TJGO nº 158/2023, que aprovou o Plano Estratégico do TJGO de 2021 a 2026 e estabeleceu a iniciativa estratégica para assessorar a elaboração, a execução e o monitoramento do planejamento estratégico no TJGO;

CONSIDERANDO a relevância da governança de gestão de processos de trabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, que abrange a conformidade com critérios de gestão de qualidade relacionados à identificação, validação e aprovação de processos de trabalho e o compartilhamento de melhores práticas para os procedimentos operacionais pertinentes.

CONSIDERANDO a contribuição da gestão eficiente dos processos de trabalho no alcance dos Macrodesafios do Poder Judiciário para 2021-2026, especificamente o Macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária;



CONSIDERANDO a necessidade do aprimoramento contínuo das atividades desenvolvidas e do desempenho institucional, alinhada aos objetivos estratégicos institucionais e às expectativas dos usuários internos e externos, visando à melhoria do serviço prestado ao cidadão;

DECRETA:

Art. 1º Fica instituída a Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), representada no diagrama constante no Anexo Único deste Decreto e a Arquitetura de Processos descritas pormenorizadamente no Anexo I e nos apêndices A, B, C e D deste decreto.

Parágrafo único. A Cadeia de Valor é uma ferramenta da metodologia de gestão de processos que define o conjunto de macroprocessos realizados pelo Tribunal que contribuem para a entrega de produtos e serviços, com maior valor agregado aos usuários.

Art. 2º Para fins deste Decreto, considera-se:

I - Arquitetura de Processos: desdobramento dos macroprocessos da Cadeia de Valor do Tribunal com as descrições detalhadas de cada macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa, bem como informações sobre suas entradas, saídas e os fornecedores/usuários envolvidos;

II – Macroprocesso: agrupamento temático de processos de trabalho por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela Instituição;

III – Macroprocessos Finalísticos: geram produtos ou serviços diretamente para os usuários externos;

IV – Macroprocessos de Apoio: garantem o suporte adequado aos processos finalísticos;

V – Macroprocessos de Governança: avaliam, direcionam e monitoram a gestão da Organização;

VI – Macroprocessos de Correição e Fiscalização: fiscalizam controlam e orientam a Justiça goiana.



Art. 3º Os Macroprocessos constantes da Cadeia de Valor do TJGO classificam-se em finalísticos, apoio, governança e correição e fiscalização, divididos da seguinte forma:

I – São Macroprocessos Finalísticos do TJGO:

- a) Autuação e Distribuição de Processos e Recursos;
- b) Julgamento de Processos Originários do 1º Grau;
- c) Julgamento de Processos Originários do 2º Grau;
- d) Julgamento de Recursos;
- e) Análise de Admissibilidade de Recursos para Tribunais

Superiores;

- f) Preparo das custas processuais;
- g) Acordo/Conciliação Processual e Pré-Processual.

II - São Macroprocessos de Apoio do TJGO:

- a) Auditoria e Controle Interno;
- b) Gestão da Comunicação;
- c) Gestão de TIC;
- d) Gestão Documental e Memória;
- e) Gestão de Contratação e Convênios;
- f) Gestão Material, Patrimonial e Logística;
- g) Gestão das Engenharias e Manutenção Predial;
- h) Gestão Financeira e Contábil.

III - São Macroprocessos de Governança do TJGO:

- a) Governança e Gestão Estratégica;
- b) Planejamento e Orçamento;
- c) Gestão de Pessoas;
- d) Governança da Educação, Ensino e Treinamento;
- e) Gestão Socioambiental;
- f) Governança de TIC;
- g) Gestão de Processos de Trabalho;
- i) Relações Institucionais e Comunicação Social;
- j) Gestão de Riscos e Integridade;



- k) Prestação de Contas à Sociedade e outros Órgãos;
- l) Gestão da Transparência e Ouvidoria.
- m) Segurança Institucional.

IV – São Macroprocessos de Correição e Fiscalização do TJGO:

- a) Inspeções e correições;
- b) Controle de atos normativos para o Poder Judiciário goiano.

Art. 4º Compete à Diretoria de Planejamento e Inovação (DPI), por meio de sua Coordenadoria de Acompanhamento e Controle, o gerenciamento integrado da Cadeia de Valor e da Metodologia da Gestão por Processos do Tribunal.

Parágrafo único. O gerenciamento do Macroprocesso de Correição e Fiscalização do TJGO será realizado em colaboração com a Corregedoria-Geral da Justiça, que atua como órgão de orientação, supervisão, planejamento, coordenação, controle e fiscalização disciplinar das atividades administrativas judiciais da 1ª Instância do Poder Judiciário e extrajudiciais do Estado de Goiás.

Art. 5º As propostas de atualização da Arquitetura de Processos decorrentes do aprimoramento da estratégia organizacional, de projetos de melhoria de processos, de ajustes no design organizacional e de alterações estruturais deverão ser solicitadas à Diretoria de Planejamento de Inovação.

Art. 6º As propostas de alteração da Cadeia de Valor serão submetidas à aprovação do Presidente do Tribunal de Justiça.

Art. 7º Este Decreto entra em vigência na data de sua publicação.



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



Desembargador **CARLOS ALBERTO FRANÇA**
Presidente

CADEIA DE VALOR DOS MACROPROCESSOS DO TJGO



Macroprocessos Finalísticos	<ul style="list-style-type: none">• Autuação e Distribuição de Processos e Recursos;• Julgamento de Processos Originários do 1º Grau;• Julgamento de Processos Originários do 2º Grau;• Julgamento de Recursos;	<ul style="list-style-type: none">• Análise de Admissibilidade de Recursos para Tribunais Superiores;• Preparo das custas processuais;• Acordo/Conciliação Processual e Pré-Processual.
Macroprocessos de Apoio	<ul style="list-style-type: none">• Auditoria e Controle Interno;• Gestão da Comunicação;• Gestão de TIC;• Gestão Documental e Memória;	<ul style="list-style-type: none">• Gestão de Contratação e Convênios;• Gestão Material, Patrimonial e Logística;• Gestão das Engenharias e Manutenção Predial;• Gestão Financeira e Contábil.
Macroprocessos de Correição e Fiscalização	<ul style="list-style-type: none">• Inspeções e correições;	<ul style="list-style-type: none">• Controle de atos normativos para o Poder Judiciário goiano.
Macroprocessos de Governança	<ul style="list-style-type: none">• Governança e Gestão Estratégica;• Planejamento e Orçamento;• Gestão de Pessoas;• Governança da Educação, Ensino e Treinamento;• Gestão Socioambiental;• Governança de TIC;• Gestão de Processos de Trabalho;	<ul style="list-style-type: none">• Relações Institucionais e Comunicação Social;• Gestão de Riscos e Integridade;• Prestação de Contas à Sociedade e outros Órgãos;• Gestão da Transparência e Ouvidoria;• Segurança Institucional.



MODELO DE NEGÓCIO DO TJGO



FORNECEDORES E OS USUÁRIOS/CLIENTES DO TJGO





PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



METODOLOGIA DA GESTÃO DE PROCESSOS



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



Versão 1.0

2024



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO)

© Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998).

Informações e contatos

Diego César Santos, Diretor de Planejamento e Inovação (DPI),
(62) 3236-5420 e dpi@tjgo.jus.br

Ana Flávia Ferreira Antunes, Coordenadora de Acompanhamento e Controle da DPI,
(62) 3236-5434 e affantunes@tjgo.jus.br

Endereço: Avenida Assis Chateaubriand, Palácio Desembargador Clenon de Barros Loyola, nº 195, 74.130-011, Setor Oeste, Goiânia – GO.

Presidente do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Desembargador Carlos Alberto França

Diretor de Planejamento e Inovação-DPI

Diego César Santos

Coordenadora de Acompanhamento e Controle da DPI

Ana Flávia Ferreira Antunes

Equipe Técnica

Redação

Adriano José

Ana Flávia Ferreira Antunes

Revisão e Diagramação

Rhayane Silva Dourado



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	(inglês) Association of Business Process Management Professionals (tradução) Associação dos Profissionais de Gestão de Processos de Negócios
BPM	(inglês) Business Process Management (tradução) Gerenciamento de Processos de Negócios
BPMN	(inglês) Business Process Model and Notation (tradução livre) Notação e Modelagem de Processos de Negócios
CBOK	(inglês) Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (tradução) Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócios
CGJGO	Corregedoria-Geral de Justiça do Estado de Goiás
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DP	Defensoria Pública
DPI	Diretoria de Planejamento e Inovação
IFAC	(inglês) International Federation of Accountants (tradução livre) Federação Internacional de Contadores
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OMG	(inglês) Object Management Group (tradução livre) Grupo de Gerenciamento de Objetos
MP	Ministério Público
POP	Procedimento Operacional Padrão
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO13

1. CONTEXTUALIZAÇÃO14

1.1 Sistemas de Gestão15

1.2 Gerenciamento de processos de negócio (BPM)18

1.2.1 Definição de Contexto: o que é negócio?18

1.2.2 Definição de Contexto: o que são processos?18

1.2.3 O que é Gerenciamento de Processos de Negócio?18

1.2.4 Ciclo de Vida BPM19

2. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA20

3. ANÁLISE DE PROCESSOS DE NEGÓCIO24

4. DESENHO E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (MAPEAMENTO OU REDESENHO)26

5. IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS27

6. MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS33

7. REFINAMENTO DE PROCESSOS34

7.1 Gestor de Processos35

8. SOLICITAÇÃO DO SERVIÇO DE MELHORIA E INOVAÇÃO DE PROCESSOS36

9. BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)36

9.1 Bizagi Modeler38

9.2 Desenhando fluxos de processo de negócio com Bizagi Modeler42

10. ANÁLISE DO PROCESSO DE MELHORIA45

11. DEFINIR A ABORDAGEM PARA MEDIÇÃO (INDICADORES DE DESEMPENHO)47

12. DOCUMENTAR AS MELHORIAS DO PROCESSO48

13. VALIDAÇÃO E APROVAÇÃO DO PROCESSO49

14. FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS51

Apêndice A – FORMULÁRIO PARA MAPEAMENTO DE FLUXO DE PROCESSO52



Apêndice B – MANUAL PARA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA 60

B 1. MAPEAMENTO DE PROCESSOS63

B 2. DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA63

B 2.1 Como instalar o *Bizagi Modeler*64

***B 2.2.1 Barra de Ferramentas*66**

***B 2.2.2 Faixa de Opções*67**

***B 2.2.3 Paleta*69**

***B 2.2.4 Propriedades do elemento*69**

***B 2.2.5 Exibir*71**

B 2.3 Como modelar o processo71

B 2.4 Documentação do Processo74

B 3. GLOSSÁRIO77

B 4. OUTRAS INFORMAÇÕES79

Apêndice C – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)80

Apêndice D – SUGESTÃO DE LISTA MESTRA83



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



APRESENTAÇÃO

A “cultura de processo” é um conceito que envolve a compreensão, concordância, comunicação e visibilidade dos processos de negócios para todos os colaboradores da organização. Essa abordagem é centrada na coleta de informações sobre a execução dos processos dentro da organização e adota princípios do Gerenciamento de Processos de Negócios – do inglês *Business Process Management* (BPM), definidos pela organização internacional *Object Management Group* (OMG), que segue o padrão de notação internacional conhecido como Notação e Modelagem de Processos de Negócios – do inglês *Business Process Model and Notation* (BPMN).

Os elementos que definem uma cultura de processo abrangem o entendimento comum dos processos de negócios, suas interações e os valores que produzem, sendo utilizada por inúmeras organizações, inclusive pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que também utiliza essa notação (BPMN) na modelagem de seus processos.

O principal objetivo da metodologia de gerenciamento de processos no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) é aperfeiçoar a execução dos procedimentos para o alcance de melhores práticas e aprimoramento dos serviços prestados aos cidadãos, resultando em processos mais eficientes, transparentes e acessíveis para aqueles que buscam a Justiça.

A implementação da metodologia de gerenciamento de processos representa uma mudança significativa na forma como o TJGO lida com seus processos. Ela abrange elementos cruciais, como a definição transparente dos resultados de cada processo, a documentação de suas abordagens, o entendimento das habilidades necessárias, a avaliação constante do desempenho, a tomada de decisões embasada em dados de desempenho e a designação de responsáveis pelo gerenciamento e prestação de contas dos processos, além da padronização das atividades e tarefas realizadas pelos usuários. Esses elementos essenciais, quando combinados, impulsionam a transparência, a eficácia e a eficiência operacional.

No entanto, o sucesso da metodologia depende do comprometimento de todos, pois, somente com a participação ativa de todos as pessoas (magistrados,



servidores, estagiários e demais colaboradores do TJGO), será possível desenvolver e implantar a metodologia de processos, fundamental para a redução de custos operacionais, maior adaptabilidade às mudanças, promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e capacitação das pessoas, além da integração de tecnologias para sustentar essa nova abordagem, levando em consideração as melhores práticas e as necessidades específicas emergentes no TJGO. Como resultado, teremos uma instituição moderna, eficiente e centrada no cidadão.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Considerando a aplicação dos conhecimentos da área da administração nos órgãos que fazem parte da Administração Pública, surge o seguinte questionamento: **Qual é a necessidade do TJGO ter uma metodologia de gestão de processos e utilizar sistemas de gestão da qualidade nas unidades jurisdicionais e administrativas do Judiciário?**

A necessidade de utilizar sistemas de gestão da qualidade nas unidades jurisdicionais e administrativas do Judiciário é fundamentada em diversos fatores cruciais para o eficiente funcionamento do Poder Judiciário. Essas razões incluem:

1. **Agilidade e Eficiência:** Sistemas de gestão da qualidade permitem o gerenciamento mais eficiente dos processos judiciais e administrativos, acelerando os trâmites e reduzindo a burocracia;
2. **Transparência:** Esses sistemas promovem a transparência ao disponibilizar informações sobre o andamento de processos e tomada de decisões, contribuindo para a confiabilidade e *Accountability*¹ do Judiciário; além disso, as partes envolvidas (advogados, juízes e demais profissionais do Judiciário) têm acesso facilitado às

¹ Segundo a *International Federation of Accountants* (IFAC) (2001), *Accountability* é o processo pelo qual as entidades do setor público e os indivíduos dentro delas são responsáveis por decisões e ações, incluindo a forma como são geridos os recursos públicos, bem como todos os aspectos relacionados ao desempenho e aos resultados.



informações pertinentes, tornando o processo mais inclusivo e acessível;

3. **Controle e Monitoramento:** Sistemas de gestão da qualidade proporcionam a capacidade de controlar e monitorar o fluxo de trabalho, permitindo identificar gargalos, corrigir desvios, alocar recursos de forma adequada e garantir o cumprimento de prazos;
4. **Redução de Erros:** A automação de processos diminui a probabilidade de erros humanos, assegurando maior precisão na administração de casos e procedimentos;
5. **Gestão de Documentos:** Permitem a gestão eletrônica de documentos, reduzindo a necessidade de espaço físico e facilitando o acesso a informações essenciais de maneira rápida e segura, além de padronizar a elaboração e destinação dos documentos;
6. **Economia de Recursos:** A melhoria de processos reduz custos operacionais, evita desperdícios e torna o uso de recurso público mais eficaz;
7. **Padronização de procedimentos:** Sistemas de gestão da qualidade promovem a padronização de procedimentos, o que auxilia na manutenção da qualidade e consistência das operações em todas as unidades jurisdicionais e administrativas.

Portanto, a execução de sistemas de gestão é fundamental para garantir a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário, beneficiando a sociedade como um todo e fortalecendo a confiança nas instituições públicas.

1.1 Sistemas de Gestão

Para a maioria dos servidores do TJGO a expressão “**sistemas de gestão da qualidade**” ainda soa como algo abstrato. À primeira vista, poderíamos pensar



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



que, diante das inúmeras questões urgentes e cruciais que permeiam o cotidiano, tanto nas unidades jurisdicionais quanto nas áreas de apoio administrativo, dedicar tempo e esforço ao tema “sistemas de gestão da qualidade” poderia ser interpretado como uma falta de foco, um possível desperdício de tempo e recursos ou até mesmo como um idealismo distante da realidade prática.

No entanto, longe de ser loucura ou modernismo, implementar o sistema de gestão da qualidade é essencial para a gestão pública, sendo importante, inclusive, para evitar desperdício de tempo e recursos. Essa desconexão entre o que é e o que se imagina ser, muito provavelmente seja devido à falta de familiaridade com a prática, por isso, é relevante começar por definir o conceito de sistema de gestão.

De forma simples, a Norma Internacional NBR ISO 9001:2015, conceitua sistemas de gestão da qualidade como um “**conjunto de elementos para dirigir e controlar uma organização**”.

Embora haja outros modelos para sistemas de gestão da qualidade, todos possuem a mesma base do modelo ISO que foi escolhido aqui por ter aceitação universal (praticamente todas as economias do mundo)² e estar substancialmente experimentado (mais de 1.106.357 certificados emitidos no mundo e 20.908 no Brasil).

De forma resumida, destacam-se os seguintes elementos que constituem a base do Sistema de Gestão, tendo como referência a NBR ISO 9001:2015:

- **Alicerce:** o Manual de Gestão ou Manual da Qualidade, legislação, jurisprudência, normas etc.;
- **Estratégia, responsabilidade, autoridade e comunicação:** missão, visão, objetivos e metas, organograma e atribuições, método de decisão e de comunicação com a equipe;
- **Recursos:** pessoas capacitadas, instalações, computadores, sistemas, serviços indispensáveis etc.;

² Informações pormenorizadas sobre sistemas de gestão da qualidade NBR ISO 9001:2015 poderão ser obtidas na obra “Governança Organizacional: uma Metodologia Universal NBR ISO 9001:2015”. Mauriti Maranhão, Ed. Biblioteca do Exército, 10a edição, 2017.



- **Transformações:** métodos estabelecidos para as diferentes atividades realizadas (autuar, processar, atender ao público no balcão etc.);
- **Medição, análise e melhorias:** disposição de indicadores necessários e suficientes ao conhecimento preciso do que está acontecendo e que permitam subsidiar a tomada de decisões consistentes.

Um tema essencial aos sistemas de gestão da qualidade NBR ISO 9001:2015 diz respeito à execução de uma metodologia de gestão por processos. A gestão por processos tem levado as organizações a rever a condução de suas atividades, em busca de melhorias estruturais e permanentes, nas quais essas atividades passam a ser analisadas não em termos de funções, áreas ou produtos/serviços, mas de processos de trabalho.

O termo “processos de trabalho”, no contexto da gestão das organizações, possui várias definições, todas análogas e complementares entre si. O conceito adotado aqui considera o que a Norma NBR ISO 9001:2015 define como processo de trabalho: **“conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”**.

As atividades que ocorrem nas organizações, mesmo as mais simples, compõem-se de uma rede de processos de trabalho interconectados, com ocorrência sequencial ou concorrente, cada qual influenciando todos os outros. É fato que analisar um processo de trabalho isoladamente é de pouca relevância prática, ressalvado o caso de haver um objetivo específico. Em contrapartida, a abordagem por processos de trabalho permite uma visão ampla e dinâmica da forma pela qual a organização agrega valor ao seu produto ou serviço.

Os conhecimentos dos processos de trabalho permitem que a organização promova melhorias e mudanças em níveis mais significativos, alinhadas à estratégia estabelecida. Contudo, nenhuma organização adota a abordagem por processos de um dia para o outro. Essas mudanças não são apenas culturais, mas também na estrutura de poder e de controle organizacionais, na necessidade de adquirir novos conhecimentos, nas relações de negociação e subordinação e nas práticas de trabalho.



1.2 Gerenciamento de processos de negócio (BPM)

Para compreender o BPM, é fundamental entender o conceito de processo de negócio.

1.2.1 Definição de Contexto: o que é negócio?

Segundo o Guia para o BPM CBOK®, o termo “negócio” engloba todos os tipos de organizações, independentemente de terem ou não fins lucrativos, abrangendo inclusive as entidades governamentais.

Além disso, o termo “negócio”, no contexto aqui empregado, diz respeito às pessoas que colaboram para realizar um conjunto de atividades destinadas a proporcionar valor aos clientes e gerar retorno de investimento para as partes interessadas.

1.2.2 Definição de Contexto: o que são processos?

“Processos” aqui se referem a um conjunto bem definido de atividades ou ações executadas por seres humanos ou máquinas, com o propósito de alcançar uma ou mais metas específicas.

Esses processos são iniciados por eventos específicos e resultam em um ou mais desfechos, podendo levar ao encerramento do próprio processo ou à transferência de controle para outro. Os processos consistem em várias tarefas ou atividades interconectadas que têm como objetivo resolver uma questão específica.

No âmbito da gestão de processos de negócio, um “processo de negócio” é definido como um fluxo de trabalho completo que proporciona valor aos clientes. O conceito de trabalho “ponta a ponta” é fundamental, pois abrange todas as etapas que cruzam as fronteiras funcionais necessárias para entregar valor aos clientes.

1.2.3 O que é Gerenciamento de Processos de Negócio?

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) representa uma



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



abordagem metodológica que segue um conjunto disciplinado de ações, com o propósito de identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e aprimorar processos de negócio, automatizados ou não com o de alcançar resultados consistentes que estejam alinhados com as metas estratégicas.

O BPM abarca a definição intencional e, muitas vezes, colaborativa de processos de negócio, auxiliada por tecnologia quando apropriado, buscando constantemente melhorias e inovações na gestão de processos, englobando todas as etapas e áreas de uma organização. Isso se traduz em resultados de negócios mais eficazes, geração de valor e em cumprimento de metas com maior agilidade.

Através da adoção do BPM, o TJGO pode alinhar seus processos de negócio com sua estratégia, gerando, como consequência, uma melhoria no desempenho de toda a organização. Isso abrange a melhoria das atividades específicas de trabalho tanto nas áreas administrativas quanto judiciárias, englobando assim todo o âmbito do Poder Judiciário goiano.

1.2.4 Ciclo de Vida BPM

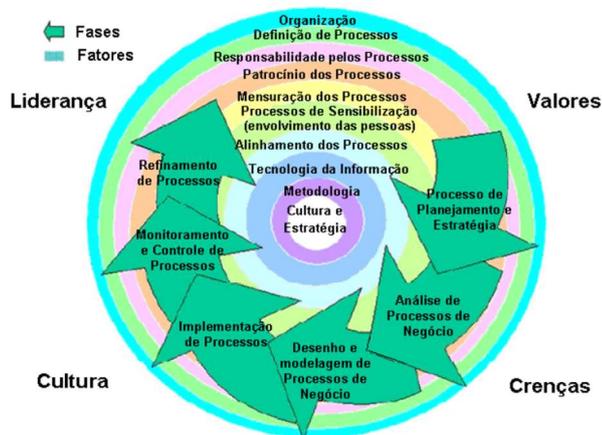
A gestão prática do BPM pode ser descrita como um ciclo contínuo de atividades integradas. Embora se reconheçam diversas variações nos ciclos de vida do BPM, a maioria deles pode ser resumida como um conjunto progressivo e interativo de atividades que envolvem:

- 1. Planejamento e estratégia;**
- 2. Análise de processos de negócio;**
- 3. Desenho e Modelagem de processos de negócio;**
- 4. Implantação de processos;**
- 5. Monitoramento e Controle de processos;**
- 6. Refinamento de processos.**

Conforme os processos de negócio progridem ao longo de seu ciclo de vida, são influenciados por diversos fatores, entre os quais se destacam os três principais:

Missão, Visão de Futuro e Valores Institucionais.

Figura 1: Ciclo de Vida BPM



Fonte: ABPMP BPM CBOK versão 2.0 – Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM).

Além destes fatores, a **Estratégia Nacional do Poder Judiciário** elaborada pelo CNJ impacta diretamente nos processos de negócio do Poder Judiciário goiano. Essa metodologia enfatiza a sincronização entre ação organizacional e a estratégia nacional, sendo representada pelos processos de trabalho.

2. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

A organização do Poder Judiciário goiano é concebida como um conjunto lógico de processos de trabalho interligados, que interagem com o ambiente para cumprir sua missão e proporcionar valor ao contexto institucional.

Desse modo, as premissas metodológicas incluem:

1. A organização é composta por um conjunto de processos de trabalho;
2. A dinâmica dos processos de trabalho promove uma abordagem mais horizontal para entender as atividades da organização;
3. Os processos de trabalho atendem às expectativas das partes interessadas do ambiente, como beneficiários, fornecedores, patrocinadores, parceiros estratégicos e outros;

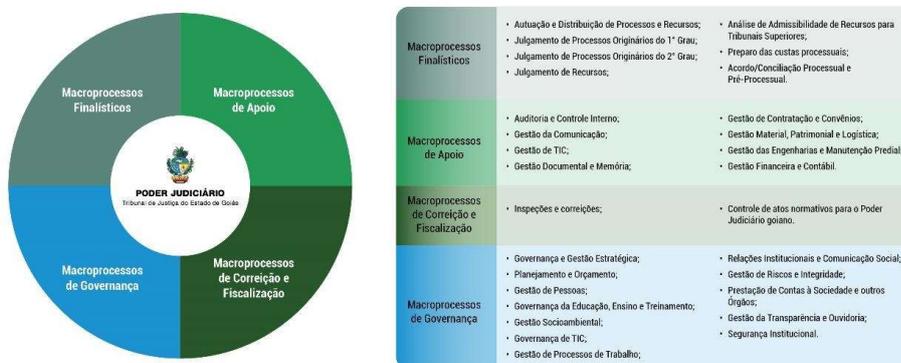
4. Os processos de trabalho geram informações avaliativas e têm impacto no contexto por meio da entrega de valor;
5. A dinâmica dos processos de trabalho ajuda a organização a gerenciar o ciclo de vida das estratégias operacionais e corporativas;
6. O contexto valida o modelo de gestão e o desempenho da organização.

A contextualização dessas premissas engloba a compreensão da estratégia organizacional, e das declarações de missão, visão de futuro, valores e objetivos delineados no Plano de Gestão (biênio). Além disso, abrange os macrodesafios constantes na Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, instituída pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), pela Resolução CNJ nº 325/2020, que tem a finalidade de definir as diretrizes nacionais da atuação institucional dos órgãos do Poder Judiciário para o sexênio.

Em nível operacional, esses elementos abrangem os propósitos e as atribuições de cada unidade administrativa e judiciária, os produtos e serviços disponibilizados ao público atendido, as interações e parcerias estratégicas das atividades em curso. Em conjunto, esses elementos delineiam a Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).

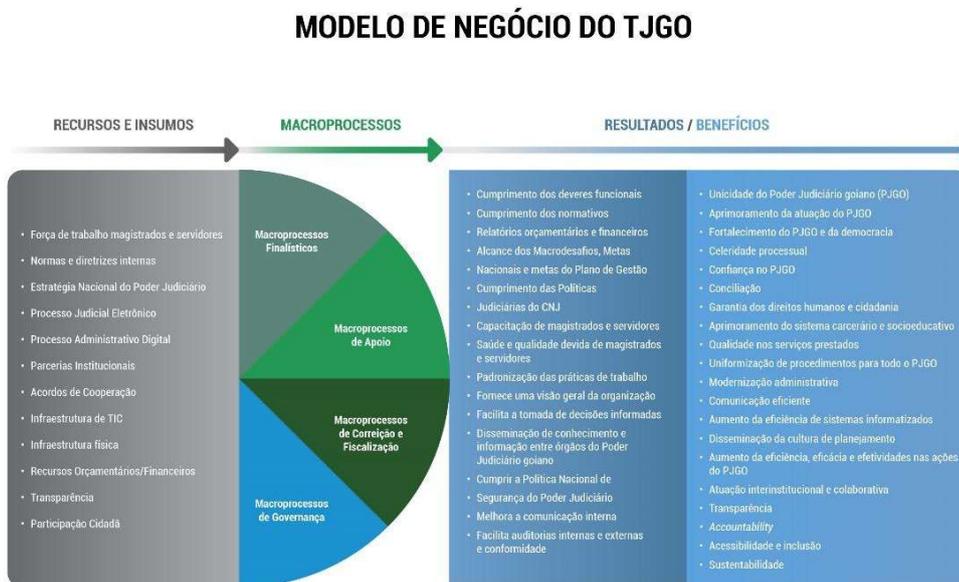
Figura 2: Representação visual da Cadeia de Valor do TJGO

CADEIA DE VALOR DOS MACROPROCESSOS DO TJGO



Fonte: TJGO.

Figura 3: Representação visual do Modelo de Negócio do TJGO



Fonte: TJGO.

Figura 4: Representação visual do Desdobramento da Cadeia de Valor do TJGO



Fonte: TJGO.

A Cadeia de Valor proporciona uma clara visão das diretrizes estratégicas que embasam a formulação de um plano, incluindo a hierarquia de processos, uma



vez que a realização de cada tipo de processo no Tribunal exige a coordenação de diversas ações que podem desdobrar-se em subprocessos, atividades ou tarefas específicas e procedimentos necessários para transformar entradas em saídas.

Diretrizes Estratégicas: orientações fundamentais para a elaboração do planejamento;

Macroprocessos: procedimentos essenciais para converter Entradas em Saídas;

Macroprocessos Finalísticos: procedimentos essenciais para converter Entradas em Saídas;

Macroprocessos de Apoio: procedimentos essenciais para converter Entradas em Saídas;

Macroprocessos de Governança: procedimentos essenciais para gerenciar as Entradas e Saídas;

Macroprocessos de Correição e Fiscalização: procedimentos essenciais para fiscalizar, monitorar as Entradas e as Saídas;

Fornecedores/Clientes: entidade que fornece serviços, produtos ou resultados;

Usuário/Clientes: aquele que receberá e utilizará os serviços, produtos ou resultados;

Entradas: demandas que ingressam no Poder Judiciário goiano e, que resultarão em um produto final ou “Saída”;

Saídas: produto final ou serviço a ser entregue ao usuário/cliente.

Destaca-se que os procedimentos diretamente relacionados aos produtos e serviços, nos quais são identificados os fornecedores e os usuários/clientes.

- **Magistrados;**
- **Servidores;**
- **Estagiários;**
- **Fornecedores/Prestadores de Serviços;**



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



- **Cidadãos;**
- **Conselho Nacional de Justiça (CNJ);**
- **Ministério Público (MP);**
- **Defensoria Pública (DP);**
- **Ordem dos Advogados do Brasil (OAB);**
- **Cartórios Extrajudiciais;**
- **Órgãos do Poder Executivo;**
- **Órgãos do Poder Legislativo;**
- **Órgãos do Poder Judiciário.**

Representada dessa maneira, identificamos que os **fornecedores**³ coincidem com os **usuários/clientes**⁴, o que significa que o público que, muitas vezes, inicia as **entradas** também corresponde ao público-alvo que recebe as **saídas**.

3. ANÁLISE DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

A análise de processos de negócio utiliza várias metodologias para compreender os processos organizacionais em relação aos objetivos desejados, incorporando informações de planos estratégicos, modelos de processo, indicadores de desempenho e fatores ambientais. As premissas metodológicas buscam instaurar uma abordagem horizontal, abrangendo desde a formulação estratégica até a execução da missão e a avaliação de desempenho.

A gestão de processos de trabalho concentra-se em como o trabalho é efetuado, baseando-se nas relações entre equipes e no fluxo de insumos/produtos ao longo de uma cadeia de valor. A integração entre esses processos e as interações com o ambiente deve garantir a excelência dos produtos e serviços oferecidos.

O objetivo é obter uma compreensão abrangente dos processos de negócio no contexto da organização como um todo. Isso permite que o TJGO gerencie o

³ Fornecedor é um provedor ou fornecedor de produtos, serviços ou resultados para uma organização (Project Management Body of Knowledge – PMBOK).

⁴ Cliente é a pessoa ou organização que utilizará o produto, serviço ou resultado do projeto (Project Management Body of Knowledge – PMBOK).



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



ciclo de vida de suas estratégias e legitima sua abordagem perante a sociedade. E isso se traduz em diversos ganhos:

- **Eficiência Operacional:** Quando usamos a gestão por processos, conseguimos encontrar e eliminar desperdícios, tornando o trabalho mais eficiente;
- **Melhoria na Qualidade:** Ao mapear e analisar processos, podemos encontrar maneiras de melhorar a qualidade dos serviços prestados;
- **Redução de Custos:** A otimização de processos geralmente resulta em uma redução de custos operacionais, maximizando o uso de recursos;
- **Adaptação a Mudanças:** A flexibilidade inerente à Gestão de Processos de Trabalho permite que as organizações se adaptem mais rapidamente a mudanças nas demandas e no ambiente externo;
- **Inovação:** A diversificação nas áreas de análise organizacional para diferentes partes do trabalho ajuda as pessoas a encontrarem novas e melhores maneiras de fazer as coisas;
- **Empoderamento das Pessoas:** O modelo horizontalizado proporciona aos funcionários maior autonomia e responsabilidade, o que pode aumentar a satisfação e o engajamento da equipe;
- **Integração com o Ambiente:** A abertura para o ambiente externo promove a adaptação a novas demandas e a interação com variáveis em constante mudança, tornando a organização mais resiliente;
- **Desenvolvimento de Conhecimento:** O processo de gestão por processos estimula o desenvolvimento de conhecimento e competências, enriquecendo a capacidade da organização para responder aos desafios futuros.



Essas premissas são fundamentais para orientar o modelo de gerenciamento de processos de trabalho no Poder Judiciário goiano influenciando tanto a análise quanto a linguagem e as ferramentas de modelagem utilizadas para documentar e formalizar os processos de trabalho das unidades que integram o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) e estabelecer formas de gestão do portfólio de processos, denominado “**Arquitetura de Processos**”.

4. DESENHO E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (MAPEAMENTO OU REDESENHO)

O desenho estabelece a visão da organização para o processo, delineando o que se deseja que ele seja, respondendo a perguntas essenciais sobre o quê, quando, onde, quem e como o trabalho de ponta a ponta é executado.

Uma parte essencial desse desenho envolve a garantia de que métricas e controles de gestão adequados sejam incorporados para medir o desempenho e a conformidade de maneira apropriada.

O redesenho é o estágio em que as melhorias são consolidadas por meio dos fluxos de trabalho. Isso envolve a eliminação de interrupções e a introdução de aprimoramentos para de estabelecer padrões para as rotinas:

- Eliminar burocracia;
- Eliminar duplicações ou ambiguidades;
- Garantir a adição de valor;
- Simplificar;
- Reduzir o tempo de ciclo;
- Minimizar possíveis erros;
- Eliminar retrabalho;
- Simplificar a linguagem utilizada;
- Uniformizar.

A modelagem implica que a representação seja capaz de descrever com precisão o desempenho do que está sendo modelado, levando em consideração um



maior volume de dados sobre o processo e os fatores que influenciam seu funcionamento.

Alguns dos benefícios da modelagem:

1. Modelos são fáceis de entender quando comparados a outras formas de documentação;
2. Modelos fornecem uma linha-base para a medição;
3. Modelos facilitam o processo de simulação e análise do impacto;
4. Modelos tiram vantagem de vários padrões e um conjunto comum de técnicas.

5. IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

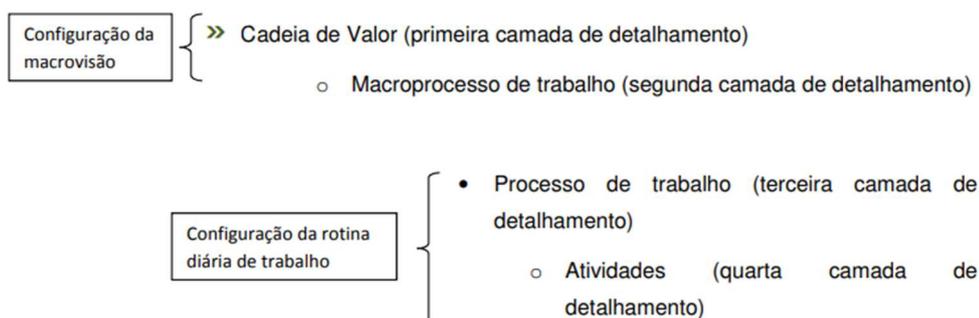
A implementação de processos de negócios envolve a criação de representações visuais de um processo, onde cada camada representa um aspecto específico ou nível de detalhe do processo, tais quais:

- **Camada de Visão Geral:** A camada superior pode apresentar uma visão panorâmica do processo, enfocando as etapas ou estágios principais;
- **Camada de Detalhes:** Essa camada detalha cada etapa do processo, incluindo informações sobre quem é responsável por cada tarefa, prazos, recursos necessários;
- **Camada de Fluxo de Dados:** Destaca as representações de processos, enfoca o fluxo de informações ou dados entre diferentes partes do processo;
- **Camada de Tomada de Decisão:** Destaca processos que envolvem tomadas de decisões, mostra as decisões críticas necessárias em cada estágio;

- **Camada de Monitoramento e Controle:** Dedicada a indicadores-chave de desempenho (KPIs⁵) e, métricas, essa camada é utilizada para processos que requerem monitoramento e controle contínuos.

O método de mapeamento em camadas é principalmente visual, usando diagramas complementados por descrições da hierarquia de processos e seus escopos. Essas descrições resumem como cada camada do mapeamento opera, incluindo acionamentos e resultados. À medida que o processo avança, as descrições se tornam mais detalhadas, demonstrando uma hierarquia ou subordinação nas camadas.

Figura 5: Mapeamento em Camadas



Fonte: TJGO.

Podemos definir macroprocessos como uma categorização temática que engloba os diversos processos de trabalho que contribuem para alcançar os resultados desejados pela instituição. Os macroprocessos consistem nos processos de negócios que, em uma visão mais ampla, são reconhecidos como fundamentais para a realização de seus objetivos estratégicos.

No âmbito do TJGO temos quatro grupos principais de macroprocessos:

1. **Finalísticos:** diretamente ligados à essência de funcionamento da organização, possuem relação direta com os clientes da instituição. Caracterizam-se pelos

⁵ Os KPIs (em inglês *Key Performance Indicators*) são os Indicadores-Chave de Desempenho observados por um negócio. Ou seja: os valores quantitativos fundamentais que medem os seus principais processos internos.



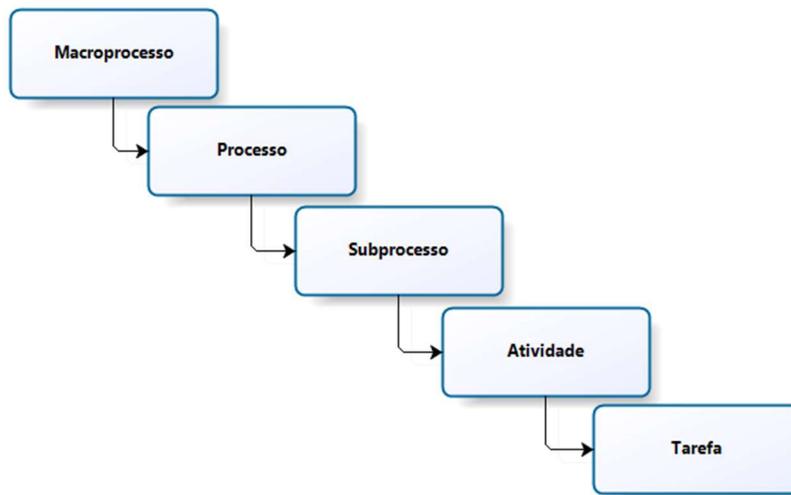
PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



- objetivos principais a serem atendidos pela atuação do órgão, e geram produtos ou serviços para os usuários da entidade;
2. **Apoio:** ligados aos processos que dão suporte aos finalísticos, essenciais ao funcionamento da organização, sem vinculação direta com os seus usuários;
 3. **Governança:** ligados à estratégia da organização. Relacionam-se à formulação de políticas e estabelecimento das diretrizes traçadas pela instituição visando o alcance das suas metas. Coordenam os recursos e os meios necessários ao bom desempenho da organização, facilitando a execução de uma atividade específica de apoio ou finalística, sendo comum a todas;
 4. **Correição e Fiscalização:** ligados à fiscalização, vigilância e orientação da organização. Relacionam-se ao controle dos atos normativos traçados pela Presidência e pela Corregedoria-Geral de Justiça (CGJGO) que dão suporte ao cumprimento das atividades e tarefas da organização, facilitando a execução tanto dos processos finalísticos, quanto dos processos de apoio.

Os macroprocessos estão diretamente ligados à missão, visão e valores institucionais. Eles representam sua principal finalidade e motivo de existência relacionado à operação, estruturação e consecução da estratégia institucional.

Figura 6: Hierarquia de Processos



Fonte: TJGO.

Para cada macroprocesso são necessárias diversas ações que podem se desdobrar em processos, subprocessos, atividades ou tarefas.

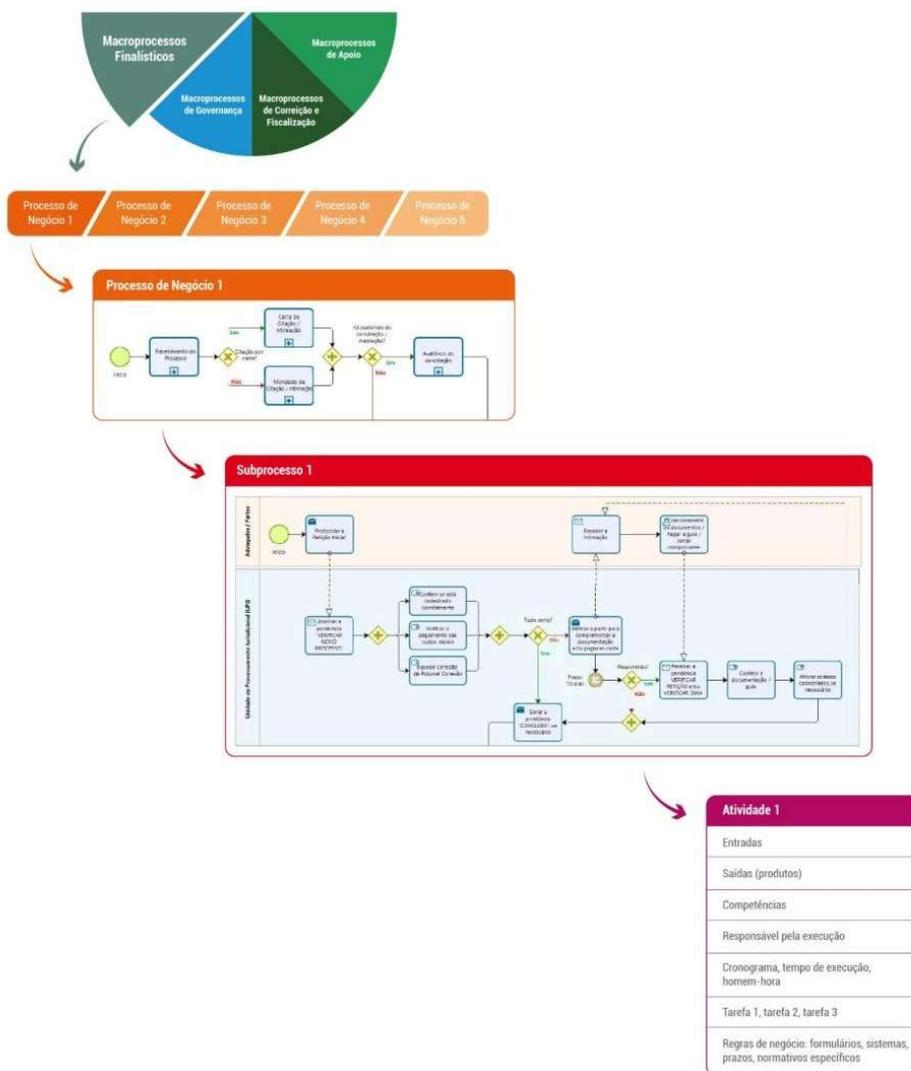
- **Macroprocesso:** é um conjunto de processos que a unidade executa para atingir a missão e está alinhado com as funções da organização e os objetivos estratégicos. Representa o nível mais abrangente de processamento dentro da organização;
- **Processo:** conforme a definição da norma ABNT NBR ISO 9000:2015, um processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que convertem insumos em produtos ou serviços;
- **Subprocesso:** são conjuntos de atividades correlacionadas que executam partes específicas de um processo, representando um nível mais detalhado de processamento;
- **Atividade:** conjunto de operações de complexidade média que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso. Essas atividades geralmente são realizadas por uma unidade organizacional específica e produzem resultados específicos;



- **Tarefa:** conjunto de trabalhos a serem executados, que podem envolver rotinas, desafios, esforços ou prazos determinados. Essas tarefas estão em um nível imediatamente inferior ao de uma atividade e representam elementos individuais ou subconjuntos de uma atividade.

A implementação de processos de negócio envolve a transformação do desenho aprovado em procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e em funcionamento. Isso inclui a aplicação de políticas e procedimentos revisados ou novos.

Figura 7: Desdobramento entre os níveis de detalhamento



Fonte: TJGO.



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



Essa representação gráfica é valiosa para entender os detalhes operacionais, identificar gargalos, aperfeiçoar processos e dar treinamento aos membros da equipe sobre como executar suas funções de maneira eficiente. Ambas as dimensões são vitais para uma compreensão abrangente e eficaz dos processos organizacionais, ao promoverem:

1. **Melhoria de Processos:** A modelagem permite que a organização identifique ineficiências, gargalos e áreas de melhoria em seus processos, levando a uma maior eficiência operacional;
2. **Padronização:** A modelagem possibilita a adoção de medidas uniformes, gerando uma padronização das práticas de trabalho, garantindo que todos os colaboradores entendam e sigam os procedimentos estabelecidos;
3. **Compreensão Organizacional:** A modelagem fornece uma visão geral da organização, permitindo que os funcionários entendam como suas funções se encaixam no contexto maior;
4. **Tomada de Decisões:** A modelagem facilita a tomada de decisões informadas, uma vez que fornece *insights* sobre como os processos afetam a organização como um todo;
5. **Treinamento e Capacitação:** É uma ferramenta valiosa para treinamento de novos funcionários, pois oferece uma representação visual dos processos;
6. **Comunicação Interna:** Melhora a comunicação interna, ajudando os colaboradores a entenderem seus papéis e responsabilidades dentro dos processos;
7. **Auditoria e Conformidade:** Facilita auditorias internas e externas, permitindo que a organização demonstre conformidade com regulamentos e normas.



Essas atividades englobam não apenas os processos de gestão de recursos, mas também a formulação estratégica da organização, pois servem para fornecer uma visão completa e abrangente das operações da organização, desde uma perspectiva estratégica até os detalhes operacionais do dia a dia.

6. MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS

Conforme estabelecido no artigo 245 do Decreto Judiciário TJGO nº 1.583/2021, a Coordenadoria de Acompanhamento e Controle é a unidade responsável por prestar consultoria técnica e assessorar a Diretoria de Planejamento e Inovação na promoção e no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua, acompanhamento e controle da Governança, da Transparência, das Metas Estratégicas Nacionais e institucionais e dos Processos de Trabalho.

A Coordenadoria de Acompanhamento e Controle funcionando como “**Escritório de Processos**” possui um amplo espectro de responsabilidades, incluindo o oferecimento de consultoria e assistência aos órgãos e unidades do Tribunal, em questões relacionadas à implementação, gerenciamento e execução do planejamento, bem como na supervisão e regulamentação da governança e dos processos de trabalho.

É responsável por definir a **Metodologia de Gestão de Processos** e estabelecer os papéis e responsabilidades necessários para sua operacionalização, sob três principais responsabilidades:

1. **Mantenedor de Padrões:** estabelecer e atualizar os padrões e metodologias de gestão por processos. Zelar para que esses padrões sejam seguidos em toda a organização;
2. **Provedor de Conhecimento:** compartilhar conhecimentos e melhores práticas relacionadas à gestão por processos. Capacitar os colaboradores, oferecer orientação e promover uma cultura de processos dentro da organização;



3. **Consultoria Interna:** apoiar a execução de projetos de melhoria e inovação. Fornecer suporte na gestão diária dos processos, oferecendo consultoria e orientação aos membros da equipe.

A Diretoria de Planejamento e Inovação, por meio da Coordenadoria de Acompanhamento e Controle, atua como facilitadora de intercâmbio de conhecimento com outros Tribunais e Instituições Públicas, nas áreas de governança e gestão de processos de trabalho, suas atividades são divididas em três componentes fundamentais:

1. **Atividades de Gerenciamento** englobam as atividades relacionadas à administração dos serviços oferecidos pelo Escritório. Isso abrange a gestão da Arquitetura de Processos do TJGO, a conversão das necessidades estratégicas e operacionais em serviços de gerenciamento de processos de trabalho, a análise dos resultados obtidos e a promoção da cultura de gestão por processos em toda a organização.
2. **Serviços de Melhoria e Inovação de Processos de Trabalho** consistem nos serviços prestados pelo escritório, sob a liderança de especialistas em melhoria e inovação, no decorrer da realização de projetos destinados à modelagem de Processo (Mapeamento ou Redesenho).
3. **Atividades de Suporte** englobam o suporte à operação do próprio escritório de processos. Isso inclui a definição de métodos e ferramentas para a execução dos serviços, a atribuição de papéis e responsabilidades, e a administração do portfólio de serviços voltados para a gestão dos processos de trabalho.

7. REFINAMENTO DE PROCESSOS



A constante medição e monitoramento dos processos de negócio fornecem informações essenciais para que os gestores de processo possam ajustar os recursos a fim de alcançar os objetivos estabelecidos para esses processos.

O refinamento, por sua vez, aborda os ajustes e melhorias posteriores à implementação, com base em indicadores e informações-chave de desempenho. Para garantir uma gestão por processos eficiente e coordenada, foram estabelecidos alguns papéis que serão desempenhados por aqueles envolvidos nas iniciativas de BPM.

7.1 Gestor de Processos

O gestor de processo lidera e gerencia o desenvolvimento de projetos que visam aprimorar e aperfeiçoar os processos organizacionais. São necessários requisitos específicos, incluindo a atuação no nível tático da organização e a responsabilidade de ser o gestor principal da unidade relacionada ao processo em questão.

As atribuições desse gestor abrangem diversas responsabilidades.

- Atuar no nível tático e ser o gestor principal da unidade responsável pelo processo;
- Ser o ponto focal para o projeto de processo perante a instituição;
- Garantir a execução efetiva do projeto de processo;
- Coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas ao projeto;
- Trabalhar em estreita colaboração com as partes interessadas para definir os objetivos e requisitos do projeto;
- Identificar e resolver questões e desafios que possam surgir durante a execução do projeto;



- Alocar recursos adequados para o projeto e monitorar o progresso;
- Assegurar que os prazos sejam cumpridos e que o projeto seja concluído dentro do orçamento estabelecido;
- Reportar regularmente sobre o andamento do projeto à alta administração;
- Garantir que os resultados do projeto sejam comunicados e compartilhados com as partes relevantes da instituição.

8. SOLICITAÇÃO DO SERVIÇO DE MELHORIA E INOVAÇÃO DE PROCESSOS

A modelagem (mapeamento e redesenho de processo) será realizada por intermédio do **Apêndice A – Formulário para Mapeamento de Fluxo de Processo (Desenho ou Redesenho)**.

- Acesse o sistema PROAD utilizando suas credenciais de usuário.
- Selecione o assunto "**Serviços de Melhoria e Inovação de Processos de Trabalho**";
- Preencha o **FORMULÁRIO PARA MAPEAMENTO DE FLUXO DE PROCESSO (Desenho ou Redesenho)** inclua o escopo do processo detalhando a melhoria, os objetivos e as áreas envolvidas, ou demais requisitos necessários;
- Anexe informações adicionais relevantes para o processo. Exemplo: leis, provimento, decretos ou portarias;
- Revise as informações fornecidas para garantir que estão corretas e completas e proceda a autuação do processo com ANDAMENTO.

9. BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)



No TJGO, adotaremos o *Business Process Modeling Notation (BPMN)*, um padrão relativamente recente desenvolvido pelo *Business Process Management Initiative*, que, posteriormente, fundiu-se com o *Object Management Group (OMG)*, um consórcio focado em padrões para sistemas de informação.

O BPMN utiliza símbolos e elementos gráficos para representar atividades, eventos, *gateways* de decisão, fluxos de sequência e muito mais em um processo. Isso torna mais fácil modelar, analisar, otimizar e automatizar os processos, melhorando a eficiência e a eficácia operacional das organizações. Ele oferece uma simbologia simples, porém abrangente, para representar todos os aspectos dos processos de negócios.

Quadro 1 – Categoria de elementos BPMN

AS QUATRO CATEGORIAS DE ELEMENTOS BPMN	
CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Raias de piscina (Swimlanes)	Delimitam o processo, os atores ou participantes do processo e partes do processo: - Piscina (<i>Pool</i>) - Raia (<i>Lane</i>) - Marco (<i>Milestone</i>)
Objetos de fluxo (flow objects)	Definem o comportamento do processo. São de três tipos: - Eventos (<i>Events</i>) - Atividades (<i>Activities</i>) - Decisões (<i>Gateways</i>)
Objetos de conexão	Conectam objetos de fluxo entre si e aos artefatos. Podem ser: - Fluxo de sequência (<i>Sequence flow</i>) - Fluxo de mensagem (<i>Message flow</i>) - Associação (<i>Association</i>)
Artefatos (artefacts)	Fornecem informações adicionais ao processo: - Objeto de dados (<i>Data Object</i>) - Grupos (<i>Group</i>)



AS QUATRO CATEGORIAS DE ELEMENTOS BPMN	
	- Anotação (<i>Annotation</i>) - Depósito ou Repositório de dados (<i>Data store</i>)

Fonte: Elaborado com adaptações a partir da Categoria de elementos BPMN.

Na BPMN se estabelece a ampla comunicação entre os diferentes participantes e todas as informações essenciais para analisar, simular e executar um processo é representada por um conjunto de símbolos que possibilita a criação de diagramas de modelos de processos. Como ferramenta, optou-se pela utilização do programa *Bizagi Modeler* devido à sua capacidade de utilizar a BPMN, o que simplifica e agiliza o processo de modelagem, documentação e publicação dos processos.

9.1 *Bizagi Modeler*

O *Bizagi Modeler* é uma ferramenta de modelagem de processos de negócios que oferece uma plataforma intuitiva e colaborativa para a criação, documentação e análise de processos organizacionais. Com recursos de arrastar e soltar, permite aos usuários criar diagramas de processos de maneira eficiente.

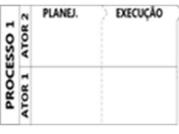
Além disso, o *Bizagi Modeler* suporta a Notação e Modelagem de Processos de Negócios (do inglês *Business Process Model and Notation - BPMN*), tornando os diagramas de processos mais padronizados e compreensíveis.

O *Bizagi Modeler* é uma solução valiosa para a otimização de processos e a gestão eficaz da qualidade operacional em organizações. No **Apêndice B**, foi disponibilizado um guia básico com instruções sobre o software *Bizagi Modeler*. No entanto, o Escritório de Processo também poderá recomendar a contratação de treinamentos externos (se julgar necessário ou conveniente), conforme a disponibilidade orçamentária do Tribunal.

Quadro 2 – Elementos da Notação BPMN / *Bizagi*

SWIMLANES (Raias de Piscina)
assim denominados por analogia a uma piscina, são os delimitadores do processo.



NOME	SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
Pool (Piscina)		Representa uma entidade participante no processo. Normalmente, a "Pool" principal representará as atividades desenvolvidas internamente pelo TJGO. Caso haja um ator externo (por exemplo, OAB, MP, DP), faz-se necessário acrescentar uma outra "Pool" Dessa forma, o nome provisório (Processo 1) será substituído pelo nome da instituição durante o Mapeamento do Processo.
Lane (Raia)		São subpartições horizontais da "Pool" . De forma geral, são utilizadas para designar os diferentes atores do processo. Como padrão, o TJGO utiliza uma "Lane" , para cada ator do processo. Normalmente representam as Unidades Administrativas ou Judiciárias envolvidas no processo (DPI, DAI, UPJ Cível etc.). Dessa forma, o nome provisório Atores (Ator 1, Ator 2) será substituído pelo nome da Unidade desenhada durante o Mapeamento do Processo.
Milestone (Marco Divisor)		São subpartições verticais da "Pool" . São utilizadas para representar os marcos principais do processo (Ex.: Planejamento, Execução, Avaliação).
FLUXO		
objetos utilizados para descrever o início e fim, subprocessos, atividades (tarefas) e condições constantes do fluxo do processo.		
NOME	SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
Início		Indica o início do processo. Onde este começará. Normalmente, no TJGO, utiliza o símbolo genérico (Início Nenhum - Bizagi), apesar de haver outros tipos de início.



<p>Início Condicional</p>	 Início A	<p>Indica que o processo tem mais de um início possível. Por exemplo, um processo judicial criminal pode ser iniciado pelos Autos de Prisão em Flagrante (APF), pelo Inquérito Policial decorrente de um edital ou por Queixa-crime. Cada possibilidade gera processos de trabalhos diferentes.</p>
<p>Tarefa</p>	 Tarefa 1	<p>Representa as atividades do processo. Insere-se no texto, a atividade a ser desenvolvida, iniciada por verbo no infinitivo. Devendo ser mais detalhada no campo de propriedades. Normalmente, no TJGO, utiliza-se este símbolo genérico (Tarefa Nenhum – Bizagi), apesar de haver outros tipos de tarefa.</p>
<p>Subprocesso</p>	 Subprocesso	<p>Utilizado para representar um subprocesso constante do fluxo do processo mapeado. Muito utilizado nos macroprocessos.</p>
<p>Gateway Exclusivo (Portal de Condição)</p>	 Condição/ Pergunta SIM NÃO	<p>Representa uma condição para caminhos distintos no processo. Normalmente representado por uma pergunta objetiva, inserida no nome do <i>gateway</i>. Ex.: <i>Necessita de análise superior?</i> Se sim, segue um caminho, se não segue outro, mesmo que os caminhos se encontrem depois.</p>
<p>Gateway (Portal) Paralelo</p>	 Paralelo	<p>Indica que, daquele momento em diante, existem dois caminhos que seguem em paralelo, não sequenciais, ou seja, ambos devem ocorrer, mas não um após o outro. Se inserido na junção de dois caminhos anteriores, indica que, para seguir à próxima atividade, ambos os caminhos devem ser concluídos.</p>
<p>Gateway (Portal) Inclusivo</p>	 Inclusivo	<p>Representa caminhos distintos e independentes do fluxo, que não podem ser representados por</p>



		uma condição simples, ou seja, todas as combinações podem ocorrer, desde todos os caminhos a nenhum.
Gateway (Portal) Complexo	 Complexo	Representa caminhos distintos do fluxo, que não podem ser representados pelos outros <i>gateways</i> , por se tratar de uma condição complexa. É importante que essa condição seja descrita no campo de propriedades do <i>gateway</i> .
Evento Timer (Condição de tempo)	Aguardar Fator ou Data/Prazo 	Representa uma data ou ciclo específico, condicional à sequência das atividades. Não constitui atividade do fluxo, em si, apenas uma condição que deve ser observada para que deva seguir à próxima etapa.
Evento de Link	Link de Saída - 1 Link de Entrada - 1 	Representam links. Utilizados quando a atividade seguinte já foi desenhada e se encontra distante da atividade anterior. Para facilitar a compreensão do fluxo. Normalmente atribuem-se números a seus nomes, devendo ser o mesmo número para a entrada e saída respectiva.
Fim	 Fim	Indica o fim do processo. Onde este terminar. Normalmente, no TJGO, utiliza-se este símbolo genérico (Fim), apesar de haver outros tipos de fim.

DADOS
utilizados para representar objetos utilizados (formulários e bancos de dados)

NOME	SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
Objeto de Dados	 Documento	Representa diferentes tipos de documentos, utilizados no fluxo do processo. Podem representar formulários, questionários, leis, ou outros que impactem no processo ou em uma atividade específica.



Depósito de Dados		Normalmente utilizado para representar um banco de dados a ser consultado, ou que tenha relação com o processo.
ARTEFATOS utilizados para inserir anotações, figuras, ou para separar pequenos grupos no fluxo.		
NOME	SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
Anotação		Utilizado para registrar anotações e/ou informações adicionais, que se julgem importantes o suficiente para não bastar sua inclusão no detalhamento da atividade.
Grupo		Fornecer um elemento visual para indicar o agrupamento de elementos ou atividades do fluxo, informalmente.
CONECTORES setas que ligam uma atividade à outra, e demais elementos do processo.		
NOME	SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
Fluxo de Sequência		Utilizado para demonstrar a ordem de sequência das atividades do fluxo do processo.
Associação		Utilizado para associar informações, artefatos e objetos de dados a tarefas, objetos e atividades do fluxo.
Fluxo de Mensagem		Utilizado para demonstrar o fluxo de mensagens entre entidades. Normalmente, utiliza-se quando há mais de um "Pool" no fluxo do processo.

Fonte: Elaborado com adaptações a partir da Categoria de elementos BPMN.

9.2 Desenhando fluxos de processo de negócio com *Bizagi Modeler*

O desenho do fluxograma começa na Piscina, que é nomeada de acordo com o próprio processo de trabalho e pode conter Raias para atores distintos na execução. O início do processo é marcado com o símbolo apropriado, seguido pela interconexão das atividades principais, representadas como "Tarefas".

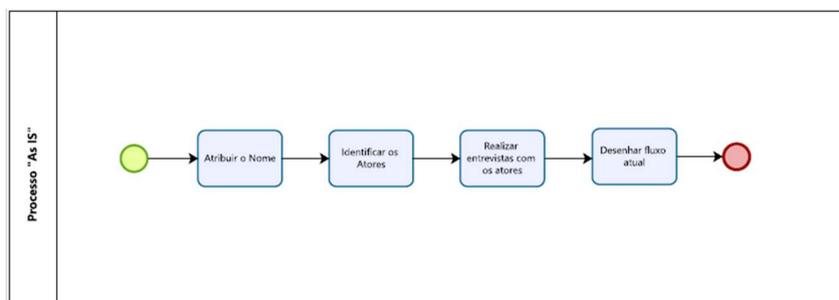
Condições e bifurcações potenciais são representadas pelos Portais (*gateways*), sendo cada um posicionado na Raia do ator responsável pelas atividades. Quando se verifica o término do processo em questão, isso é devidamente simbolizado.

Os Portais (*gateways*) são empregados quando há uma condição ou circunstância que sugira múltiplos desdobramentos no caminho a ser seguido. Essas condições são especificadas no campo de propriedades do portal e também podem ser incorporadas como nomes nas setas que delinham os caminhos alternativos.

Por exemplo, no caso do portal de condição (o mais comum), uma seta pode indicar a resposta positiva à pergunta (sim), enquanto outra seta indica a resposta negativa (não), demonstrando que o fluxo prossegue em uma direção específica com base na condição observada na resposta à pergunta.

A seguir, apresentam-se exemplos de diagramas de fluxo de processos utilizando a notação BPMN:

Figura 8: Diagrama de processo “AS IS”



Fonte: Elaborado pela Coordenadoria de Acompanhamento e Controle.

O primeiro desenho do fluxo, realizado pelas informações obtidas na entrevista inicial, deve ser considerado como modelo do “AS IS”, que representa o estágio de como o processo é desenvolvido atualmente.

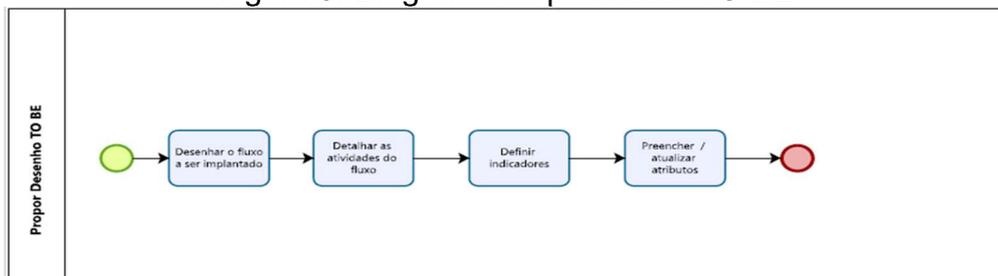
Após a elaboração inicial do fluxo de processos, é essencial conduzir uma análise detalhada para identificar possíveis melhorias e problemas que precisam ser resolvidos. Quando se trata de um processo já previamente mapeado, é recomendável revisar o trabalho anterior e considerar o processo e fluxograma a partir deste ponto.

O foco principal deve ser na forma pela qual se pretende trabalhar o



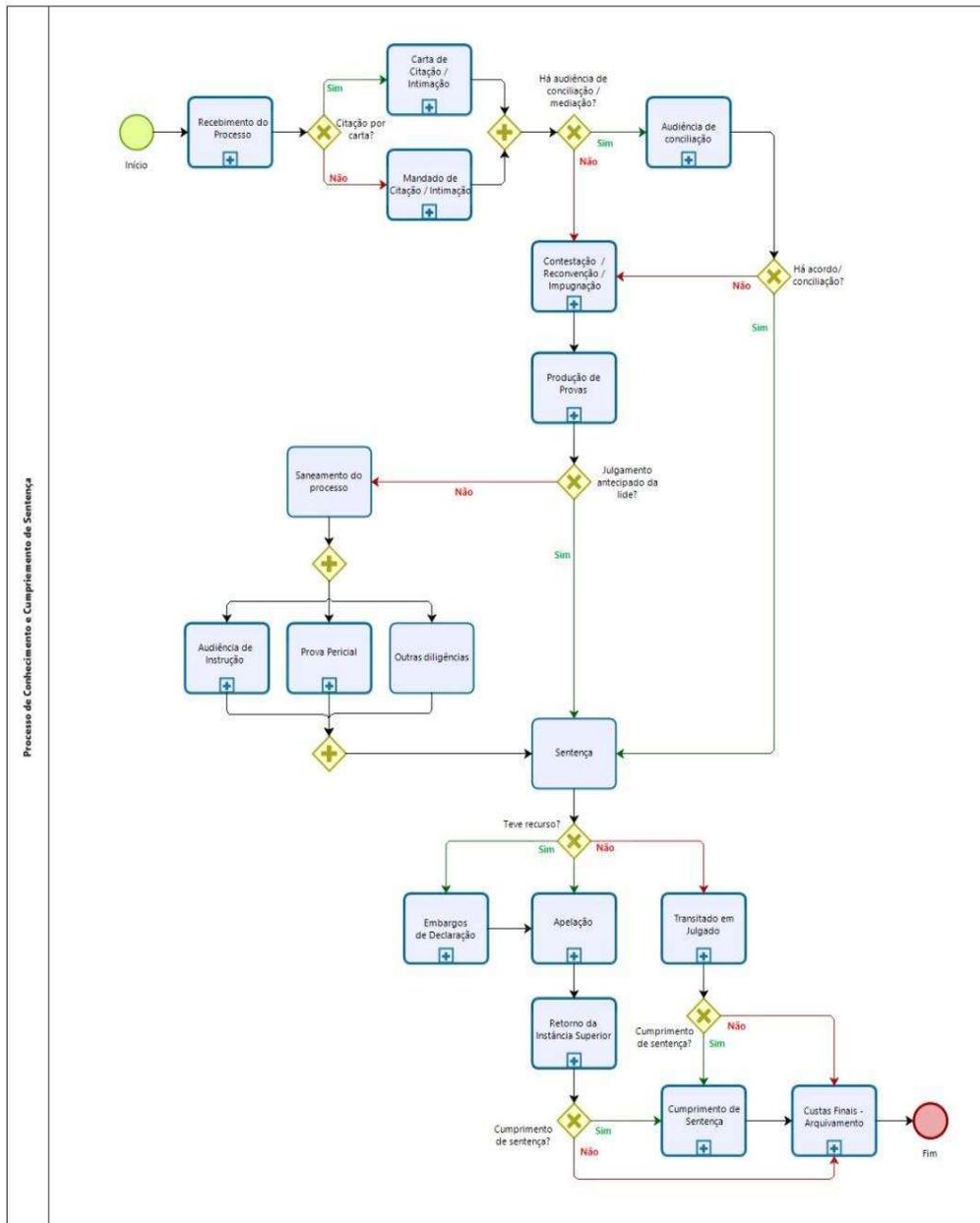
processo, incluindo as oportunidades de melhoria identificadas no redesenho do modelo do fluxo a ser implantado “TO BE”.

Figura 9: Diagrama de processo “TO BE”



Fonte: Elaborado pela Coordenadoria de Acompanhamento e Controle.

Figura 10: Diagrama de processo de negócio em alto nível “Fluxo do Processo de Conhecimento e Cumprimento de Sentença – Macroprocesso”



Fonte: Elaborado pela servidora Rhayane Silva Dourado na Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia (2023)

10. ANÁLISE DO PROCESSO DE MELHORIA

Uma vez criado o fluxograma do processo, passamos à análise detalhada para identificar possíveis problemas no desempenho. É necessário investigar mais profundamente as causas dos problemas, usando várias ferramentas e recursos disponíveis.

Deverão ser considerados os seguintes aspectos:



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



1. Eliminação de atividades que não agregam valor ou que sejam desnecessárias para o processo, evitando a execução de tarefas sem justificativa;
2. Substituição de atividades por outras mais adequadas, promovendo eficiência e eficácia;
3. Avaliação da continuidade de atividades que frequentemente resultam em erros, retrabalho ou ineficiência;
4. Reorganização da sequência de atividades, paralelização ou ajustes para evitar retrabalho;
5. Detalhamento adicional de atividades complexas, incluindo sua subdivisão, se necessário;
6. Integração de atividades excessivamente detalhadas em uma única ou em menos atividades;
7. Implementação de ações para aprimorar a eficiência, envolvendo formulários, documentos, normativos e outras melhorias;
8. Análise das atribuições e responsabilidades dos envolvidos para evitar sobreposições;
9. Revisão dos resultados e produtos do processo para identificar oportunidades de melhoria;
10. Adaptação de boas práticas do mercado ao contexto do TJGO;
11. Avaliação da eficiência dos controles existentes e a possibilidade de implementar novos indicadores;
12. Garantia de que as metas e os objetivos sejam compreendidos pelos atores envolvidos;
13. Cumprimento das normas em vigor e avaliação da necessidade de novos regulamentos;
14. Avaliação da viabilidade da automação total ou parcial do processo;

15. Identificação de controles e ferramentas paralelas que necessitam de revisão;
16. Verificação da necessidade de capacitação dos envolvidos para aprimorar suas competências;
17. Equilíbrio na divisão de tarefas, evitando sobrecarga de servidores;
18. Avaliação da necessidade de adquirir equipamentos e ferramentas para aprimorar a eficiência das atividades.

11. DEFINIR A ABORDAGEM PARA MEDIÇÃO (INDICADORES DE DESEMPENHO)

O estabelecimento de indicadores para acompanhar o desempenho dos processos é de extrema importância, uma vez que o uso de dados mensuráveis promove a imparcialidade e o profissionalismo. Em tais casos, é fundamental identificar indicadores que avaliem a eficácia dos processos em relação à sua finalidade e a eficiência na utilização de recursos, por exemplo: tempo médio de atendimento”, “percentual de falhas/sucessos”, “execução em relação ao planejado”, “percentual de atendimentos pontuais”, “índice de satisfação”, “índice de rotatividade”, “tempo médio de aquisição” e assim por diante.

Tabela 1: Exemplos de indicadores para monitoramento dos processos

Exemplos de processos	Exemplos de indicadores
Atendimento	Tempo Médio de Atendimento (minutos) Índice de solicitações atendidas no prazo (%)
Contratação, capacitação e desenvolvimento	Índice de rotatividade (%) GAP de competências organizacionais (%) Horas de treinamento por colaborador ao ano (horas)

Fonte: Elaborada com adaptações

Os resultados dos indicadores desempenharão um papel crucial na comparação e mensuração precisa dos benefícios obtidos com as melhorias



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



seguintes:

- Evitar a criação de um excesso de indicadores;
- Evitar a criação de indicadores que exijam coleta de dados excessivamente custosa;
- Evitar a criação de indicadores irrelevantes ou sem objetivos bem definidos;
- Compreender o significado de cada indicador;
- Garantir o cuidado na coleta de dados;
- Alinhar os indicadores aos objetivos estratégicos;
- Realizar a análise dos dados coletados;
- Utilizar a medição não apenas para o controle de metas, mas também para promover melhorias contínuas.

É importante destacar que os registros dessas informações devem ser realizados pelos profissionais da área de processos, e demais partícipes envolvidos nas atividades.

12. DOCUMENTAR AS MELHORIAS DO PROCESSO

Após o mapeamento dos processos de trabalho é fundamental registrar em um documento o fluxo estabelecido como padrão.

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é um documento que descreve de forma detalhada e sistemática os passos, as diretrizes e os requisitos necessários para a execução de uma tarefa, processo ou atividade específica em uma organização.

Os POPs geralmente incluem informações sobre responsabilidades, sequência de ações, instruções técnicas, critérios de desempenho e medidas de segurança, proporcionando um guia claro para os colaboradores seguirem.

O modelo de Procedimento Operacional Padrão (POP) encontra-se disponível no **Apêndice C**, tendo como objetivo principal reduzir a variação nos processos e proporcionar maior previsibilidade nos produtos e serviços. Isso é



alcançado ao estabelecer a padronização e tem critérios objetivos que orientam como realizar, medir e registrar os resultados dos processos (evidências), facilitando a posterior inspeção e correição.

Na gestão de documentos, é necessário registrar todos os documentos associados a um processo em uma lista mestra. Essa lista mestra deve conter detalhes como a versão mais recente, data de criação, revisões, aprovações e outras informações essenciais para assegurar que todos os membros da organização tenham acesso às informações mais recentes. O **Apêndice D** contém o modelo da lista mestra correspondente.

13. VALIDAÇÃO E APROVAÇÃO DO PROCESSO

A validação e aprovação de um processo de trabalho são passos essenciais para assegurar que as atividades das unidades administrativas ou judiciárias estejam em conformidade com os padrões e regulamentos definidos no Sistema de Gestão da Qualidade. Assim, é imprescindível que o novo processo de trabalho seja validado e aprovado pelo Comitê de Gestão da Qualidade, com a participação dos gestores de processo e dos servidores envolvidos na execução das atividades.

Quadro 3 – Validação e Aprovação do Processo de trabalho

PASSO 1 – Validação e Aprovação Inicial
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da necessidade de desenho ou redesenho de processo de trabalho; • Designação de um gestor do processo e identificação de partes interessadas; • Levantamento da documentação detalhada do processo de trabalho, incluindo fluxogramas, manuais, procedimentos, regulamentos, requisitos e padrões relevantes; • Realização de uma revisão interna preliminar do processo documentado para identificar erros, omissões ou inconsistências; • Apresentação da versão atual do processo “AS IS” revisada e aprovada pela área demandante.
PASSO 2 – Aprovação Final



<ul style="list-style-type: none"> • A versão "TO BE" dos processos de trabalho requer a validação e aprovação pelo Comitê de Gestão da Qualidade. No caso dos fluxos relacionados ao 1º e 2º Grau de Jurisdição, a validação e aprovação finais serão realizadas tanto pelo Comitê quanto pela Corregedoria-Geral de Justiça do Estado de Goiás.
<p>PASSO 3 – Registro e Arquivamento</p>
<ul style="list-style-type: none"> • A aprovação do desenho ou redesenho dos fluxos de trabalho gera uma série de documentos, conhecidos como artefatos, que devem ser gerenciados pela Unidade de Gestão Documental para consulta futura.
<p>PASSO 4 – Treinamento</p>
<ul style="list-style-type: none"> • A implementação de novos fluxos de trabalho demanda a criação e execução de programas de capacitação, garantindo que magistrados(as) e servidores(ras) estejam plenamente informados e preparados para conduzir o novo processo de trabalho.
<p>PASSO 5 – Implementação, Monitoramento e Avaliação</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Execução do processo revisado na unidade administrativa ou judiciária; • Monitoramento contínuo para identificar qualquer problema ou não conformidade; • Avaliação do desempenho em relação aos objetivos estabelecidos; • Elaboração de relatórios regulares sobre o desempenho do processo; • Comunicação ao Gestor do Processo de qualquer problemas identificados.
<p>PASSO 6 – Manutenção e Revisão Contínua</p>
<ul style="list-style-type: none"> • É essencial criar uma estrutura para a revisão periódica, atualização e melhoria contínua do processo de trabalho ao longo do tempo.
<p>PASSO 7 – Encerramento do Processo de Validação e Aprovação</p>
<ul style="list-style-type: none"> • A aprovação da versão "TO BE" encerra o ciclo de validação e aprovação, mas a implementação, monitoramento e avaliação continuam de forma contínua.

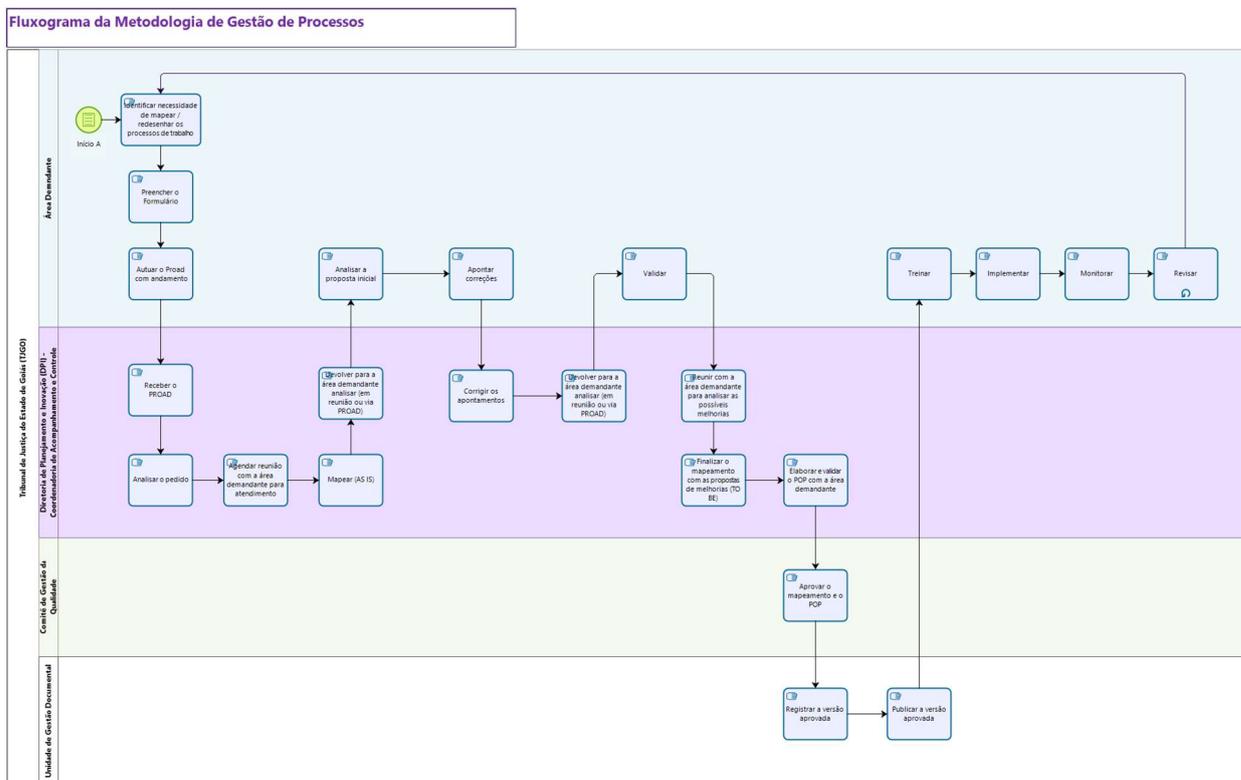
Fonte: Elaborada pelo autor.

A validação tem como objetivo aprovar o mapeamento e modelagem dos processos de negócios, com ênfase nas melhorias propostas, seja no desenho inicial ou redesenho. A coordenação desta etapa é conduzida pela Coordenadoria



de Acompanhamento e Controle, em colaboração com as áreas demandantes. Todos os processos de trabalho serão validados e aprovados pelo Comitê de Gestão da Qualidade. Adicionalmente, para os fluxos relacionados ao 1º e 2º Grau de Jurisdição, a validação e a aprovação final será realizada tanto pelo Comitê de Gestão da Qualidade quanto pela Corregedoria-Geral de Justiça do Estado de Goiás..

14. FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS



Fonte: Elaborado pela Coordenadoria de Acompanhamento e Controle.



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



**Apêndice A –
FORMULÁRIO PARA MAPEAMENTO DE FLUXO DE PROCESSO
(Desenho ou Redesenho)**



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DETALHAMENTO DE PROCESSO

Entrevistado(a):			
Área/Unidade – Responsável:			
Processo ou Subprocesso:			
Gestor do Processo ou Subprocesso:			
Assunto PROAD: (caso haja):			
Objetivo do Processo:			
E-mail:			
Telefone:		WhatsApp Business:	
Observações:			
1. Como se inicia o processo?			
2. Existe alguma atividade ou um documento (insumo) que chegue ao setor e provoque o início do processo? Quais seriam esses insumos?			
3. O processo se inicia em uma data ou período certo?			
4. Existe algum normativo ou regra que embase o processo de trabalho?			
5. Qual(is) unidade(s) ou agente(s) inicia(m) o processo? Quem é(são) o(s) fornecedor(es)?			
6. Quem é o Gestor do processo?			
7. Qual é o gestor que responde pelos seus resultados e tem autonomia para alterá-lo?			
8. Quais são os Atores do processo? Quais Unidades e/ou servidores que se relacionam diretamente no processo?			
9. Quais são as ações fundamentais do processo, sem as quais o processo não funciona?			
10. Existem marcos de tempo, prazos, ou			

datas específicas que limitam alguma atividade do processo, ou ele como um todo?	
11. Quais são as suas macro-atividades?	
12. Há alguma forma pela qual o processo possa ser dividido (Ex.: Planejamento / Execução / Acompanhamento)?	
13. Quais são os principais obstáculos do processo?	
14. Existem fatores que possam desviar o processo do seu fluxo normal, ou que impeçam que este seja executado no prazo?	
15. Qual é o Objetivo do Processo? Qual o resultado esperado do processo?	
16. Quais são os seus produtos? Qual é o seu escopo?	
17. Para quem o resultado desse processo vai?	
18. A quem ele atende? Qual é o seu público-alvo ou cliente/usuário?	
19. O processo se encerra em uma data certa?	
20. Existe alguma normativa ou regra que preveja o fim desse processo?	
21. Qual o impacto para o cliente/usuário? Como o processo influencia os destinatários dos seus produtos?	
22. Qual o impacto para a estratégia da área? A quais objetivos estratégicos ele pode ser associado?	
23. Existe alguma forma de avaliação vigente para o processo?	
24. Há algum indicador desenhado, ou produto a ser entregue que possa auxiliar na mensuração da eficácia, eficiência e/ou efetividade do processo?	



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



ESBOÇO PRELIMINAR DO FLUXO DE PROCESSOS (DESENHO OU REDESENHO)

* Para o registro dos fluxos, utilize papel nos formatos A1, A2, A3 ou A4.



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Fornecedor (Quem?)	Entradas (Quais?)	Processos (O quê?)	Saídas (Quais?)	Clientes (Para quem?)
Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;
Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;
Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;
Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;
Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;	Xxxxxx;

Sequência das Atividades	Recursos necessários	Responsabilidade	Normas
(estabelece a sequência de atividades necessárias para a realização do processo)	(recursos necessários para a realização da atividade descrita. Devem ser considerados os recursos críticos, como sistemas informatizados, aquisições, prestadores de serviços, etc.)	(citar a área responsável pela atividade)	(citar todo e qualquer instrumento legal que oriente a realização da atividade específica ou do processo como um todo)

Sequência das Atividades	Recursos necessários	Responsabilidade	Normas



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



LEVANTAMENTO DE INDICADORES

Pontos Críticos: (entrevistados)					
Pontos Críticos: (entrevistador)					
Pontos Fortes:					
Frequência do Processo: (diário, semanal, mensal)					
Produtividade Média: (quantidade executada por dia, ou semana, ou mês)					
Quantidade de Processos na área: (PROAD/PROJUDI)					
Tempo de tramitação: (PROAD/PROJUDI)					
Há indicador para o processo:		(<input type="checkbox"/>) sim* (<input type="checkbox"/>) não *Se a resposta for SIM , preencha os campos abaixo:			
Nome do indicador:					
Como coletar:					
Unidade de medida:					
Frequência:					
Forma de Cálculo:					
Observações:					
CRONOGRAMA DE TRABALHO					
Data:		PROAD:			
Etapa	Principais atividades da etapa	Encontros por etapa	Início (de)	Término (até)	Status
Planejamento					A iniciar
Mapeamento e/ou Redesenho					Concluída
Definição de Indicadores					Em andamento (no prazo)
Elaboração de Manual ou POP					



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



Apêndice B –
MANUAL PARA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA
BIZAGI MODELER 3.7.243



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



MANUAL PARA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA
BIZAGI MODELER 3.7.243
Versão 1.0

2024



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO)

© Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998).

Informações e contatos

Diego César Santos, Diretor de Planejamento e Inovação (DPI),

(62) 3236-5420 e dpi@tjgo.jus.br

Ana Flávia Ferreira Antunes, Coordenadora de Acompanhamento e Controle da DPI, (62) 3236-5434 e affantunes@tjgo.jus.br

Endereço: Avenida Assis Chateaubriand, Palácio Desembargador Clenon de Barros Loyola, nº 195, 74.130-011, Setor Oeste, Goiânia – GO.

Presidente do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Desembargador Carlos Alberto França

Diretor de Planejamento e Inovação-DPI

Diego Cesar Santos

Coordenadora de Acompanhamento e Controle da DPI

Ana Flávia Ferreira Antunes

Equipe Técnica

Redação

Adriano José

Ana Flávia Ferreira Antunes

Revisão e Diagramação

Rhayane

Silva

Dourado



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



B 1. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos consiste em identificar a sequência lógica das atividades que compõem um processo, juntamente com outros elementos que interagem no fluxo de trabalho, tendo como propósitos a compreensão e aprimoramento dos processos, a eliminação de falhas e a manutenção do foco nas atividades que acrescentam valor ao cliente.

Para conduzir o mapeamento de processos, é crucial identificar os objetivos do processo, suas entradas, saídas, fornecedores e outros componentes relevantes. Além disso, a documentação do processo atual é essencial, possibilitando a identificação de melhorias que podem ser aplicadas.

A documentação do processo é frequentemente representada em um fluxograma, que é uma representação gráfica das atividades que constituem o processo. O fluxograma tem o propósito de identificar tanto o fluxo real das atividades quanto o fluxo ideal, utilizando uma notação padronizada, a Notação e Modelagem de Processos de Negócios – do inglês *Business Process Model and Notation* (BPMN). Este manual foi desenvolvido pelo Escritório de Processos para auxiliar os departamentos e setores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) no início do mapeamento de seus processos e na criação de fluxogramas correspondentes.

B 2. DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

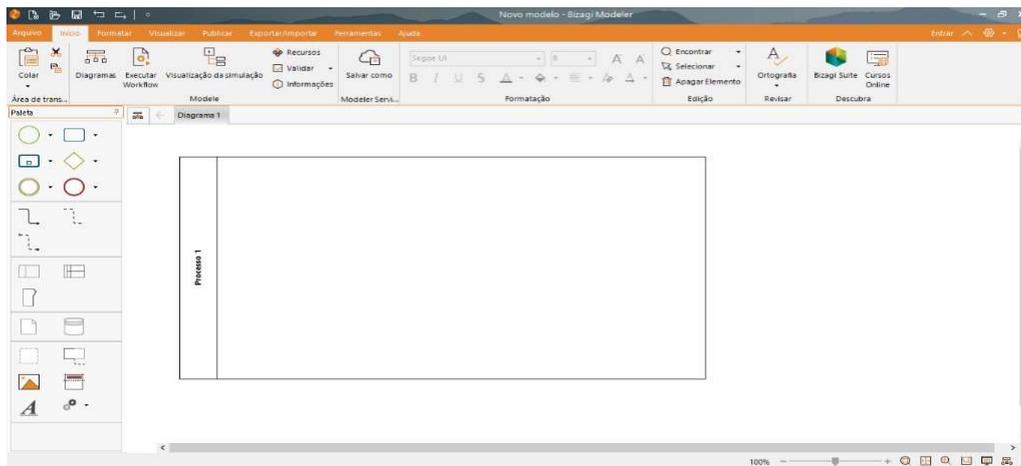
No processo de desenho do fluxograma, empregamos a ferramenta gratuita *Bizagi Modeler*, que é um software dedicado à modelagem de processos. Com o auxílio desse programa, somos capazes de desenvolver diagramas de fluxo de trabalho, utilizando a notação padrão BPMN. Além disso, a plataforma disponibiliza tutoriais que podem orientar o processo de criação dos fluxogramas.



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



Figura 1: Página inicial do *Bizagi Modeler*



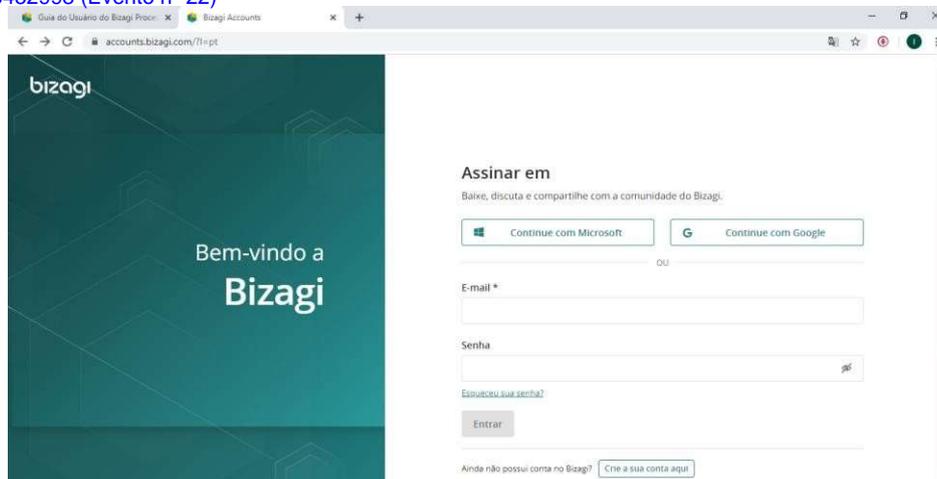
Fonte: Elaborada com adaptação

B 2.1 Como instalar o *Bizagi Modeler*

Para instalar o programa, é necessário solicitar suporte ao *HelpDesk* da DSSTI/TJGO, através do número (62) 3236-2202, e informar que o software já está disponível no repositório do TJGO (<https://repositorio.tjgo.jus.br/>).

Será preciso criar uma conta para *log in* na plataforma. Como alternativa, é possível se registrar utilizando sua conta da Microsoft ou do Google. Ao fornecer as informações de registro, o perfil será criado.

Figura 2: Registro *Bizagi Modeler*



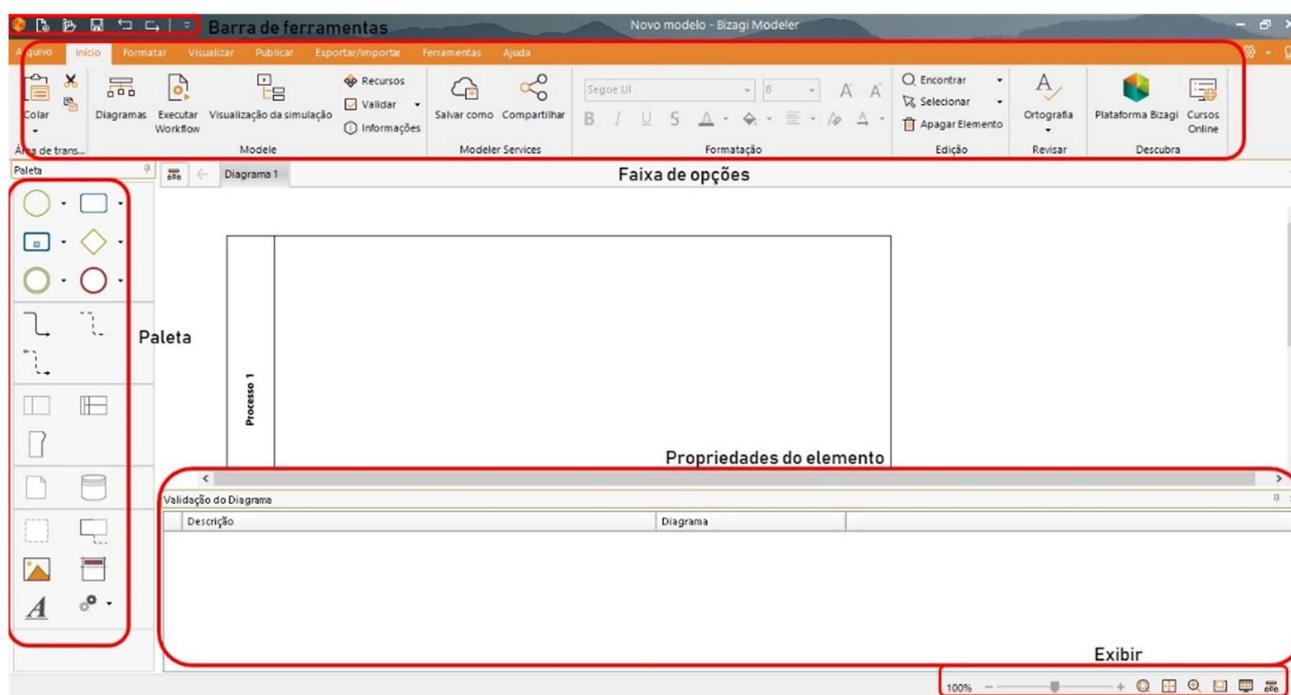
Fonte: Elaborada com adaptação



B 2.2 Interface do Usuário

O *Bizagi Modeler* possui uma interface muito simples e bem intuitiva de uso, com cinco elementos principais: Barra de ferramentas, Faixa de opções, Paleta, Propriedades do elemento e Exibir.

Figura 3: Interface do *Bizagi Modeler*



Fonte: Elaborada com adaptação

B 2.2.1 Barra de Ferramentas

A barra de ferramentas contém todos os comandos de atalhos. Nela é possível abrir um arquivo novo ou já existente, salvar o modelo criado, avançar (refazer) ou recuar (desfazer) uma modificação.

Figura 4: Barra de ferramentas



Fonte: Elaborada com adaptação



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

B 2.2.2 Faixa de Opções

A Faixa de opções contém os principais controles para gerenciar o modelo do processo. Essa faixa é dividida em guias diferentes, com determinadas funções, às quais detalharemos apenas as mais utilizadas pelo Escritório de Processos ao desenhar um fluxo de um processo.

Na guia “Arquivo”, temos as opções de criar modelos novos, abrir modelos salvos no computador, salvar e imprimir modelos, enviar e publicar a documentação do processo.

Figura 5: Guia “Arquivo”

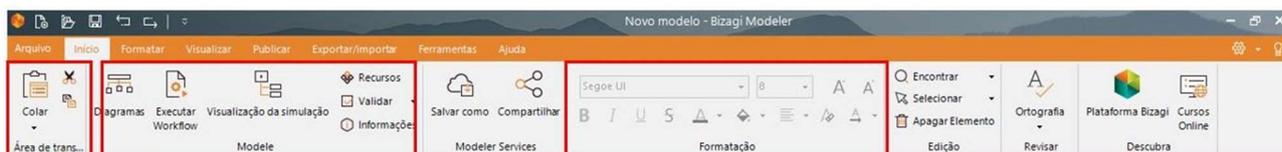


Fonte: Elaborada com adaptação

Na guia “Início”, temos três seções importantes. Na seção “Área de transferência”, temos opções de cortar e colar partes do diagrama. Na opção “Modelo”, temos gráficos, editar recursos e uma ferramenta muito importante, o “validar”, que procura erros no desenho criado. Na opção “Formatação”, temos todas edições relacionadas à fonte, cor, alinhamento e formato dos textos do modelo.



Figura 6: Guia “Início”



Fonte: Elaborada com adaptação

Na aba “Publicar”, temos as opções de documentação do processo. Além de criar o desenho com o fluxo das atividades de um processo, o *Bizagi Modeler* também cria documentos para o registro e padronização do mesmo, nos formatos *Word*, *PDF*, *Excel*, *Web*, *SharePoint* e *Wiki*, sendo o mais utilizado para elaborar os manuais dos processos o *Word*.

Figura 7: Guia “Publicar”



Fonte: Elaborada com adaptação

Na aba “Ajuda”, são disponibilizados recursos de auxílio e retirada de dúvidas online, através de fóruns de suporte e vídeos tutoriais caso o usuário encontre problemas.

Figura 8: Guia “Ajuda”



Fonte: Elaborada com adaptação



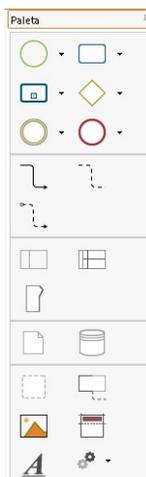
PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



B 2.2.3 Paleta

A “Paleta” contém os elementos gráficos do BPMN usados para definir um modelo de processo. Cada elemento possui um significado e um tipo de uso, que será melhor explicado no Anexo I – Glossário deste documento.

Figura 9: Paleta



Fonte: Elaborada com adaptação

B 2.2.4 Propriedades do elemento

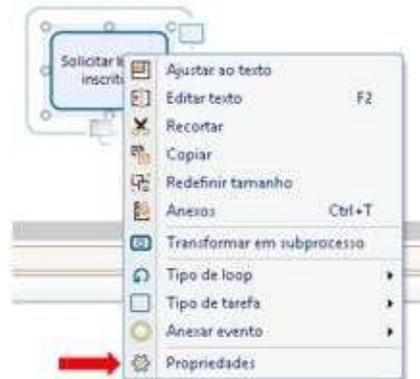
As propriedades do elemento são usadas para documentar o processo. Cada elemento tem suas próprias propriedades e, dependendo do tipo de elemento, algumas guias são exibidas. Para acessar as propriedades, basta clicar sobre o elemento com o botão direito do mouse em “Propriedades”.



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



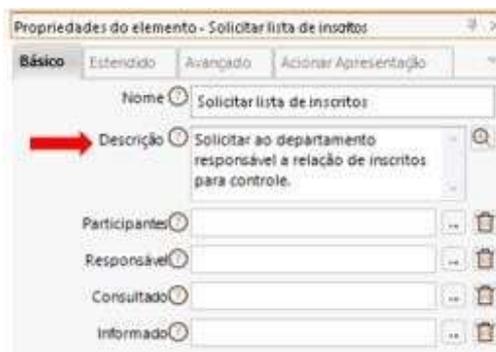
Figura 10: Acesso a Propriedades do Elemento



Fonte: Elaborada com adaptação

Após clicar em “Propriedades”, será aberta, no canto direito, uma guia, exibindo uma caixa com quatro guias: Básico, Estendido, Avançado e Acionar apresentação. Para documentação de processos no TJGO, utilizamos apenas a guia “Básico”. Nela, visualizamos o nome do elemento e em “descrição” é o local onde colocamos mais informações a respeito da atividade que o elemento representa. Este espaço é muito importante e deve ser sempre preenchido, de maneira bem clara para que todas as atividades do processo sejam facilmente entendidas. É com tais descrições que o *Bizagi Modeler* gera a documentação de registro do processo, conforme explicado a seguir.

Figura 11: Exemplo de Uso de descrição na guia “Básico”



Fonte: Elaborada com adaptação



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



B 2.2.5 Exibir

Em “Exibir”, temos as opções de exibição do desenho, no canto inferior esquerdo do *Bizagi Modeler*. é possível aumentar e diminuir o *zoom* para visualização do processo, ajustar o tamanho para que o desenho caiba na página e navegar pelo diagrama.

Figura 12: Exibir



Fonte: Elaborada com adaptação

B 2.3 Como modelar o processo

Para modelar o processo, o *Bizagi Modeler* possui um recurso de arrastar e soltar que permite que o desenho seja criado facilmente pelo usuário. Basta clicar na figura que deseja inserir, arrastá-la e soltá-la no local desejado. Ao arrastar o elemento, o *Bizagi Modeler* exibirá linhas vermelhas de diretrizes para alinhamento em relação aos outros elementos do diagrama na vertical e horizontal. Para criar uma conexão entre elementos, basta clicar sobre o menu circular que aparece em volta de um elemento e escolher o elemento a seguir, que será conectado automaticamente. Para melhor posicionar o novo elemento, basta arrastá-lo.

Figura 13: Demonstração do menu circular em volta do primeiro elemento e das linhas diretrizes



Fonte: Elaborada com adaptação

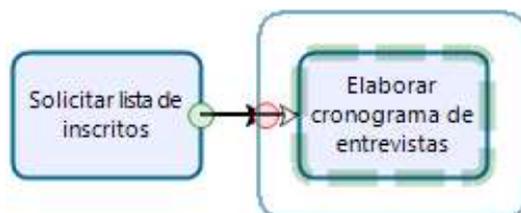


PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



Pode-se também arrastar e conectar uma seta nas duas extremidades dos elementos, na direção seguida pelo fluxo do processo. Se a figura à qual o usuário deseja conectar se “acender”, isso significa que a conexão pode ser realizada e foi efetiva de acordo com as normas do BPMN.

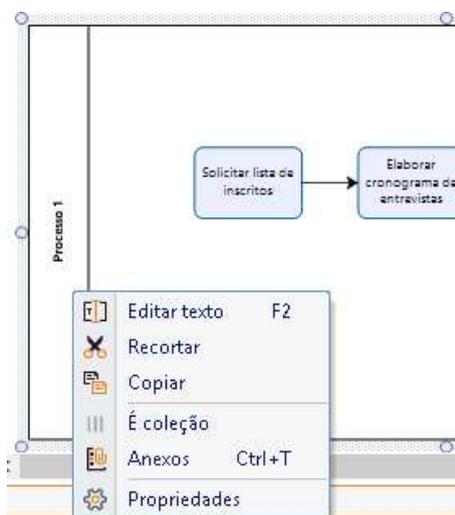
Figura 14: Demonstração de ligação efetiva entre elementos



Fonte: Elaborada com adaptação

Para renomear uma piscina, basta clicar duas vezes sobre ela, pressionar F2 ou clicar com o botão direito do mouse e selecionar “Editar texto”. Para alterar o tamanho da piscina, basta arrastar o canto para o tamanho desejado.

Figura 15: “Editar Texto” de Piscina



Fonte: Elaborada com adaptação



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



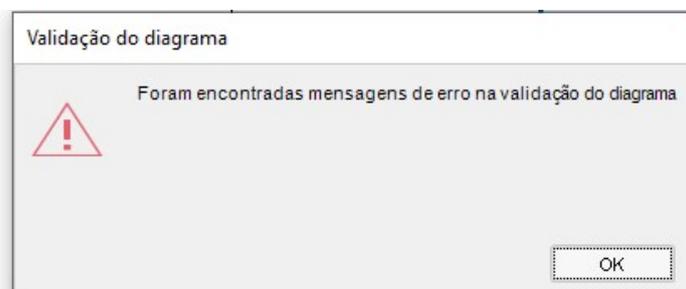
Depois do fluxo completo, é possível que o mesmo possa conter erros, de design, de norma, etc, por isso é importante validar o desenho para teste. Ao salvar o processo, caso o mesmo contenha erros, o *Bizagi Modeler* emitirá uma mensagem de que existem erros que devem ser validados. Para validar antes de salvar o processo, na Faixa de opções, selecione “Início” e clique no botão “Validar” na seção “Modelo”, conforme explicado anteriormente.

Figura 16: Como salvar um arquivo *Bizagi Modeler*



Fonte: Elaborada com adaptação

Figura 17: Mensagem de validação para fluxos com erros



Fonte: Elaborada com adaptação

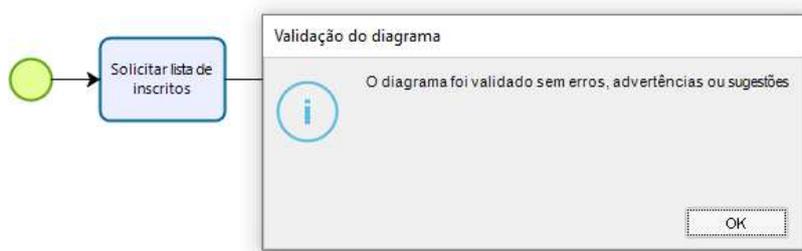
Após clicar em Ok, será aberta a guia “Validação do diagrama” com uma lista dos erros a serem corrigidos. Para corrigi-los, clique no erro para ser direcionado para o local do erro.

Figura 18: Corrigindo os erros

Validação do Diagrama		Fonte:
Descrição	Diagrama	Elaborada com adaptação
There should be a Catch Link event with the name 'Retornar ao início do processo' in the process.	Diagrama 1	
There should be a Catch Link event with the name 'Retornar para tarefa: Preferir decisão inicial /...	Diagrama 1	

Depois de validado e, caso não haja mais erros a serem corrigidos, uma mensagem de aviso aparecerá informando que não existe erro.

Figura 19: Mensagem de validação para fluxos sem erros



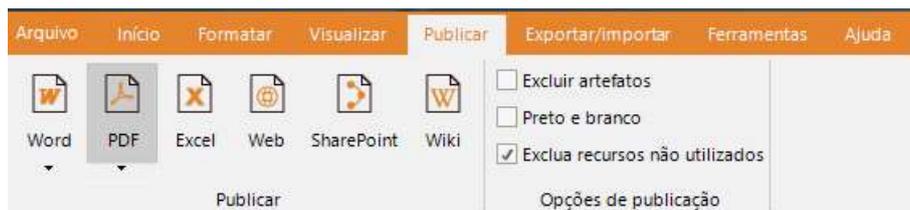
Fonte: Elaborada com adaptação

B 2.4 Documentação do Processo

Como explicado anteriormente, com o *Bizagi Modeler*, além de realizar o desenho do processo, geramos também um documento explicativo sobre o processo desenhado. Para isso, não podemos nos esquecer de adicionar descrição a cada um dos elementos para alimentar o relatório.

Depois do desenho do fluxo finalizado e de todos os elementos descritos, basta clicar em “Publicar”, na barra de ferramentas.

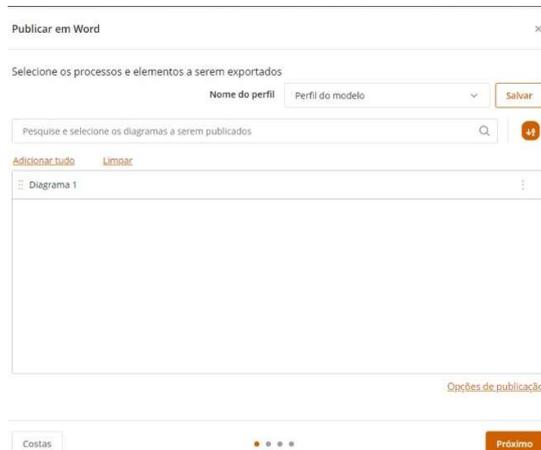
Figura 20: Publicar documentação



Fonte: Elaborada com adaptação

Na janela aberta, selecionamos o diagrama utilizado em “Adicionar tudo” e seguimos em “Próximo”.

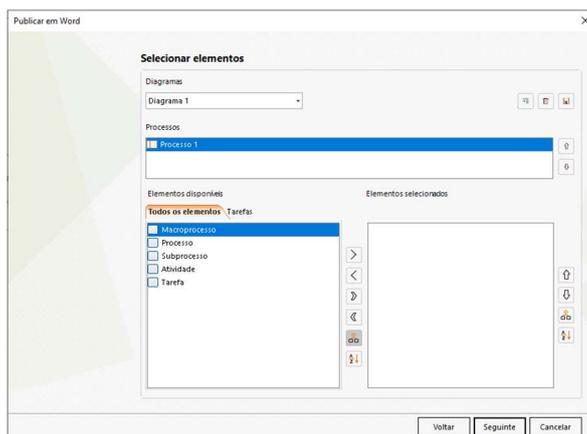
Figura 21: Seleção do diagrama para publicação



Fonte: Elaborada com adaptação

Selecionamos todos os elementos do desenho em “Selecionar tudo” e clicamos em “Próximo”.

Figura 22: Seleção de todos os elementos para publicação



Fonte: Elaborada com adaptação

Ao avançar, colocamos em ordem os elementos que aparecerão no documento e seguimos. Modificamos a orientação do diagrama, se necessário, e definimos o nome do arquivo a ser criado, salvando o documento de mapeamento do processo.

Figura 23: Orientação, nomeação e publicação do documento

Publicar em Word

Selecione o nome do arquivo para publicar a documentação

Nome do perfil Perfil do modelo

Selecionar modelo de documento

Orientação do diagrama

Retrato Paisagem

Respeitar o estilo do modelo

Repetir cabeçalho da tabela

Nome do arquivo

C:\

Costas

Fonte: Elaborada com adaptação



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



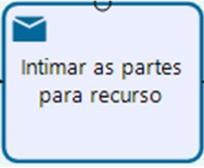
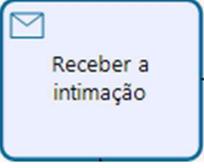
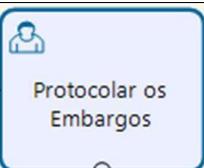
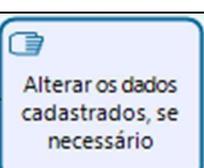
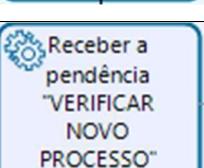
Ao salvar o documento, ele será aberto automaticamente. O modelo publicado pelo *Bizagi Modeler* contém capa, índice com todos os elementos do processo e cada um deles separadamente, com sua descrição. Além disso, o documento conta com uma imagem da representação gráfica do fluxo do processo.

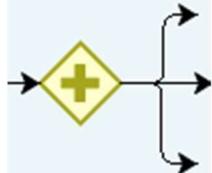
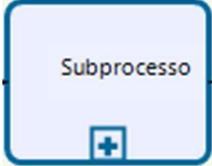
B 3. GLOSSÁRIO

O glossário no mapeamento de processos no *Bizagi* é um recurso que fornece definições claras e concisas de termos, conceitos e nomenclaturas específicos relacionados aos processos documentados na plataforma *Bizagi Modeler*.

Essas definições têm o objetivo de esclarecer e padronizar a terminologia usada no contexto do mapeamento de processos, facilitando a comunicação e garantindo uma compreensão consistente entre os membros da equipe que trabalham com os processos no Bizagi, ajudando a evitar ambiguidades e promovendo a clareza na descrição e análise dos processos de negócios.

Forma	Tamanho	
Retângulo (padrão)	100x80	Definir tamanho em: Arquivo – Opções – Geral – Opções de elementos BPMN – Customizar elementos BPMN – Editar
Retângulo (especial)	160x60	
Círculo	40x40	
Losângulo	40x40	
Pool / Lane	Cor RGB	
UPJ Cível	219 – 238 – 243	azul
UPJ Criminal	255 – 231 – 253	rosa
Gabinete	235 – 241 – 221	verde
Advogado	253 – 234 – 218	laranja
Central de Mandados	229 – 224 – 236	lilás
CEJUSC	242 – 220 – 219	vermelho claro
Perito	191 – 191 – 191	cinza
Contadoria	255 – 215 – 215	laranja
Delegacia	201 – 202 – 255	lilás

Ministério Público	254 – 254 – 212	amarelo
Vara de Custódia	221 – 217 – 195	cinza
Sistemas (PJD/Berna)	219 – 229 – 241	azul
Setas (Não)	255 – 000 – 000	vermelho
Setas (Sim)	000 – 176 – 080	verde
Texto	Padrão	Exemplo
Pendência	Nome da pendência entre aspas e em caixa alta	pendência “VERIFICAR PETIÇÃO”
Enviar concluso	Escrever o texto: Gerar a pendência “CONCLUSO – X”, onde X é o tipo de conclusão.	Gerar a pendência “CONCLUSO – DECISÃO”
Prazo específico	Prazo: 00 dias	Prazo: 15 dias
Prazo não específico		Prazo: Determinado pelo juiz
Atividade	Notação	Símbolo
Intimar. Enviar e-mail. Enviar ofício.	Enviar Tarefa	 Intimar as partes para recurso
Receber intimação. Receber e-mail. Receber ofício	Receber Tarefa	 Receber a intimação
Atividade realizada por pessoa externa a UPJ	Usuário Tarefa	 Protocolar os Embargos
Atividade realizada por pessoa da UPJ	Manual Tarefa	 Alterar os dados cadastrados, se necessário
Atividade automatizada (por exemplo: distribuição automática do PJD)	Serviço Tarefa	 Receber a pendência “VERIFICAR NOVO PROCESSO” (feito pela Berna nesse caso)
Início do fluxo / diagrama	Início simples, acompanhado da palavra “Início” sempre abaixo do ícone	 Início
Mais de um evento dá início a um fluxo/diagrama	Início de condição. Embaixo do ícone deve constar a palavra “Início” seguida da letra alfabética sequencial correspondente	 Início A

Fim do fluxo / diagrama	Fim simples, acompanhado da palavra “Fim” sempre abaixo do ícone	
Informa o prazo da atividade	Evento de tempo, acompanhado do prazo previsto preferencialmente abaixo do ícone	
Demonstrar decisão do usuário	Gateway Exclusivo (X), acompanhado da pergunta decisiva e das expressões que nomeiem os caminhos a serem seguidos. (Por ex: Sim / Não. Apresentou / Não apresentou)	
Demonstrar várias atividades realizadas simultaneamente	Gateway Paralelo (+)	
As atividades seguintes já estão expressas / desenhadas em outro fluxo / diagrama	Subprocesso	

Fonte: Elaborada com adaptação

B 4. OUTRAS INFORMAÇÕES

Para mais informações sobre a Metodologia de Gestão de Processos, BPMN e o *Bizagi Modeler*, acesse a seção 9. *BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION* (BPMN) e as subseções 9.1 *Bizagi Modeler* e 9.2 Desenhando fluxos de processo de negócio com *Bizagi Modeler*.



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



Apêndice C – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



1. Serviço		
2. Objetivo		
3. Unidade Responsável		
4. Siglas		
5. Normativa		
6. Descrição do Procedimento		
7. Gestor do Processo		
8. Sistemas Utilizados		
9. Anexos		
Fluxo de Processo (<i>AS IS</i> ou <i>TO BE</i>); Metodologia de Trabalho; Manual de Procedimentos.		
10. Validação		
Proposto por:	Analisado por:	Aprovado por:



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Apêndice D – SUGESTÃO DE LISTA MESTRA



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás



Tipo do Documento:	Procedimento Operacional Padrão	Sigla:	POP
Título do Documento:		Emissão:	
		Próxima revisão:	

1. CONTROLE DOS DOCUMENTOS

Código	Tipo de Documento	Título do Documento	Setor Elaborador	Responsável pela elaboração	Versão	Validade	Próxima Revisão

2. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES

VERSÃO	DATA	DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

3. HISTÓRICO DAS APROVAÇÕES

Versão	Elaboração		Revisão		Validação		Aprovação	
	Data	Responsável	Data	Responsável	Data	Responsável	Data	Responsável

ASSINATURA(S) ELETRÔNICA(S)

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Para validar este documento informe o código 851851217183 no endereço <https://proad-v2.tjgo.jus.br/proad/publico/validacaoDocumento>

Nº Processo PROAD: 202310000452998 (Evento nº 22)

CARLOS ALBERTO FRANÇA

PRESIDENTE

PRESIDENCIA

Assinatura CONFIRMADA em 30/04/2024 às 20:55

