

CONVENÇÃO DE LINGUAGEM
de mapeamento dos processos de trabalho do
Poder Judiciário catarinense.

Poder Judiciário
Estado de Santa Catarina
Assessoria de Planejamento

Agosto de 2014

Versão 1.0



CONVENÇÃO DE LINGUAGEM de mapeamento dos processos de trabalho do Poder Judiciário catarinense.

SUMÁRIO

CONVENÇÃO DE LINGUAGEM	3
1 PADRONIZAÇÃO DA FERRAMENTA DE APOIO	4
2 PADRONIZAÇÃO DOS DIAGRAMAS E NOTAÇÃO	4
2.1 PADRÃO DE DIAGRAMA E NOTAÇÃO APLICADA AO MAPEAMENTO DA VISÃO MACRO	5
2.2 NOTAÇÃO PARA O MAPEAMENTO DA VISÃO MACRO	7
2.3 PADRÃO DE DIAGRAMA E NOTAÇÃO PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSO DE TRABALHO – FLUXO DE TRABALHO	8
2.4 DETALHAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	9
3 CONVENÇÃO DA NOTAÇÃO PARA OS PROCESSOS DE TRABALHO (BPMN)	11
4 ESTRUTURA LÓGICA DOS FLUXOS DE PROCESSO DE TRABALHO (SEMÂNTICA E SINTAXE)	15
5 REGRAS DO MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	16
6 PADRONIZAÇÃO PARA A DESCRIÇÃO DE ESCOPOS NO MAPEAMENTO	18
7 INSTRUMENTOS PARA A ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO	19
7.1 MODELO DE INSTRUMENTO DE ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO	19
7.2 MODELO DE INSTRUMENTO DE SONDAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	20
7.3 MODELO DE INSTRUMENTO DE PROPOSTAS DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	21
7.4 MODELO DE TERMO DE ABERTURA DE PROJETO	22
7.5 MODELO DE INSTRUMENTO DE REGISTRO DE INDICADORES	22
8 REPOSITÓRIO DE ARQUIVOS	22



CONVENÇÃO DE LINGUAGEM

O mapeamento se constitui em uma linguagem gráfica e descritiva dos processos de trabalho, para a comunicação sobre as formas de agir da organização ao implementar as estratégias. Assim, a convenção de linguagem visa desenvolver uma padronização de desenho, de descrição das atividades executadas e de instrumentos que registram o contexto e as condições para a análise dos fluxos de trabalho. Cria-se uma linguagem que seja própria do Poder Judiciário de Santa Catarina - PJSC.

A convenção procura estimular a máxima clareza e simplicidade na apresentação do mapeamento para produzir alto grau de comunicação e entendimento sobre a ação da organização. Portanto, a convenção regula o grupo de símbolos e os tipos de diagramas que devem ser utilizados em todas as iniciativas de mapeamento de processos de trabalho no PJSC. Espera-se que todos escrevam suas rotinas diárias de trabalho com a mesma linguagem e sejam capazes de compreender o que todos fazem.

A compreensão sobre o funcionamento organizacional como um todo pode resultar em confiança para levar a cabo as propostas de mudanças e melhorias do desempenho da organização.

Por fim, a convenção se resume no principal instrumento de regulação para as iniciativas de mapeamento de processos de trabalho no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

A regulação inicia com a padronização:

- Do *software* de apoio ao mapeamento;
- Dos tipos de diagramas e da notação (simbologia aplicada)
- Dos espaços para descrição dos escopos dos macroprocessos, processos e atividades;
- Dos instrumentos de registro de análise dos processos de trabalho.

A seguir explicitamos as padronizações.



1 PADRONIZAÇÃO DA FERRAMENTA DE APOIO

A ferramenta de apoio padronizada pelo PJSC para o mapeamento é o BIZAGI, *software* amplamente conhecido e utilizado no âmbito público.

O Bizagi possibilita a armazenagem dos fluxogramas modelados como fluxo de atividades e as informações complementares a eles por meio de arquivos eletrônicos. Esse armazenamento permite a recuperação das informações e a extração de relatórios. Com isso, tanto o desenho como o gerenciamento são facilitados.

A padronização da ferramenta condiciona outras padronizações que já vêm previstas no *software*, tais como formatos de digrama e campos para descrição dos escopos dos macroprocessos de trabalho, processos de trabalho e atividades.

2 PADRONIZAÇÃO DOS DIAGRAMAS E NOTAÇÃO

A ferramenta Bizagi possui um modelo de diagrama para a representação gráfica do processo de trabalho. Esse diagrama dispõe o processo com técnica de fluxogramação em linhas que indicam os executores das atividades. A leitura denomina esses diagramas como linha ou raias.

A notação padrão selecionada para o mapeamento de processo de trabalho (fluxos de atividades) no PJSC é o *Business Process Management Notation* – BPMN.

Essa notação tem assumido um caráter universal e vem se desenvolvendo e se consolidando, sobretudo, com forte aceitação pelos fornecedores de tecnologia de informação.

A notação é formada pela simbologia que permite representar graficamente (escrever) os fluxos e obter a consistência semântica e sintática. Isso significa o uso do símbolo correto, na posição adequada no fluxo, construindo a lógica desejada do processo de trabalho.



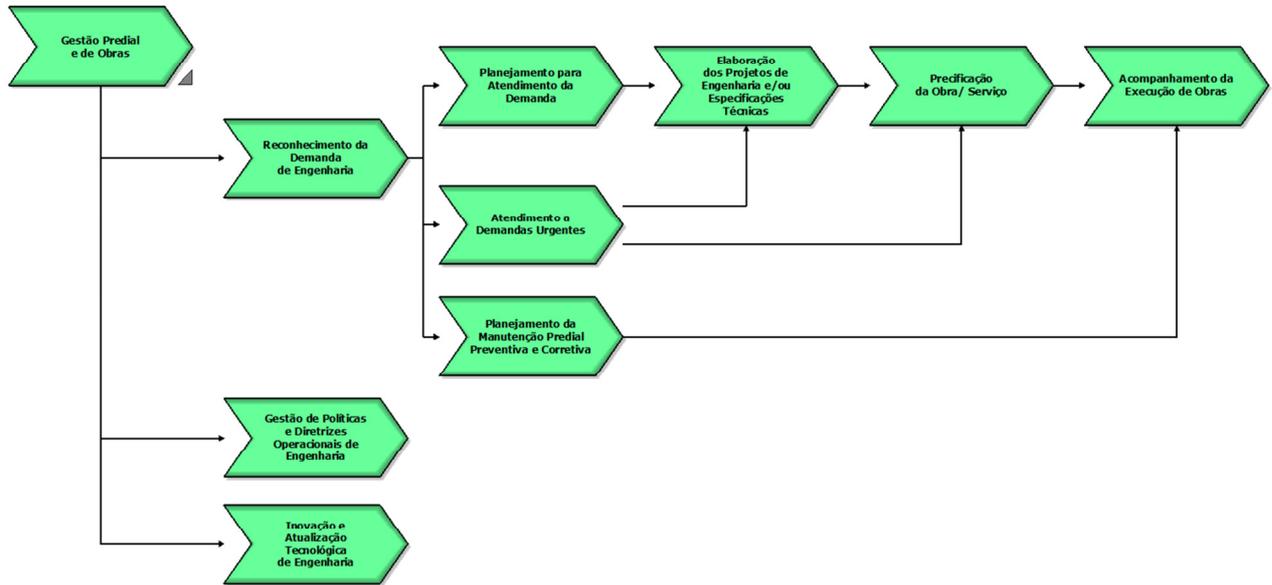
2.1 PADRÃO DE DIAGRAMA E NOTAÇÃO APLICADA AO MAPEAMENTO DA VISÃO MACRO

Os diagramas para a visão macro seguem a forma e a lógica de cadeia cliente-fornecedor. Essa lógica estabelece relações de precedências obrigatórias entre macroprocesso de trabalho e as relações entre as categorias de processo de trabalho (apoio, finalísticos, gestão de recursos e governança).

A padronização do diagrama e da notação para a construção da visão macro, cadeia de valor e macroprocessos de trabalho, pode ser visualizada nos exemplos abaixo.



F
Figura 1: Exemplo do Diagrama da Cadeia de Valor do TJSC.

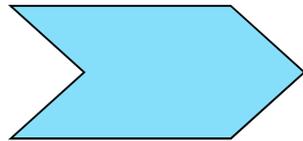
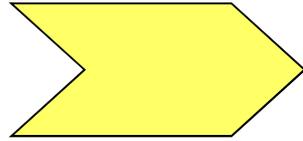
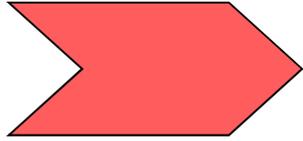


0 Figura 2: Exemplo do diagrama do detalhamento de um macroprocesso de trabalho:



2.2 NOTAÇÃO PARA O MAPEAMENTO DA VISÃO MACRO

A convenção de notação aplicada à visão macro é apresentada no Quadro 1 e descrita a seguir.

Elemento	Descrição	Notação
Macroprocesso de trabalho	Identifica um macroprocesso de trabalho, na cadeia de valor, ou um processo de trabalho da organização, referente à Gestão de Recursos.	
Macroprocesso de trabalho	Identifica um macroprocesso de trabalho ou um processo de trabalho Finalístico da organização, ou de Sustentação aos Finalísticos.	
Macroprocesso de trabalho	Identifica um macroprocesso de trabalho ou um processo de trabalho referente à Governança da organização.	
Macroprocesso de trabalho	Identifica um macroprocesso de trabalho ou um processo de trabalho necessário ou existente, mas ainda não estruturado pela organização.	

Quadro 1 - Notação para o mapeamento da visão macro

A diferença pela cor do símbolo caracteriza as categorias de macroprocesso de trabalho identificadas para o PJSC: Finalísticos, Apoio (ou Sustentação aos Finalísticos), Gestão de Recursos, Governança, e ainda a categoria dos Não Estruturados.



2.3 PADRÃO DE DIAGRAMA E NOTAÇÃO PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSO DE TRABALHO – FLUXO DE TRABALHO

O mapeamento dos processos de trabalho é feito utilizando o fluxograma como técnica universal de representação gráfica. O diagrama padronizado e pertinente ao BIZAGI é o mapeamento organizado em *pools* (piscinas) e raias. Conceituamos a seguir esses dois termos:

Pools: Representam os contextos envolvidos no processo de trabalho a ser mapeado.

Raias: Determinam o agente responsável pela execução das atividades. O número de raias de um processo de trabalho dependerá do número de agentes envolvidos na produção e, em última instância, definirá a equipe do processo de trabalho.

No PJSC, *pools* representam o maior contexto hierárquico envolvido no processo de trabalho a ser mapeado. As organizações externas envolvidas no referido processo são apresentadas em *pools* diferenciados no diagrama. As raias representam os responsáveis ou papéis pela execução das atividades envolvidas no referido processo, chegando, caso que possível, até o menor nível hierárquico.

Vale ressaltar que as atividades dos contextos externos não devem ser mapeadas; apenas o fluxo de interação deverá ser representado.

Neste contexto, dois conceitos são aplicados ao mapeamento de processo de trabalho:

- **Subprocesso de trabalho ou interface entre processo de trabalho:** Entende-se por subprocesso de trabalho os processos de interface que entregam produtos ou serviços que serão utilizados como insumos para a continuidade da sequência lógica de atividades necessárias para a realização do fluxo.
- **Atividades:** Entende-se por atividade, a sequência lógica de tarefas que promovem a transformação de insumos em serviços ou bens intermediários. Uma atividade, necessariamente, promove a agregação de valor. Isso significa que o insumo de entrada é diferente do insumo de saída. Esse conceito de atividade faz com que os fluxos sejam mais concisos, o que facilita a leitura feita no sistema de suporte.

O exemplo abaixo apresenta os elementos utilizados na convenção do PJSC, de acordo com suas respectivas funções de representação.

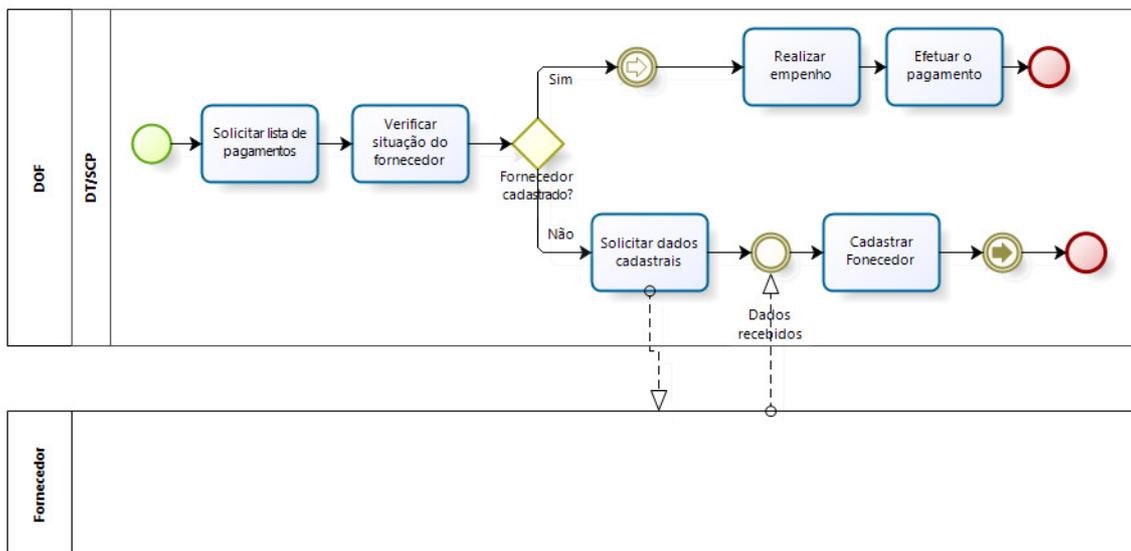


Figura 2 – Exemplo de mapeamento de processo de trabalho para notação BPMN

2.4 DETALHAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

O grau de informação exibida no mapeamento do processo de trabalho como fluxo é bem maior que o detalhamento exibido na visão macro. No caso do PJSC a representação gráfica deve mostrar:

- **O que é feito:** está expresso nas atividades desenhadas logicamente no processo de trabalho;
- **Quem faz:** está expresso no cabeçalho da raia. As áreas são definidas no cabeçalho das raias, através de siglas.

Além da representação gráfica é necessário complementar o desenho com informações sobre o processamento das atividades. Isso é feito nos campos específicos da ferramenta Bizagi, localizada na aba BÁSICO (barra de ferramenta (visualizar)/ Propriedade da atividade). Essas informações devem conter:

- **Como a atividade é executada:** descreve quais as tarefas são necessárias para que a atividade possa ser realizada. Deve-se indicar o insumo recebido, o resultado obtido, os recursos utilizados e as regras aplicáveis na execução da atividade.



Estado de Santa Catarina

Tribunal de Justiça

Assessoria de Planejamento

- Exemplo: Atividade “Cadastrar Nota Fiscal”
 - *Descrição: A partir do recebimento da Nota Fiscal (NF), cadastrar os dados da NF no sistema de cadastramento (SISCAD). O prazo previsto para esta atividade (regra para a atividade) é de XX dias. Deve-se inserir os dados: Número da NF, valor e dados do emitente.*
 - **Quais recursos a atividade requer:** quais sistemas, normas, legislação ou outras ferramentas são utilizadas para possibilitar ou orientar a execução da atividade. Os recursos são indicados na tabela de propriedades básicas do objeto que representa a atividade.



3 CONVENÇÃO DA NOTAÇÃO PARA OS PROCESSOS DE TRABALHO (BPMN)

O Quadro a seguir registra os elementos e as características da notação convencionada, na forma BPMN.

Elemento	Descrição	Notação
Eventos	<p>Um Evento é algo que “ocorre” durante o curso de um processo de trabalho. Os eventos representados nos fluxos dos processos de trabalho possuem, usualmente, uma causa (gatilho) ou um impacto (resultado).</p> <p>Três tipos são possíveis:</p> <p>Evento Inicial: inicia o processo de trabalho.</p> <p>Evento Intermediário: descreve o gatilho ou resultado necessário para a continuidade do processo de trabalho. Deve ser nomeado por um substantivo e um verbo no particípio passado.</p> <p>Evento Final: finaliza o processo de trabalho. Pode aparecer mais de uma vez nos fluxos, caso existam caminhos distintos para o processo de trabalho.</p>	<p> Evento inicial</p> <p> Evento</p> <p> Evento final</p>



Atividade	<p>A função representa uma atividade, ou seja, um conjunto de tarefas logicamente organizadas no processo de trabalho, e que agregam valor. Descreve o que o está sendo feito.</p> <p>O nome da atividade deve ser breve e começar por um verbo no infinitivo.</p>	
Atividade não estruturada	Representa uma atividade existente, mas ainda não estruturada.	
Múltiplas Instâncias	Representa um tipo de <i>looping</i> , no qual as atividades ocorrem simultaneamente, até que um prazo ou condição seja atendida.	
Processo de trabalho de Interface ou Subprocesso de trabalho	Indica a existência de um conjunto de atividades, com sequencia lógica, necessárias para gerar os produtos ou serviços que serão utilizados como insumos para a continuidade do fluxo de trabalho.	
Processo de trabalho de Interface ou Subprocesso de trabalho não estruturado	Representa processo de trabalho de interface ainda não estruturado.	
Gateway	É usado para controlar a divergência ou convergência de múltiplas sequências de fluxos. Determinará a geração de ramificações, bifurcações e uniões de diversos caminhos do fluxo.	



	<p>O tipo de comportamento do gateway pode ser especificado pelo uso de símbolos diferenciais, significando:</p> <p>Exclusivo (OU): Deve ser utilizado para uma decisão ou união exclusiva, representada por uma pergunta. O fluxo seguirá por um caminho ou por outro.</p> <p>Paralelo (E): Deverá ser utilizado para junção ou separação paralelas. O Fluxo seguirá por 2 ou mais caminhos que ocorrerão em paralelo.</p> <p>Inclusivo: Deverá ser utilizado para uma decisão ou união inclusiva, ou seja, uma, outra ou todas as opções podem ser seguidas.</p>	  
<p>Eventos <i>Timer</i>, Mensagem e <i>Link</i></p>	<p>Os eventos podem representar a causa de sua existência.</p> <p>Timer: O evento com o cronômetro indica um disparador de tempo e deve ser utilizado para indicar prazos definidos ou eventos periódicos.</p> <p>Mensagem: O evento com o disparador de mensagem indica que algo foi recebido. Pode ser uma mensagem, um documento ou ainda uma solicitação. Deve ser representado na raia onde foi recebido.</p>	 



	<p>Link: Os eventos com as setas indicam uma continuidade (seta cheia) ou um retorno (seta vazada). Devem ser utilizados para evitar conectores muito extensos.</p>	
Evento de Item de Controle	Indica que os itens de controle necessários para garantir que o processo de trabalho entregará produtos ou serviços de acordo com as expectativas dos beneficiários foi medido ou calculado.	
Fluxo de Sequência	Representa a ordem em que as atividades serão executadas em um processo de trabalho. Cada fluxo tem uma só origem e um só destino.	
Fluxo de Interação	Representa as interações entre o contexto do PJSC e os contextos externos.	
Áreas de modelagem (<i>pools</i>)	<p>Representam os contextos envolvidos no processo de trabalho a ser mapeado (o contexto do PJSC e os contextos externos).</p> <p>O contexto do PJSC pode conter várias raias, dependendo das áreas responsáveis pelas atividades do processo de trabalho.</p>	
Raias (<i>lanes</i>)	<p>É uma partição da área de modelagem que define as áreas responsáveis pelas atividades do processo de trabalho.</p> <p>Devem ser descritas por siglas, chegando até o menor nível hierárquico.</p>	

Quadro 2: Notação para mapeamento de processo de trabalho



4 ESTRUTURA LÓGICA DOS FLUXOS DE PROCESSO DE TRABALHO (SEMÂNTICA E SINTAXE)

Elemento	Descrição	Notação
Distribuição	Usado para dividir um caminho em dois ou mais caminhos paralelos. A tarefa passará a ser executada de modo concorrente.	
Junção	Usado para juntar dois caminhos paralelos em um único caminho, como forma de sincronização.	
Decisão	A alternativa a seguir depende do atendimento às condições expostas. Somente um caminho poderá ser seguido (ex.: sim ou não).	
Decisão inclusiva	Representa um ponto onde as alternativas são baseadas em expressões condicionais. Uma condição padrão (<i>default</i>) pode ser usada (ou inclusiva).	
Atividade em repetição (<i>looping</i>)	Indica que uma atividade deve ser repetida uma ou mais vezes, se uma condição interna não for atendida.	

Quadro 3: Estrutura lógica (Semântica e Sintaxe)



5 REGRAS DO MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Para auxiliar o entendimento dos processos de trabalho, devem ser obedecidas as seguintes regras:

- a) O elemento *pool* é utilizado para delimitar o espaço do diagrama do processo de trabalho. Geralmente, é inserido somente um elemento *pool* por diagrama. Excepcionalmente, para a representação de mais de um contexto no mesmo diagrama (interações com contextos externos), poderá ser utilizado outro *pool*;
- b) Deve ser usada uma linha pontilhada (fluxo de mensagem), para demonstrar a interação entre duas ou mais entidades distintas (*pools*);
- c) Somente devem ser inseridas as raias referentes às áreas participantes do processo de trabalho;
- d) Nunca devem ser incluídas mais de uma área em uma mesma raia;
- e) As atividades devem ser incluídas no fluxo de forma sequencial, no sentido da esquerda para a direita, conforme o andamento do processo de trabalho;
- f) Todo fluxo deverá iniciar com o *evento inicial* e terminar com o *evento final*, impreterivelmente;
- g) Nome da atividade: Todas as atividades devem ser descritas de forma resumida, clara e objetiva, e necessariamente devem ter um verbo e um substantivo. Inicia-se com o verbo no infinitivo, para dar o sentido de ação e acrescenta-se o substantivo para orientar a ação;
- h) Quando houver decisão (*gateway*), deve ser expressa como um questionamento. As possíveis respostas devem estar representadas nos fluxos de sequência (linhas), isto é, no fluxo de sequência (linha) deve estar o motivo do caminho a ser seguido. Para caminhos exclusivos, inserir as alternativas *sim* ou *não*;
- i) Sempre que o evento intermediário estiver no sentido de tempo, deve ser inserido o objeto *Timer*;
- j) Sempre que o evento intermediário estiver no sentido de comunicação, deve ser inserido o objeto *mensagem*;
- k) Uma atividade poderá receber vários fluxos de sequência (linhas) oriundos de outras tarefas;



Estado de Santa Catarina

Tribunal de Justiça

Assessoria de Planejamento

- l) Quando houver interfaces de processos de trabalho dentro da sequência lógica do fluxo (ou seja, quando é necessário executar um fluxo de trabalho e, com o produto ou serviço oriundo deste, dar sequência ao fluxo que está sendo mapeado), deve-se incluir um evento intermediário informando o produto recebido, exceto quando o fluxo findar nele. Neste caso, deve ser utilizado o evento final logo após o processo de interface;
- m) Processos de interface na cor vermelha indicam que o processo de trabalho ainda não existe, mas é necessária a sua existência;
- n) Quando houver um encaminhamento, este é representado pela própria linha (de envio). Não se deve representar este encaminhamento como uma atividade.
- o) Quando houver a necessidade de aguardar a realização de uma atividade ou processo, esta deve ser representada por um elemento do tipo Evento, sendo que o seu nome, formado por um substantivo e um verbo no particípio passado, deve indicar que o produto ou serviço resultante da atividade/processo foi gerado. Por exemplo: *Processo autuado, Malote recebido, Ajuste orçamentário realizado*.
- p) Quando houver a necessidade de decorrer um tempo, este deve ser representado por um elemento do tipo Evento – Timer. Não se deve representar como uma atividade.



6 PADRONIZAÇÃO PARA A DESCRIÇÃO DE ESCOPOS NO MAPEAMENTO

Descrição: Deve-se utilizar uma descrição detalhada do elemento, de forma que ajude na compreensão do processo de trabalho. Recomenda-se não utilizar termos técnicos, e procurar ajustar a descrição conforme a linguagem (vocabulário) do gestor do processo de trabalho;

- Na descrição dos macroprocessos de trabalho, deve-se iniciar a descrição com os seguintes termos: “Abrange os processos de trabalhos envolvidos...”
- Na descrição dos processos de trabalho, deve-se iniciar com a expressão: “Compreende as atividades envolvidas...”. Para a definição do escopo, convencionou-se inserir: “Inicia com a atividade... e termina com a atividade...”
- Na descrição das atividades, deve-se inserir as informações de como a atividade deve ser executada. No Bizagi, usar as propriedades básicas:
 - Campo Nome: título da atividade;
 - Campo Descrição: informações de como cada atividade deve ser executada. Quando disponível, poderá conter:
 - Entrada e saída: entrada de documentos e/ou produtos recebidos de atividades anteriores e saída de documentos ou produtos gerados;
 - Controle: norma que regula a atividade;
 - Observações: observações necessárias relacionadas à atividade;
 - Sistema: informar o sistema que apoia a atividade.



7 INSTRUMENTOS PARA A ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO

A Convenção regula os instrumentos que devem auxiliar na análise dos processos de trabalho. Neste sentido, cinco instrumentos são apresentados e detalhados a seguir. São eles:

- Instrumento de Análise dos Processos;
- Instrumento de Sondagem de Oportunidades de Melhorias;
- Instrumento de Propostas de Solução;
- Modelo de Termo de Abertura de Projeto;
- Instrumento de Registro de Indicadores.

7.1 MODELO DE INSTRUMENTO DE ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO

O Instrumento de análise dos processos de trabalho visa identificar o alinhamento do processo de trabalho à estratégia da organização, seus produtos e intervenientes.

Para tanto, deve-se inicialmente identificar o processo de trabalho a ser analisado, seu escopo e os produtos gerados. Em seguida, devem ser identificados seus direcionadores estratégicos, ou seja, todas as orientações, recomendações, metas ou ainda objetivos estratégicos organizacionais, atrelados ao referido processo. Nesta etapa, deve-se também avaliar as expectativas de cada um dos direcionadores estratégicos, da seguinte forma:

- ✓ Hierarquia: representam os direcionadores estratégicos indicados ou recomendados pela hierarquia da organização.
 - Exemplo: Meta do CNJ.
- ✓ Equipe: representam os direcionadores esperados pela própria equipe envolvida no processo de trabalho.
 - Exemplo: Prazo máximo para a execução dos processos precedentes, de forma a não gerar impacto na folha de pagamento.



✓ Beneficiário: representam os direcionadores esperados pelos beneficiários do processo de trabalho.

○ Exemplo: Celeridade do processo de trabalho.

✓ Outros: representam os direcionadores esperados por outros intervenientes do processo de trabalho, tais como outros Tribunais de Justiça. Recomenda-se especificar o interveniente, neste caso.

○ Exemplo: Integração de Jurisprudências.

Na sequência, deve-se identificar os agentes envolvidos no referido processo, no menor nível hierárquico do PJSC, identificando se interage na aprovação (A), na operação (O) no Recebimento (B) ou na interface (I) do processo de trabalho.

O Instrumento de análise dos processos de trabalho está disponível para *download* no endereço <http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-de-processos/metodologia>.

7.2 MODELO DE INSTRUMENTO DE SONDAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

Este instrumento visa - registrar as Oportunidades de Melhorias (OMs), ou problemas, que o processo de trabalho pode enfrentar durante o seu percurso. Para isso, no mapeamento, após ser feito o desenho do processo, o mapeador e a equipe entrevistada, devem identificar problemas, dificuldades ou obstáculos à realização do referido processo. Em seguida, a equipe precisa pontuar cada problema levantado com valores de 1 a 4, nos campos Gravidade/ Urgência/ Tendência, sendo 1 considerado pouco e 4 considerado muito. Estas pontuações são necessárias para que a equipe consiga avaliar e distinguir os problemas que mais impactam a rotina de trabalho.

Uma vez pontuados, são realizadas multiplicações entre os valores (GxUxT), sendo o resultado inserido no campo GUT. O resultado GUT irá classificar os problemas em ordem de prioridade de solução.



O Instrumento de sondagem de oportunidades de melhorias está disponível para *download* no endereço <http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-de-processos/metodologia>.

7.3 MODELO DE INSTRUMENTO DE PROPOSTAS DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Para cada problema identificado na matriz GUT, devem ser sugeridas propostas de melhorias. Para isso é necessário classificar os problemas visíveis, ordenados por impacto, conforme pontuação definida na matriz GUT e, em seguida, recomendar as possíveis soluções para cada problema apontado. Não se deve esquecer que as mudanças propostas devem ter viabilidade técnica e política.

As melhorias podem ser entendidas como:

- ✓ Melhorias para implementação imediata ou de curto prazo: representam melhorias que podem ser implementadas de acordo com a autonomia da equipe de trabalho, no prazo máximo de 90 dias. Deve-se indicar o responsável para as melhorias e, caso necessário, alterar o fluxo imediatamente;
- ✓ Projetos de melhoria: representam projetos que demandem tempo (superior a 90 dias), recursos ou decisões da alta administração;
- ✓ Projetos em andamento: representam melhorias em fase de implementação. Recomenda-se indicar quando a solução já estiver em andamento, informando em qual projeto está sendo implementada.

Por fim, deve-se indicar o responsável na condução da implementação da solução identificada. Preferencialmente, deve-se indicar como responsáveis pessoas participantes do processo de trabalho.

O Instrumento de Propostas de Solução de Problemas está disponível para *download* no endereço <http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-de-processos/metodologia>.



7.4 MODELO DE TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

Para estruturar os projetos de melhorias identificados no Instrumento de proposta de solução, utiliza-se o modelo de Termo de Abertura de Projetos (TAP), padronizado pela Metodologia de Gestão de Projetos do TJSC.

O modelo de Termo de Abertura de Projetos está disponível para *download* no endereço <http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-de-projetos/modelos>.

7.5 MODELO DE INSTRUMENTO DE REGISTRO DE INDICADORES

O Instrumento de Registro de Indicadores é usado para identificar os indicadores do processo de trabalho que venham a ser necessários para acompanhar o seu desempenho.

No mapeamento, após serem discutidas as OMs (problemas), propostas de solução e, se necessário, estabelecidos TAPs, o mapeador e equipe devem identificar e registrar os indicadores associados ao processo.

O Instrumento de Registro de Indicadores está disponível para *download* no endereço <http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-de-processos/metodologia>.

8 REPOSITÓRIO DE ARQUIVOS

Os processos de trabalho do Poder Judiciário de Santa Catarina devem ser armazenados no repositório oficial, mantido pelo Escritório de Processos, de forma organizada e segmentada por macroprocessos identificados na Cadeia de Valor.