

Modelo de
Governança
por **Processos**
da Justiça Federal



A gestão por processos é uma abordagem moderna, capaz de viabilizar a gradativa construção de uma Justiça Federal eficiente e de alta qualidade para servidores, magistrados, cidadão e demais envolvidos. A força da gestão por processos reside em disponibilizar um conjunto de ferramentas simples para que todo servidor possa repensar e reprojeter suas rotinas de trabalho, transformando o dia-a-dia da Justiça Federal.

Antes de começar

Escreva aqui qual é a sua expectativa com relação a um Modelo de Governança por Processos para a Justiça Federal

Sumário

Capítulo 1: Gestão por Processos na Justiça Federal.....	5
Capítulo 2: Visão Geral do Modelo.....	19
Capítulo 3: Planejar Mudanças.....	26
Capítulo 4: Repensar Processos.....	39
Capítulo 5: Implantar Mudanças.....	53
Capítulo 6: Monitorar Processos.....	67
Capítulo 7: Governança por Processos.....	81
Capítulo 8: Maturidade em Gestão por Processos.....	86

Capítulo 1

Gestão por Processos na Justiça Federal

Resumo

- PORQUE A GESTÃO POR PROCESSOS É IMPORTANTE PARA A JUSTIÇA FEDERAL?
- O QUE SE ENTENDE POR GESTÃO POR PROCESSOS E QUAL FOI SUA EVOLUÇÃO AO LONGO DO TEMPO?
- QUEM DEVE ESTAR ENVOLVIDO?
- QUANDO ISTO TUDO COMEÇOU?
- COMO SE ESPERA FAZÊ-LA ACONTECER NA JUSTIÇA FEDERAL?



Gestão por Processos: Por que?

Desde sempre, as organizações (e as próprias pessoas) buscam formas de melhorar seus resultados. O foco é variável: como uniformizar rotinas de trabalho entre diferentes unidades; como reduzir custos; como reduzir o tempo total de realização de um trabalho; como minimizar falhas; como gerenciar tarefas manuais de forma eficiente ou como otimizar a estrutura organizacional. Geralmente, tais indagações não têm um fim, uma vez que melhorias são sempre bem vindas.

Encontrar uma resposta à questão “*em que sentido melhorar*” significa encontrar o equilíbrio entre resolver problemas bons e ruins. Os bons problemas são aqueles que ensejam melhorias para que se atinja um objetivo específico definido, via de regra, pelo planejamento estratégico da organização. Os problemas ruins são aqueles que resultam em conseqüências indesejáveis caso não sejam resolvidos.

Já a pergunta “*como melhorar*” refere-se, em última instância, às ferramentas disponíveis para este fim. Uma pesquisa realizada pela consultoria McKinsey em 2008 relatou que apenas um terço dos entrevistados afirmaram que suas organizações efetivaram mudanças de maior impacto. Um estudo realizado pela Harvard Business Review revela que, atualmente, 82% das organizações desenvolvem alguma forma de iniciativa para mudança, das quais 70% não são efetivadas, e 68% não chegam nem mesmo a avaliar seu sucesso. Esses dados levam o foco da questão não apenas para a motivação e competência dos profissionais, mas fundamentalmente para o método utilizado.

Método, ao contrário do que muitos imaginam, não é algo necessariamente acadêmico. Método resulta da soma das palavras gregas *Meta*, que significa “resultado a ser atingido”, e *Hodós*, que significa “caminho”. Ou seja, método pode ser entendido como um “caminho para o resultado desejado”.

Atualmente, a gestão por processo é uma das principais metodologias utilizadas em todo o mundo por organizações públicas e privadas para transformar suas rotinas de trabalho e melhorar seus resultados. Uma prova disso é a publicação do “Guia de Simplificação Administrativa” pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Este guia objetiva apoiar organizações interessadas em simplificar seus processos e normas segundo a ótica da gestão por

processos. Outro aspecto importante foi demonstrado em um recente estudo da consultoria *Gartner*, o qual calcula em 20% a economia em custos após a adoção da gestão por processos já no seu primeiro ano de implantação. Em outro estudo, ela já havia identificado a gestão por processos como uma das três tecnologias críticas a serem adotadas por organizações ao longo dos próximos anos.

A Justiça Federal vem realizando a revisão de seus mapas estratégicos com a respectiva definição de objetivos e metas a serem alcançados. Nesse contexto, integrar a gestão estratégica com a gestão por processos é condição essencial para o sucesso de ambas as abordagens. O cumprimento das metas definidas é consequência direta da modernização dos processos que passam a atingir um novo nível de desempenho. A pergunta “é possível alcançar o nível X de performance”, não pode ser dissociada do questionamento “como modernizar os processos que impactam neste determinado objetivo”. A bem sucedida implantação de uma estratégia não pode ocorrer, portanto, de outra forma se não pela transformação dos processos organizacionais. Afinal, os processos comportam pessoas, suportadas por sistemas e organizadas em áreas de atuação integradas para concretizar a estratégia.

Gerir por processos é o novo caminho que a Justiça Federal está seguindo para mobilizar seus servidores ao longo do país em busca de uma nova Justiça Federal, com processos únicos, rápidos, baratos e assertivos. A gestão por processos não é um projeto que possui um conjunto de objetivos, planos de ação e resultados esperados. Ao contrário, é um processo contínuo, desempenhado por todos os servidores, que envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho.

Gestão por Processos: O quê?

O conceito de processos é algo que tem suas raízes históricas em diferentes perspectivas, dificultando uma data precisa de surgimento. Se compararmos ao trabalho de um alfaiate, que realiza uma seqüência de atividades desde a escolha da matéria-prima, passando pela coleta das medidas do cliente, pelo corte e costura e terminando com o pagamento pelos serviços prestados.

Este modelo primário guarda uma característica particular que é de ser um processo em que uma única pessoa, o alfaiate, é o responsável por todas as atividades. Isso faz com que ele saiba, por exemplo, o exato momento em que uma atividade pode ser iniciada, pois sabe que a atividade anterior já terminou. E exige, por outro lado, profissionais qualificados para realizar todas as etapas envolvidas.

A divisão do trabalho talvez tenha sido o primeiro movimento de melhoria em processos. Segundo esta lógica, cada funcionário seria responsável pela realização de uma etapa de um processo específico. A mesma atividade era realizada de forma repetida, inúmeras vezes, gerando um aprendizado mais veloz sobre como fazer aquela tarefa cada vez melhor, tornando-o um especialista naquele segmento do processo.

Este método, apesar dos visíveis ganhos de produtividade, traz à tona a necessidade de coordenação dos vários profissionais que atuam nos diversos segmentos do processo. Como garantir que uma atividade começa quando a prévia termina? Como garantir que as quantidades produzidas em cada etapa estão consistentes? Algumas destas perguntas passam a merecer bastante atenção no movimento denominado Administração Científica, difundida por Frederick W. Taylor, na virada para o século XX. Essa abordagem busca maneiras para estudar, melhorar e controlar os processos. Sua principal lógica é a de separar o projeto do processo e sua execução. O projeto seria de responsabilidade da gerência, e sua execução do operário.

Com tais considerações, podemos entender como os agrupamentos dos trabalhadores passaram a ser realizados. Pensemos, por exemplo, no caso hipotético de uma organização que produz mesas e cadeiras (Quadro 1 da Figura 1).

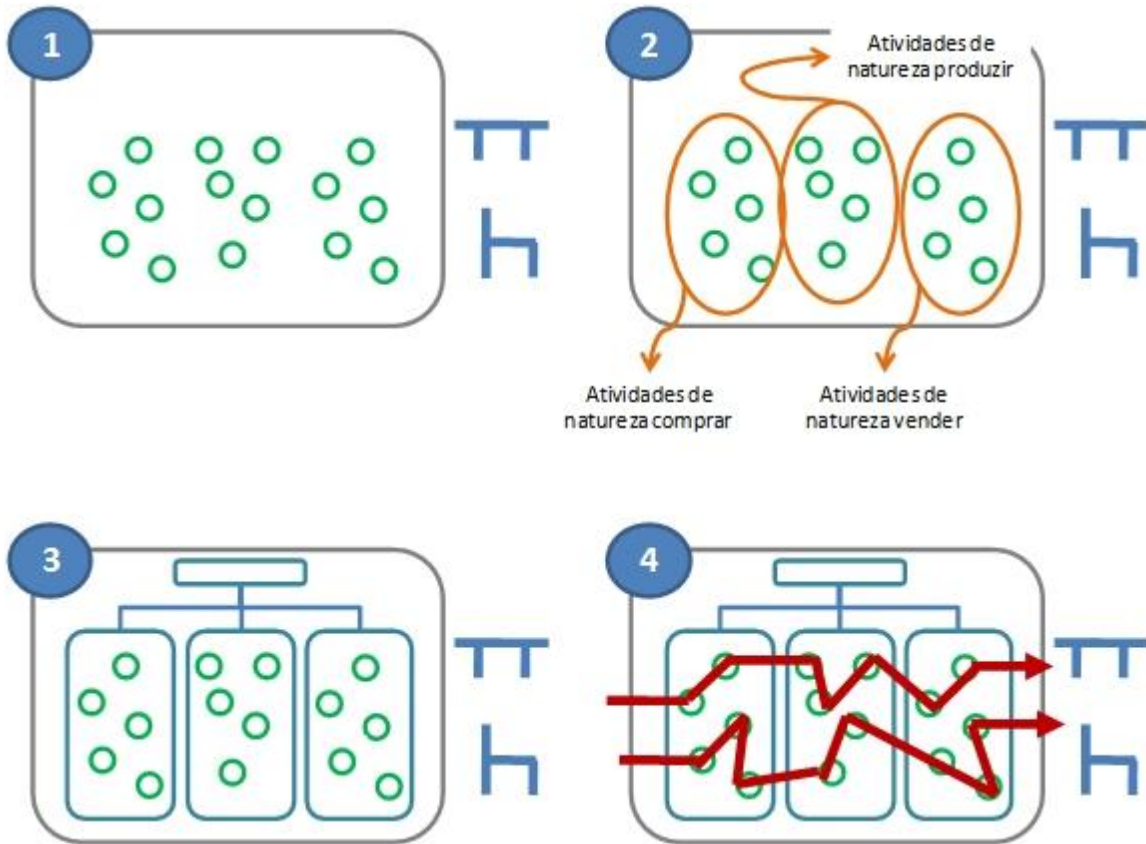


Figura 1 – Diagrama organizacional

Para cumprir com o objetivo de produzir mesas e cadeiras essa organização precisa realizar uma série de atividades, representadas pelos círculos. Estas atividades, por sua vez (quadro 2), podem ser analisadas segundo a sua natureza, como comprar, produzir e vender.

Analisando esse conjunto de atividades segundo a ótica de semelhança de competências e tendo em vista maior especialização e eficiência, podemos concluir que um bom critério para agrupar os profissionais de uma organização é adotar um recorte que agrupe pessoas que realizam atividades semelhantes em um único departamento (quadro 3).

Para cumprir com o objetivo de produzir mesas e cadeiras essa organização precisa realizar uma série de atividades, representadas pelos círculos. Estas atividades, por sua vez (quadro 2), podem ser analisadas segundo a sua natureza, como comprar, produzir e vender.

Analisando esse conjunto de atividades segundo a ótica de semelhança de competências e tendo em vista maior especialização e eficiência, podemos concluir que um bom critério para agrupar os profissionais de uma organização é adotar um recorte que agrupe pessoas que realizam atividades semelhantes em um único departamento (quadro 3).

Desta forma, todos os profissionais que realizam atividades referentes à natureza “comprar” podem compartilhar experiências e instrumentos para, por conseguinte, comprar cada vez melhor. O mesmo raciocínio se aplica nos casos de produção e venda. A adoção de tal lógica resulta em uma organização cujo principal critério consiste em estruturar a função exercida por aquele grupo de profissionais. No caso do exemplo citado, a organização se divide em departamento de compras, departamento de produção e departamento de vendas.

Mas, se pensarmos na estrutura apresentada no quadro 3, ainda não é possível ter clareza de como aquela organização chega aos resultados desejados, ou seja, na produção das mesas e cadeiras. Para chegarmos a isso é necessário que pensemos na seqüência de atividades necessárias, desde a chegada de um pedido até a entrega do produto ao cliente final, passando, portanto, pelos diferentes departamentos em que aquela organização se estrutura. No quadro 4 esta seqüência é apresentada.

Entender esta seqüência e reprojeta-la de forma a obter o sistema mais eficiente é a preocupação central da Administração Científica. O movimento da Gestão da Qualidade, após a 2ª guerra mundial, ampara-se neste arcabouço para introduzir ferramentas de estatística visando medir o desempenho do processo e limitar os seus desvios em relação ao padrão de qualidade desejado.

O movimento da qualidade trouxe um importante componente que foi a autonomia que passou a ser dada às pessoas que executam o processo. Dentro do seu pensamento de melhoria contínua, são os trabalhadores que detêm as melhores informações para repensar a forma de realizar o trabalho e atingir o padrão de qualidade desejado pela organização.

Nos anos 70, o movimento dominante passou a ser o da “Operação Enxuta”. Capitaneado fundamentalmente pela Toyota e seu Sistema Toyota de Produção, sua preocupação central é

reduzir as esperas (ou seja, o tempo ocioso) entre uma tarefa e outra. Ao aplicar essa lógica de forma sistemática, é possível encurtar o tempo total.

A competitividade acirrada aliada ao advento da tecnologia da informação conduziu à fase evolutiva seguinte da gestão por processos. Nesse contexto, tanto a necessidade de melhorar os resultados como as novas e poderosas formas de se conceber o trabalho, trazidas pela informática, conduziram ao movimento de Reengenharia de Processos, a partir de meados dos anos 80. Os projetos de redesenho de áreas ou empresas ficaram famosos. A idéia básica era a de aperfeiçoar o processo, mas com uma abordagem fortemente baseada em repensar todo o fluxo de atividades, dos insumos aos produtos, aliada a formas radicalmente novas de operacionalizar este fluxo, calcadas na automatização do processamento das informações, bem como de partes do processo em si.

Atualmente, o modelo “Six Sigma”, desenvolvido na Motorola nos anos 80 e popularizado pela GE nos anos 90, vem ganhando força nas organizações. Essa abordagem retoma as ferramentas estatísticas da Gestão da Qualidade. A partir da definição de um resultado *indesejado*, o desvio em relação ao que seria desejável é estabelecido e procura-se repetidamente minimizar essa distância.

Outra tendência atual no mundo da gestão por processos é a introdução de sistemas informatizados dedicados à gestão por processos, combinando ferramentas de representação dos processos, de gestão do fluxo de trabalho e de automatização de procedimentos operacionais. Os investimentos neste tipo de abordagem vêm crescendo ao longo dos últimos anos, mas este ainda é um movimento em consolidação.

Com base nos aspectos que, com o tempo, foram moldando a gestão por processos, faz-se interessante a busca por uma definição atual. Dois autores da atualidade definem a gestão por processos: “*Gestão por processos é uma disciplina de gerenciamento focada na melhoria da performance da organização através da gestão dos processos organizacionais*” - Paul Harmon, 2005, e “*Gestão por processos é o atingimento dos objetivos organizacionais através da melhoria, gerenciamento e controle dos processos da organização.*”- Jonh Jeston e Johan Nelis, 2008.

Apesar de as definições acima não utilizarem a palavra “Pessoas”, a literatura em gestão por processos aborda amplamente a questão de que, na Gestão por Processo, tudo gira em torno de mudanças feitas pelas pessoas na organização. De fato, quem executa uma atividade é que

irá implementar qualquer melhoria nela. Se esta pessoa não tiver motivos suficientes para acreditar que mudar será melhor, dificilmente será possível conquistar seu apoio e comprometimento.

Outro termo que necessita de uma definição formal é a própria palavra “Processo”. É possível encontrar inúmeras definições para ela. Uma bastante interessante é a seguinte: *“O processo compreende tudo aquilo que fazemos para gerar um resultado demandado por um cliente ou um outro processo, dentro ou fora da organização”* - Roger Burlton, 2001.

Uma importante conclusão sobre a definição acima, apesar de simples, é que ela se aplica a produtos e serviços, uma vez que o foco é direcionado ao resultado demandado do trabalho.

E como a Justiça Federal poderá se beneficiar com a adoção da gestão por processos?

A Justiça Federal, assim como qualquer outra organização no mundo, está comprometida com a melhoria dos serviços que presta, com a melhoria das condições de trabalho de seus servidores e com a economicidade daquilo que realiza. A gestão por processos traz um conjunto de ferramentas para facilitar tudo isto. Em suma, a gestão por processos é uma forma de organizar e impulsionar o esforço de melhoria, ajudando os interessados com ferramentas e métodos modernos, úteis e de fácil aplicação.

O Modelo de gestão por processos, detalhado a partir do Capítulo 2, visa estabelecer uma estrutura que oriente a adoção da gestão por processos na Justiça Federal, bem como a constante inovação dos seus métodos e ferramentas.

Gestão por Processos: Quem?

A gestão por processos visa promover mudanças organizacionais de forma colaborativa. Desta forma, ela pressupõe que os principais executores dos processos sejam os protagonistas de sua construção, reflexão e redesenho. Nesse sentido, não existe gestão por processos sem pessoas. Ela é justamente a forma de repensar como as pessoas interagem, entre si e com os mecanismos de execução das tarefas propriamente ditas.

Por tal motivo, a resposta mais correta para a pergunta “*quem está envolvido com gestão por processos em uma organização?*” é: todos que nela trabalham.

Certamente, a definição acima não basta para viabilizar a gestão por processos em uma organização. Na verdade, a atribuição de papéis de forma clara é um componente central de qualquer organização gerida por processos. O tema será abordado no capítulo 6, que trata de Governança por Processos. Mas, neste momento, vale destacar alguns de seus componentes.

Em primeiro lugar, o papel do Escritório de Processos como facilitador da gestão por processos. Sua principal missão é coordenar não apenas os esforços de implementação, mas, sobretudo, sua evolução ao longo do tempo. O Conselho da Justiça Federal, os tribunais reginal federal e as seções judiciárias, possuem, cada qual, seu escritório de processos. A atuação integrada entre eles é algo essencial para o sucesso da gestão por processos na Justiça Federal.

Em seguida, é importante ressaltar o papel dos responsáveis por conduzir os planos de mudança. Todas as mudanças em processos na Justiça Federal - exceto melhorias pontuais e de rotina - deverão ser conduzidas de uma forma sistemática. Isto passa por estabelecer um Plano de Ações para cada mudança identificada. Cada plano deverá ser conduzido por uma pessoa responsável, que irá coordenar todas as ações planejadas.

Por fim, volta-se a atenção para aqueles que estão no dia-a-dia da Justiça Federal. Espera-se que cada servidor contribua para a efetiva gestão por processos. De forma geral, às pessoas que lidam diretamente com a execução dos processos, atribui-se o nome de especialistas do processo. Ou seja, são as pessoas que detêm o conhecimento e habilidades práticas para realizar determinado conjunto de tarefas. Já os gerentes de processos, respondem diretamente pela performance dos processos e seu objetivo é zelar pelo melhor desempenho possível para um determinado fluxo de atividades. Por fim, os gestores de processos contribuem com uma visão

mais abrangente. Seu principal objetivo consiste em deixar claro como os processos sob sua responsabilidade interagem entre si e como formam um sistema com os demais processos da Justiça Federal.

Gestão por Processos: Quando?

Ao longo dos últimos anos, o Conselho da Justiça Federal, o tribunais regionais federais e seções judiciárias atuaram de forma isolada, transformando a identidade da Justiça Federal em diversas unidades independentes. Cada uma delas empreendeu esforços de melhoria e de automatização de seus processos ao longo do tempo. Contudo, muitas vezes, sistemas semelhantes foram desenvolvidos em regiões distintas, e soluções eficazes ficaram restritas ao local de criação.

Ao longo dos primeiros meses de 2009 foram realizados esforços para aproximar estes processos e consolidá-los, chegando-se a um modelo ideal de como realizar determinada atividade/processo em toda a Justiça Federal. Rotinas eficientes, novas regras de trabalho, funcionalidades de sistema, formulários simplificados e todo o tipo de boas práticas foram desenvolvidas ao longo deste período.

Em paralelo, investiu-se na capacitação de um grande número de servidores através a adoção das metodologias básicas de gestão por processos e da ferramenta de modelagem BizAgI. Gradativamente, servidores começaram a conhecer as principais idéias da gestão por processos e aplicá-las em seu dia-a-dia.

Diversas reuniões via videoconferência foram realizadas para revitalizar a identidade da Justiça Federal e somar todo o conhecimento de seus servidores nos Processos Padrão e Boas Práticas que compõem cada um dos Sistemas Integrados de Gestão da Justiça Federal.

Nos meses de outubro e novembro de 2009 foram iniciadas as implantações dos processos já mapeados. As áreas de Gestão de Pessoas do Conselho da Justiça Federal, dos Tribunais Regionais Federais e das Seções Judiciárias foram as primeiras a enfrentar esse desafio. Como piloto, foi escolhido o processo “Gerir Férias”. Cada servidor responsável pela execução do referido processo pode avaliar o processo mapeado e, de tal forma, contribuir para sua melhoria, criando o primeiro Processo Padrão consensuado por toda a Justiça Federal. Esta certamente foi uma grande experiência de disseminação do conhecimento acumulado, a nível nacional.

Não há dúvidas de que a gestão por processos iniciou a gerar frutos no âmbito da Justiça Federal, e de que, cada vez mais, passará a ser parte integrante do dia-a-dia dos seus

servidores. Todos aqueles que tentam melhorar algo em seu trabalho estão, de alguma forma, praticando a gestão por processos. Ajudar a cumprir tal missão de modo estruturado e integrado aos demais órgãos da Justiça Federal é o cerne da questão do Modelo de gestão por processos da Justiça Federal.

Gestão por Processos: Como?

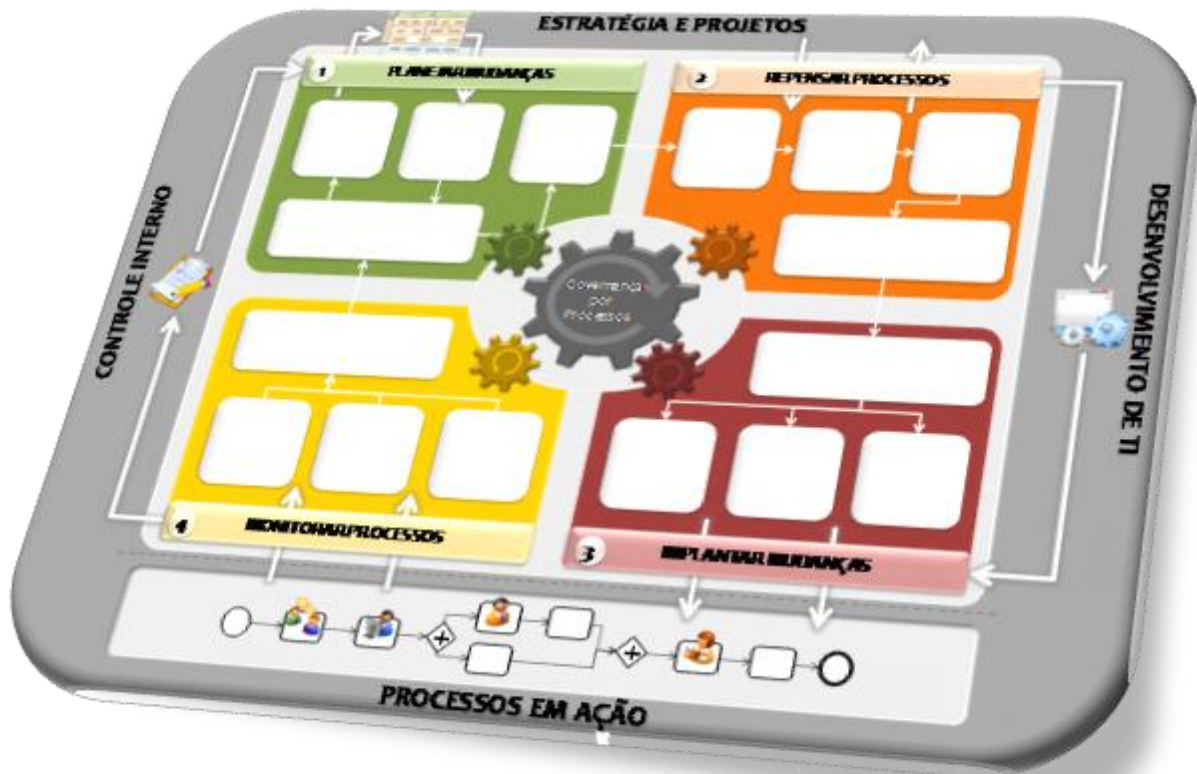
A implementação da gestão por processos não pode ser feita sem um método. O Modelo de Governança por Processos é justamente essa base metodológica que deverá estruturar o caminho para sua adoção na Justiça Federal. O próximo capítulo mostra a visão geral do modelo. Nos capítulos seguintes, cada uma de suas fases e etapas são detalhadas. O capítulo final trata de como se espera que ocorra o amadurecimento da gestão por processos na Justiça Federal.

Capítulo 2

Visão Geral do Modelo

Resumo

CADA FASE E ETAPA DO MODELO DE GOVERNANÇA POR PROCESSOS POSSUI RESULTADOS ESPECÍFICOS A SEREM ATINGIDOS. AO TODO SÃO QUATRO FASES E DEZESSEIS ETAPAS, COM UM ELEMENTO CENTRAL DE COORDENAÇÃO.



O Modelo

O modelo de governança por processos visa criar a base através da qual a Justiça Federal poderá gradualmente compreender e mudar seus processos, garantindo que todos os servidores tenham uma visão compartilhada de como funciona a organização. Sua adoção não se dá em um esforço concentrado em um período fixo, mas é uma construção contínua, que vai amadurecendo ao longo do tempo. É formado por quatro fases. O objetivo de cada uma das fases está delineado na figura abaixo.



Figura 2 – Descrição das Fases do Modelo de Governança por Processos

A próxima figura demonstra o Modelo de Governança por Processos completo. Nele, é possível visualizar as etapas que compõem cada uma das fases, seus relacionamentos dentro da fase e com as demais fases.



Figura 3 – Modelo de Governança por Processos da Justiça Federal

As tabelas abaixo descrevem os objetivos de cada etapa, além da função de Governança por Processos, ilustrada pela engrenagem central na figura anterior.

PLANEJAR MUDANÇAS	1.1 - Desdobrar Estratégia para Cadeia de Valor e Indicadores	Identificar os impactos das metas estratégicas na Cadeia de Valor da Justiça Federal e, a partir daí, estabelecer metas de performance para os processos.
	1.2 - Gerenciar Demandas de Mudanças	Criar um canal de comunicação para que todo servidor possa solicitar mudanças nos processos padrão, a fim de que possam ser priorizadas e planejadas.
	1.3 - Atualizar Arquitetura de Processos	Organizar o entendimento dos diferentes níveis de processos de uma organização desde o nível macro denominado cadeia de valor ao nível mais detalhado de instrução operacional e especificação técnica para TI.
	1.4 - Suportar Construção da Estratégia	Subsidiar a elaboração da Estratégia da Justiça Federal, a partir da comparação entre as metas dos processos e seu desempenho observado na prática.
REPENSAR PROCESSOS	2.1 - Mapear e Realizar Análise Inicial dos Processos	Conhecer as rotinas de trabalho da Justiça Federal e repensar seus principais pontos de melhoria, chegando a uma proposta de novo processo padrão.
	2.2 - Coletar Contribuições e Validar o Processo Padrão	Capturar contribuições de boas práticas em toda a Justiça Federal e, a partir delas, validar o novo processo padrão.
	2.3 - Analisar Estrutura Organizacional	Revisar as atribuições e competências das áreas, de forma a assegurar que cada unidade organizacional atenda plenamente às necessidades de execução dos processos envolvidos

	2.4 - Pactuar o Processo Padrão	Formalizar o processo padrão e sensibilizar o Conselho da Justiça Federal, os tribunais regionais federais e as seções judiciárias quanto a importância de sua implementação, identificando ainda o status vigente de adoção de suas boas práticas.
IMPLANTAR MUDANÇAS	3.1 - Gerenciar a Mudança	Acompanhar a implantação da mudança, assegurando a mobilização de todos e retirando barreiras ao seu sucesso. Também deve-se atualizar o plano de mudança e garantir que todas as etapas sejam cumpridas, fazendo os ajustes necessários.
	3.2 - Implementar Mudanças em TI	Implantar novos sistemas ou modificações em sistemas, após seu desenvolvimento.
	3.3 - Realizar Treinamentos e Capacitações	Providenciar a realização de ações de capacitação e treinamento necessárias para que os servidores possam executar os novos processos definidos.
	3.4 - Criar ou Atualizar Regulamentos e Normativos	Atualizar regulamentos e normas para oficializar o processo padrão.
MONITORAR PROCESSOS	4.1 - Monitorar a Adoção do Processo Padrão	Acompanhar a implantação das boas práticas definidas no processo padrão, identificando dificuldades, resistências e melhorias.
	4.2 - Monitorar a Performance de Processos	Monitorar continuamente a execução dos processos de forma que o servidor tenha visibilidade de sua performance e do que pode ser revisto ou melhorado.

4.3 - Quantificar Benefícios com Gestão por Processos

Monitorar os benefícios alcançados com cada mudança em processos, comparando os benefícios esperados e os alcançados, promovendo-se os ajustes possíveis.

4.4 - Gerenciar a Comunicação da Gestão por Processos

Disseminar as informações de gestão por processos para todos os interessados, comunicando o curso das mudanças, as implementações concretizadas, a performance e os benefícios atingidos.

Capítulo 3

Planejar Mudanças

Resumo

- PLANEJAR E DEFINIR AS NECESSIDADE DE MELHORIAS DA ORGANIZAÇÃO, BASEADAS EM MUDANÇAS ESTRATÉGICAS OU DA PRÓPRIA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS PADRÃO IMPLEMENTADOS.
- DEFINIR OS RESULTADOS ESPERADOS PARA CADA MUDANÇAS, SEU ESCOPO ESPECÍFICO E OS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS.



1.1 - Desdobrar Estratégia para Cadeia de Valor e Indicadores

“A direção é mais importante que a velocidade”

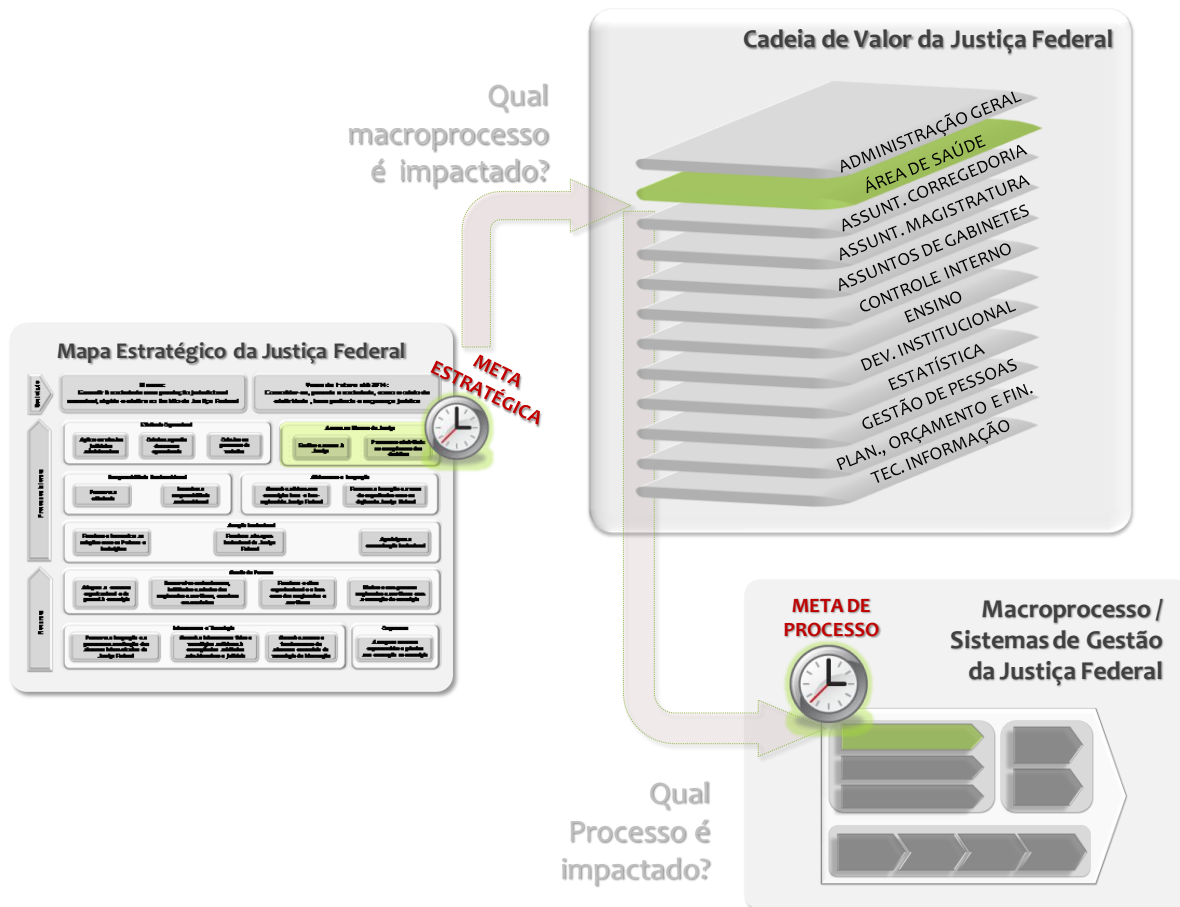


Figura 4 – Desdobramento da estratégia para cadeia de valor e indicadores

Definição:

Identificar os impactos das metas estratégicas na Cadeia de Valor da Justiça Federal e, a partir daí, estabelecer metas de performance para os processos.

Conceitos Importantes

- O conceito de estratégia é usualmente interpretado de cinco formas distintas: (1) um plano pretendido; (2) um padrão de atuação realizado; (3) um pretexto para influenciar os competidores; (4) uma posição competitiva em relação aos concorrentes; (5) uma perspectiva ou pensamento intrínseco à organização.
- A gestão da estratégia na Justiça Federal é realizada através do *Balanced Scorecard* (BSC). Essa ferramenta auxilia as organizações a traduzirem sua estratégia em objetivos estratégicos, indicadores, metas e projetos.
- Para se ter uma efetiva gestão por processos é preciso traduzir as metas estratégicas em metas de processos.
- A cadeia de valor é um modelo que mostra, de forma compreensiva, o conjunto de todas as atividades realizadas por uma organização. É o nível mais alto de representação de seus processos, a partir do qual os demais níveis são desdobrados até que se chegue a cada rotina de trabalho específica.
- Cadeia de valor compreende os 12 Sistemas de Gestão da Justiça Federal, a saber: Administração Geral; Área de Saúde; Assuntos da Corregedoria; Assuntos da Magistratura; Assuntos de Gabinetes; Controle Interno; Desenvolvimento Institucional; Ensino; Estatística; Gestão de Pessoas; Planejamento, Orçamento e Finanças; e Tecnologia da Informação.
- Para o cumprimento da estratégia, é necessário provocar as mudanças exigidas nos processos da organização.

Atividades

- Para cada meta estratégica, verificam-se quais sistemas de gestão da Cadeia de Valor da Justiça Federal serão impactados para seu cumprimento.
- Cada Sistema de Gestão da Justiça Federal é em seguida analisado, verificando-se quais dos seus processos serão impactados (a arquitetura de processos está descrita na etapa 2.3).
- Para cada processo padrão impactado pelas metas estratégicas é definido Indicador de Acompanhamento de Processos (IAP) e uma meta que esteja alinhada à meta estratégica.
- Finalmente, são definidas as mudanças necessárias para garantir que os processos padrão sejam capazes de alcançar as metas dos IAPs e, por consequência, as metas estratégicas.

Produtos

- Demandas de mudanças nos processos padrão, necessárias para se atingir as metas estratégicas.
- Indicadores de Acompanhamento de Processos (IAPs) e suas metas.

1.2 - Gerenciar Demandas de Mudanças

“O certo não é priorizar sua agenda, mas agendar suas prioridades”

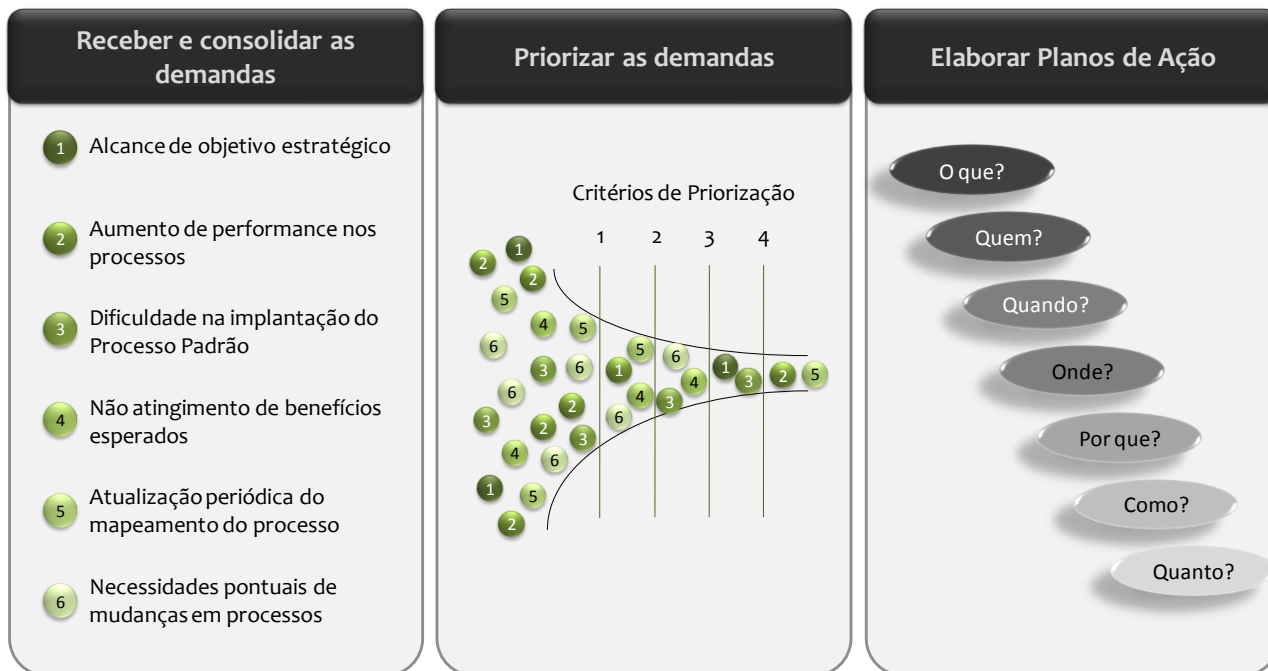


Figura 5 – Gerenciamento das demandas de mudanças

Definição:

Criar um canal de comunicação para que todo servidor possa solicitar mudanças nos processos padrão, a fim de que possam ser priorizadas e planejadas.

Conceitos Importantes

- Uma mudança em processos consiste em qualquer alteração de fluxo, controles, regras de negócio, sistemas, competências, estrutura etc. visando a melhoria das rotinas de trabalho executadas na Justiça Federal.
- Existem diversas motivações para as mudanças nos processos padrão, como por exemplo: (1) alcance de objetivo estratégico; (2) aumento de performance nos processos; (3) dificuldade na implantação do processo padrão; (4) não atingimento de benefícios esperados; (5) atualização periódica do mapeamento do processo; ou (6) necessidades pontuais de mudanças em processos.
- Uma regra geral é importante ter em mente: “Pense grande, comece pequeno e se mantenha focado”.
- Pensar grande significa delimitar o horizonte possível para as ações de gestão por processos. Não se deve subestimá-lo nem superestimá-lo. Começar pequeno significa chegar a resultados de curto prazo de maneira eficaz. É necessário que existam alguns resultados rápidos que dêem visão de concretização para a organização. Permanecer focado significa não desviar do que foi planejado e construir gradativa e solidamente a cultura e capacitação em Gestão por Processos.

Atividades

- A etapa 1.1 – “Desdobrar Estratégia para Cadeia de Valor e Indicadores” identifica as mudanças necessárias nos processos para suportar o alcance das metas estratégicas.
- O monitoramento dos processos, identifica demandas de mudanças resultantes de: (a) dificuldades na adoção das boas práticas (vide etapa 3.1); (b) performance abaixo do desejado (vide etapa 3.3); ou (c) não atingimento dos benefícios esperados (vide etapa 3.4).

Atividades

- Adicionalmente, todo gestor ou servidor pode solicitar diretamente uma demanda de mudança.
- Todas as demandas são reunidas e analisadas em conjunto. Um maior entendimento das mudanças é buscado a partir de reuniões com as partes interessadas.
- O alinhamento das mudanças com a estratégia é avaliado. Em seguida, são aplicados critérios para priorizar as demandas de mudanças a serem iniciadas.
- Um plano de mudança é estabelecido, no formato 5W2H consagrado pela gestão da qualidade. Desta forma, para cada mudança deve-se identificar:
 - **What** (O que): em que consiste a mudança?
 - **Who** (Quem): quem é o responsável?
 - **When** (Quando): qual é o prazo?
 - **Where** (Onde): qual processo padrão será modificado?
 - **Why** (Por que): quais os benefícios esperados (vide etapa 4.2)?
 - **How** (Como): quais ferramentas e métodos serão necessárias?
 - **How much** (Quanto): quais recursos serão demandados?
- O plano de mudança é apresentado e revisado em uma reunião com todos os envolvidos para obtenção de consenso sobre seu escopo, objetivos e esforço necessário.
- A união de todos os planos de mudança priorizados configura o Programa de Mudanças de Processos da Justiça Federal.
- Periodicamente, o status do programa de mudanças é revisto e suas prioridades são atualizadas.

Produtos

- Planos de mudança priorizados.
- Programa de Mudanças de Processos da Justiça Federal atualizado periodicamente.

1.3 - Atualizar Arquitetura de Processos

“Para tornar produtivo o conhecimento, precisaremos aprender a enxergar tanto a floresta quanto a árvore. E precisaremos aprender a conectá-las”

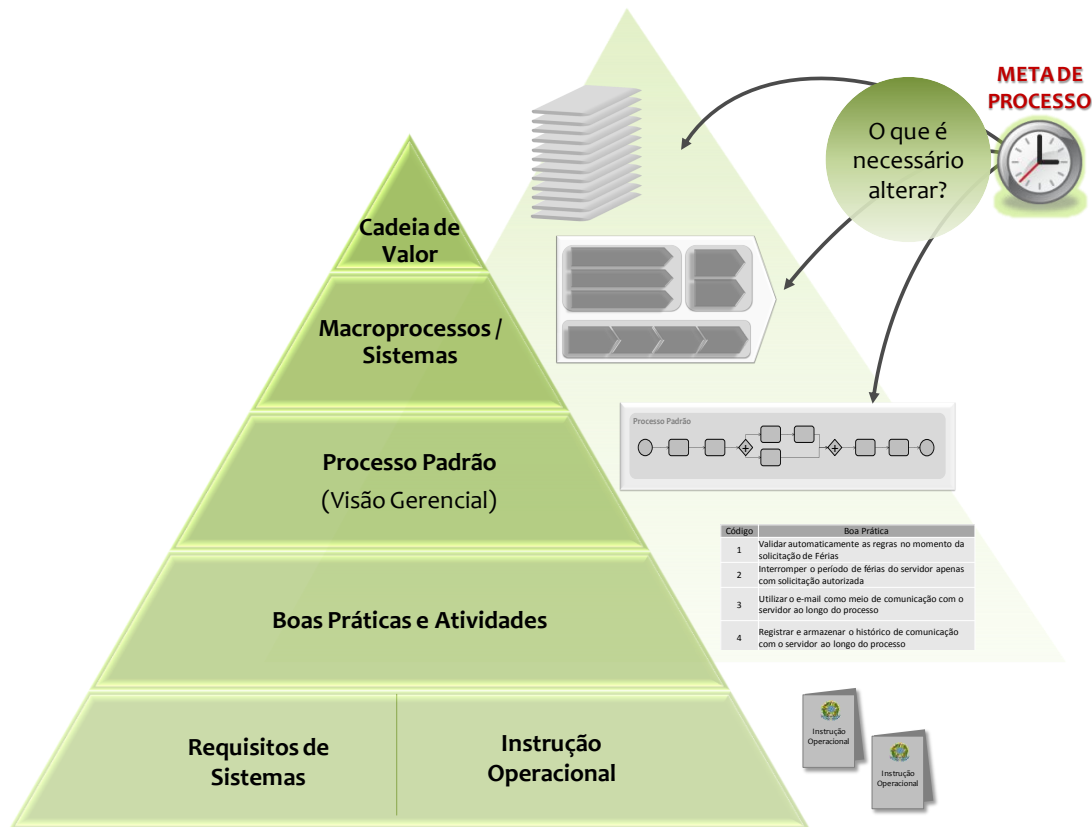


Figura 6 – Atualização da arquitetura de processos

Definição:

Organizar o entendimento dos diferentes níveis de processos de uma organização desde o nível macro denominado cadeia de valor ao nível mais detalhado de instrução operacional e especificação técnica para TI.

Conceitos Importantes

- A arquitetura de processos é um instrumento que proporciona uma visão sistêmica dos processos da organização.
- O primeiro nível da arquitetura apresenta a visão mais abrangente dos processos da organização e o último nível apresenta o detalhamento da atividade de um processo.
- A arquitetura de processos deve ser de fácil compreensão e aplicação para todos as pessoas na organização.
- A Arquitetura de Processos da Justiça Federal está estruturada em cinco níveis hierárquicos, assim definidos:
 - Cadeia de valor: os 12 Sistemas de Gestão da Justiça Federal.
 - Macroprocessos: desdobramento de um sistema nos processos que o compõe.
 - Processos: conjunto de atividades e de boas práticas projetado para alcançar um determinado resultado.
 - Atividades / boas práticas: descrição de passos necessários para cumprir uma etapa do processo.
 - Especificação técnica para sistema: detalhamento de uma atividade em requisitos funcionais e técnicos necessários para o desenvolvimento de sistemas que suportem o processo.
 - Instrução operacional: detalhamento de uma atividade em procedimentos específicos para sua realização.
- A completa arquitetura de processos de uma organização deve ser construída de forma incremental, ou seja, gradativamente o mapeamento de novos processos promove o amadurecimento da arquitetura de processos.

Atividades

- Para cada demanda de mudança priorizada (vide etapa 1.2) é feita a revisão da arquitetura de processos.
- Durante a revisão da arquitetura de processos, podem ser incluídos, excluídos, alterados, agrupados ou desdobrados: (a) um sistema de gestão, (b) um macroprocesso ou (c) um processo padrão.
- O fluxograma de atividades e demais níveis da arquitetura de processos são revistos apenas no mapeamento e análise inicial do processo (vide etapa 2.1).

Produtos

- Arquitetura de Processos da Justiça Federal atualizada.

1.4 - Suportar a Construção da Estratégia

“Um novo comportamento, que fere o status-quo, deve ser visto como uma ameaça à estratégia ou uma oportunidade para o seu amadurecimento?”

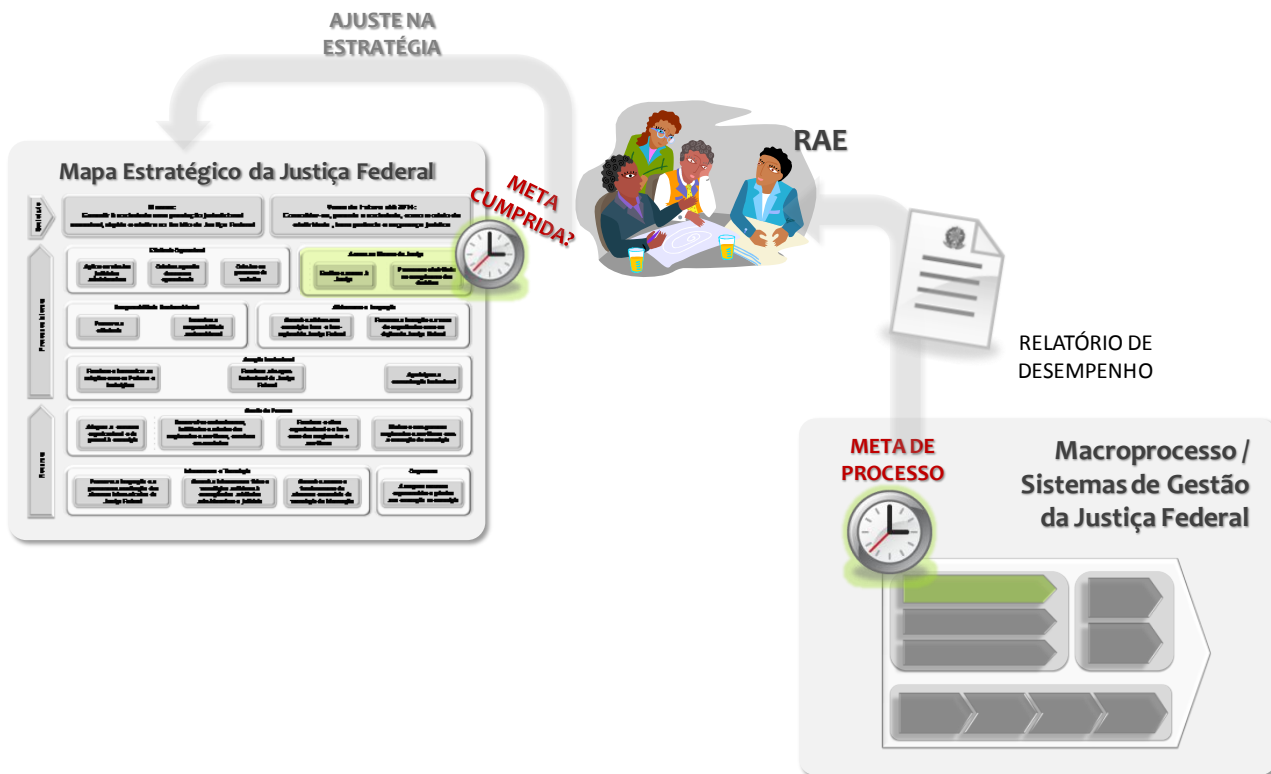


Figura 7 – Suporte à construção da estratégia

Definição:

Subsidiar a elaboração da Estratégia da Justiça Federal, a partir da comparação entre as metas dos processos e seu desempenho observado na prática.

Conceitos Importantes

- Para determinar se a estratégia está dando certo é preciso comparar as metas estabelecidas para os Indicadores de Acompanhamento de Processos (vide seção 1.1) e os dados obtidos no monitoramento da sua performance (vide seção 4.3).
- Esta comparação é feita durante as Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs). Relatórios vindos do monitoramento da performance são utilizados na análise.
- Além disso, outras informações de processos são discutidas nas RAEs, como a dificuldade para implementar um processo importante ou mudanças significativas no ambiente interno ou externo.

Atividades

- O monitoramento da performance dos processos (etapa 4.2) mede o comportamento real do processo. Um relatório contendo esses dados é analisado durante as RAEs.
- Outras informações que sejam relevantes podem constar desse relatório, como aspectos que tenham interferido no processo, além de qualquer informação considerada relevante para se analisar a performance do processo.
- Procura-se compreender as diferenças encontradas entre a meta de performance para o processo e os dados reais.
- A partir dessa análise, a necessidade de ajuste da estratégia é avaliada e registrada nos relatórios das reuniões.

Produtos

- Impressões e conclusões sobre as necessidades de ajuste da estratégia, incluídos nos relatórios das Reuniões de Análise da Estratégia.

Capítulo 4

Repensar Processos

Resumo

- ENTENDER O MODO COMO A ORGANIZAÇÃO FUNCIONA, REPRESENTANDO-O EM MODELOS DE PROCESSOS QUE MATERIALIZEM O CONHECIMENTO TÁCITO COMPARTILHADO PELOS SERVIDORES DA JUSTIÇA FEDERAL.
- SENSIBILIZAR E ALINHAR OS SERVIDORES QUANTO À NECESSIDADE DE MODERNIZAÇÃO E UNIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DA JUSTIÇA FEDERAL.



2.1 - Mapear e Realizar Análise Inicial do Processo

“Deve-se tornar a análise tão simples quanto possível. Porém não mais simples do que isso.”

Demandas de Mudanças Priorizadas

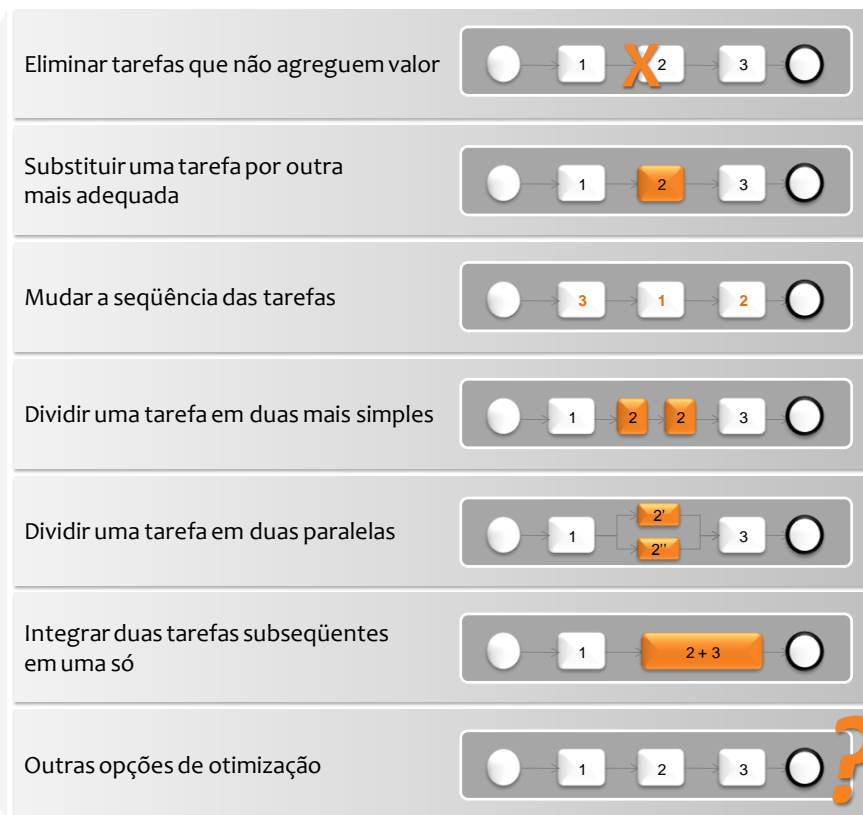


Figura 8 – Análise inicial do processo

Definição:

Conhecer as rotinas de trabalho da Justiça Federal e repensar seus principais pontos de melhoria, chegando a uma proposta de novo processo padrão.

Conceitos Importantes

- Um modelo pode ser entendido com uma representação explícita de parte da realidade, vista por pessoas que desejam usá-lo para: entender, mudar, gerenciar e controlar essa parte da realidade de alguma forma.
- Desta forma, modelar ou mapear os processos consiste em representar as rotinas de trabalho da Justiça Federal em formato de fluxograma.
- Isso é fundamental para explicitar e disseminar o conhecimento tácito compartilhado pelos diversos servidores da Justiça Federal.
- O modelo de notação adotado para a representação dos processos da Justiça Federal é o BPMN (Business Process Modeling Notation), que é o padrão mais usado no mundo.
- Analisar o processo é reprojeter a rotina de trabalho, identificando oportunidades de melhorias.
- Diversas são as ferramentas de análise de problemas e soluções que a Justiça Federal pode adotar. Alguns exemplos são: diagrama espinha de peixe, gráfico de pareto, análise de árvore de falhas, benchmarking, entre outras.

Atividades

- Cada uma das mudanças priorizadas na etapa 1.3 inicia-se com o mapeamento e análise inicial de processos. Caso já exista um mapeamento prévio do processo, ele é aqui revisto, passando-se à sua análise inicial.
- O mapeamento e a análise inicial do processo são feitos através de entrevistas individuais ou em grupo

Atividades

- Alguns dados podem ser coletados para auxiliar na análise do processo. Por exemplo: quantidade de operações por mês, tempo total médio de processamento, incidência de falhas e erros, etc.
- Em princípio, são envolvidos no mapeamento de um processo os cinco tribunais regionais federais e as seções judiciárias de suas capitais, bem como o Conselho da Justiça Federal.
- Diante do mapeamento e da análise do processo é elaborada a proposta de um fluxograma de atividades como novo processo padrão. Para esta proposta podem ser investigadas alternativas de otimização do fluxo, tais como: (1) eliminar tarefas que não agreguem valor; (2) substituir uma tarefa por outra mais adequada; (3) mudar a sequência das tarefas; (4) dividir uma tarefa em duas mais simples; (5) dividir uma tarefa em duas paralelas; (6) integrar duas tarefas subsequentes em uma só.
- Juntamente com o fluxograma proposto como processo padrão, deve ser elaborada a sua coleção de boas práticas. O conceito de boas práticas está detalhado na próxima seção.
- O resultado do mapeamento e análise inicial do processo, feitos por cada tribunal regional federal e as seções judiciárias localizadas nas capitais das sedes dos tribunais (bem como as Seccionais convidadas a participar do mapeamento) é consolidado e são discutidas as propostas de cada Órgão para o Processo Padrão.
- Uma vez consensuada a proposta de fluxograma para o processo e suas boas práticas, a etapa seguinte, de coleta de contribuições e validação do processo padrão, pode ser iniciada.

Produtos

- Fluxograma do processo atual.
- Fluxograma da proposta de processo padrão.
- Coleção de boas práticas da proposta de processo padrão.

2.2 - Coletar Contribuições e Validar Processo Padrão

“O futuro das organizações e nações dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.”

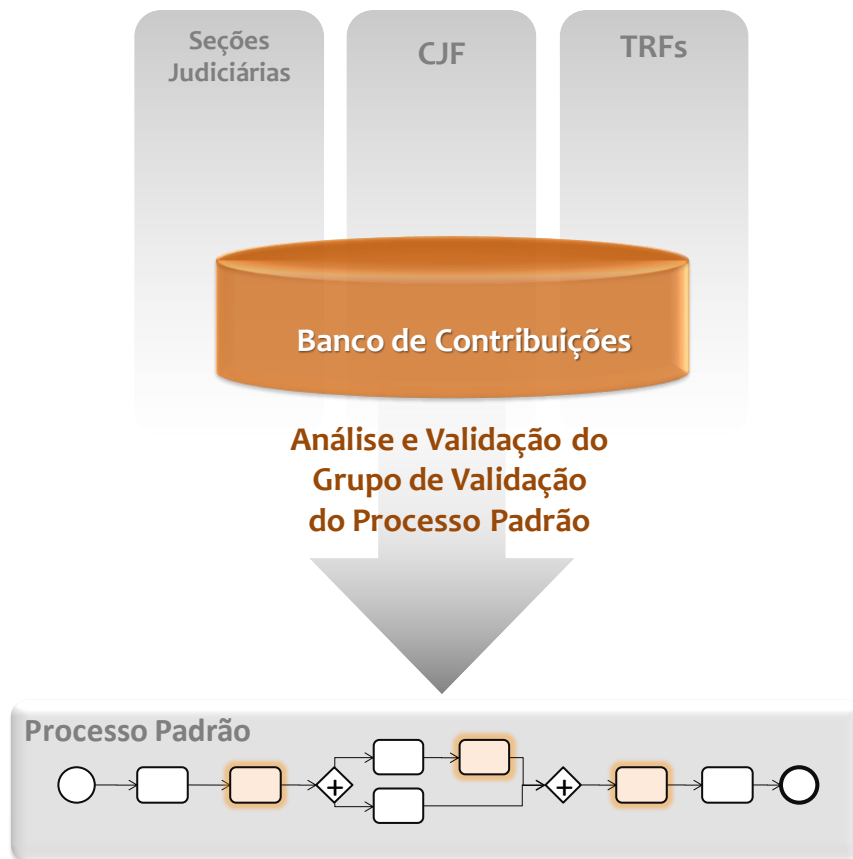


Figura 9 – Coleta de contribuições e validar processo padrão

Definição:

Capturar contribuições de boas práticas em toda a Justiça Federal e, a partir delas, validar o novo processo padrão.

Conceitos Importantes

- Uma boa prática é definida como a melhor forma consensuada pela Justiça Federal para se realizar uma ou mais atividades do processo padrão.
- Uma boa prática não necessariamente é uma grande inovação. O que define se uma boa prática existe é se ela é a melhor forma de se realizar uma parte da rotina de trabalho.
- A coleta de contribuições para o processo padrão é um momento em que todos os servidores irão analisar se o processo proposto é adequado a sua realidade.
- Assim, esta é a oportunidade de os servidores atuarem como projetistas da visão de futuro da Justiça Federal. É esperado que todos se envolvam para moldar a forma de se realizar o trabalho.
- O Grupo de Validação do Processo Padrão é composto por um conjunto de pessoas que possuem amplo conhecimento acerca do processo em questão. Seus integrantes são escolhidos de forma a garantir a representatividade de todos os servidores da Justiça Federal.
- O objetivo das discussões dentro do grupo de validação não é julgar se uma sugestão é melhor do que outra, mas sim encontrar o processo que represente o melhor para a Justiça Federal como um todo.
- Durante essa etapa recomenda-se a seguinte postura quanto ao processo padrão: adote ou melhore. Assim, busca-se implementar, de maneira uniforme para toda a Justiça Federal, o melhor processo possível.

Atividades

- Para cada processo, o Conselho da Justiça Federal, os tribunais regionais federais e as seções judiciárias recebem a proposta de processo padrão e a coleção de boas práticas (vide etapa 2.1).
- O fluxo do processo padrão e a coleção de boas práticas propostos são analisados e são feitas sugestões de alterações.
- Os tribunais regionais federais consolidam as contribuições das seccionais e suas próprias sugestões.
- O conselho consolida o resultado das cinco regiões, além de suas próprias contribuições.
- O resultado é a coleção de contribuições de toda a Justiça Federal, que é encaminhada para o Grupo de Validação do Processo Padrão.
- O Grupo de Validação do Processo Padrão analisa as sugestões e, a partir daí, refina o Processo Padrão buscando o melhor processo para toda a Justiça Federal.
- O grupo define, ao final, a estratégia de implantação do processo. Neste ponto, é importante retomar o plano de mudança, elaborado na etapa 1.3 - “Gerenciar Demandas de Mudanças” e atualizá-lo.
- Uma vez validado pelo grupo de validação, o processo é considerado como processo padrão da Justiça Federal. Ou seja, a referência de como determinado processo deve ser executado, incluindo o detalhamento das atividades / boas práticas.
- O processo padrão validado é encaminhado para a pactuação do conselho, dos tribunais regionais federais e das seções judiciárias (vide etapa 2.4).
- No repositório de documentos de gestão por processos, existe uma documentação extensa sobre todos os procedimentos de coleta de contribuições e validação do processo padrão. O Manual de Gestão por Processos também contém esse detalhamento.

Produtos

- Processo padrão e sua coleção de boas práticas validados e atualizados no repositório de processos.

2.3 - Analisar a Estrutura Organizacional

“Comando é a capacidade de fazer executar ordens através da hierarquia. Liderança é a capacidade de formar opiniões através da persuasão.”



Figura 10 – Análise da estrutura organizacional

Definição:

Revisar as atribuições e competências das áreas, de forma a assegurar que cada unidade organizacional atenda plenamente às necessidades de execução dos processos envolvidos.

Conceitos Importantes

- A estrutura organizacional refere-se à configuração dos órgãos e equipes dentro de uma organização. Dá-se o nome de unidade organizacional para cada subdivisão dentro de uma organização. Assim, departamentos, secretarias, seções e núcleos são exemplos de unidades organizacionais.
- Uma estrutura organizacional consistente define como o trabalho é dividido e coordenado. Demonstra, ainda, quais são as linhas de autoridade e níveis decisórios existentes.
- Adicionalmente, a estrutura organizacional deve definir as competências necessárias para que cada área esteja apta a realizar suas atividades. Essa definição será a base de partida para se estabelecer o treinamento e capacitação das pessoas, tratado na etapa 3.4 – Realizar Treinamentos e Capacitações.
- A revisão da estrutura organizacional é tarefa complexa, sendo de fundamental importância a participação de todos os envolvidos e de um mediador a fim de priorizar pontos relevantes tecnicamente em detrimento a interesses pessoais.
- A análise de estrutura organizacional deve ser entendida dentro de uma visão sistêmica. Ou seja, observando-se a maneira como os processos interagem entre si e como o fluxo das atividades (do início ao fim) percorre as várias áreas da organização.

Atividades

- O processo padrão pactuado na etapa 2.2, define o que deve ser feito em cada processo. Na presente etapa, são elencadas as competências necessárias para que os servidores estejam capacitados a executar o processo.
- A estrutura organizacional é revisada, levando em consideração os seguintes aspectos:
 - A orientação das diretrizes estratégicas.
 - O entendimento sistêmico dos processos, ou seja, como eles atravessam as diversas áreas.
 - A identificação do cliente final para o qual são gerados os produtos / serviços da organização.
 - A definição dos níveis e mecanismos decisórios, bem como das linhas de autoridade.
 - A utilização de bases de dados consistentes, a partir de sistemas integrados e orientados a processos.

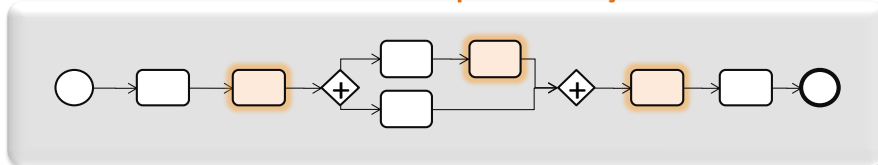
Produtos

- Estrutura organizacional revisada a cada mudança em processos.

2.4 - Pactuar o Processo Padrão

“Na longa história da espécie humana (e do gênero animal, também), prevaleceram os indivíduos que aprenderam a colaborar e a improvisar com mais eficácia”

Processo Padrão **consensuado no Grupo de Validação do Processo Padrão**



**Atribuição do Status da
Pactuação do Processo
Padrão**



Figura 11 – Pactuação do processo padrão

Definição:

Formalizar o processo padrão e sensibilizar o Conselho da Justiça Federal, os tribunais regionais federais e as seções judiciárias quanto a importância de sua implementação, identificando ainda o status vigente de adoção de suas boas práticas.

Conceitos Importantes

- A uniformização dos processos é um passo fundamental para a automação das rotinas de trabalho da Justiça Federal. A pactuação dos Processos Padrão é o instrumento que visa garantir essa uniformidade.
- Em diversos momentos existirão diferenças de opiniões em relação à definição da melhor forma de se trabalhar. A diferença de opiniões é muito importante para geração de idéias e discussão das boas práticas. Contudo, uma vez formalizado o processo padrão, espera-se o comprometimento de todos os servidores na implementação dos processos padrão, visando a criação de uma Justiça Federal única.
- Após a pactuação do processo padrão, quatro situações podem ocorrer:
 - A boa prática já estar implantada, sendo apenas formalizada.
 - Ocorrerem mudanças na rotina de trabalho para a implantação da boa prática.
 - Haver a necessidade de alteração na regulamentação ou nos sistemas de informação para viabilizar a adoção da boa prática.
 - Emergir alguma pendência que deve ser validada novamente pelo Grupo de Validação do Processo Padrão. Essas pendências não devem existir em função de discordâncias, mas sim por alguma impossibilidade de se adotar determinada atividade do processo padrão.
- É fundamental o envolvimento das diretorias do Conselho da Justiça Federal, dos tribunais regionais federais e das seções judiciárias durante a pactuação dos processos. Esses diretores serão co-responsáveis pela efetivação da mudança e a ausência de envolvimento deles pode levar ao fracasso na implementação.:

Atividades

- Uma vez formalizado o processo padrão pelo Grupo de Validação do Processo Padrão (etapa 2.2), inicia-se a sua pactuação.
- O Conselho da Justiça Federal, os tribunais regionais federais e as seções judiciárias formalizam o status de aceitação e de implementação do processo padrão. O status varia de 1 a 6, conforme a descrição abaixo:
 - 1: Não concordo que é uma boa prática.
 - 2: Concordo que é uma boa prática, mas tenho limitações tecnológicas, políticas e normativas.
 - 3: Concordo que é uma boa prática, já implementei pelo menos 75%, mas tenho limitações tecnológicas, políticas e normativas para completá-la.
 - 4: Concordo que é uma boa prática e ela está sendo implementada.
 - 5: Concordo que é uma boa prática e ela está 100% implementada de forma manual ou semi automatizada.
 - 6: Concordo que é uma boa prática e ela está 100% implementada de forma automatizada.
- Com a pactuação de processos, inicia-se a implantação do processo. Dependendo do status de adoção de cada boa prática, pode ser necessária a implementação de sistemas informatizados, a capacitação dos servidores ou a alteração de um regulamento (vide etapas 3.2, 3.3 e 3.4 respectivamente).

Produtos

- Status da pactuação do processo padrão atribuído e comentários quanto à implementação do processo em questão.

Capítulo 5

Implantar Mudanças

Resumo

- IMPLEMENTAR OS PROCESSOS REDESENHADOS, MODERNIZANDO SISTEMAS, CAPACITANDO AS PESSOAS E REVISANDO REGULAMENTOS.
- GERIR AS MUDANÇA ASSEGURANDO QUE AS MELHORIAS POSSAM SER EFETIVAMENTE IMPLEMENTADAS NA PRÁTICA E COMUNICADAS DE FORMA ADEQUADA.



3.1 - Gerenciar a Mudança

“Nada perdura, a não ser a mudança”

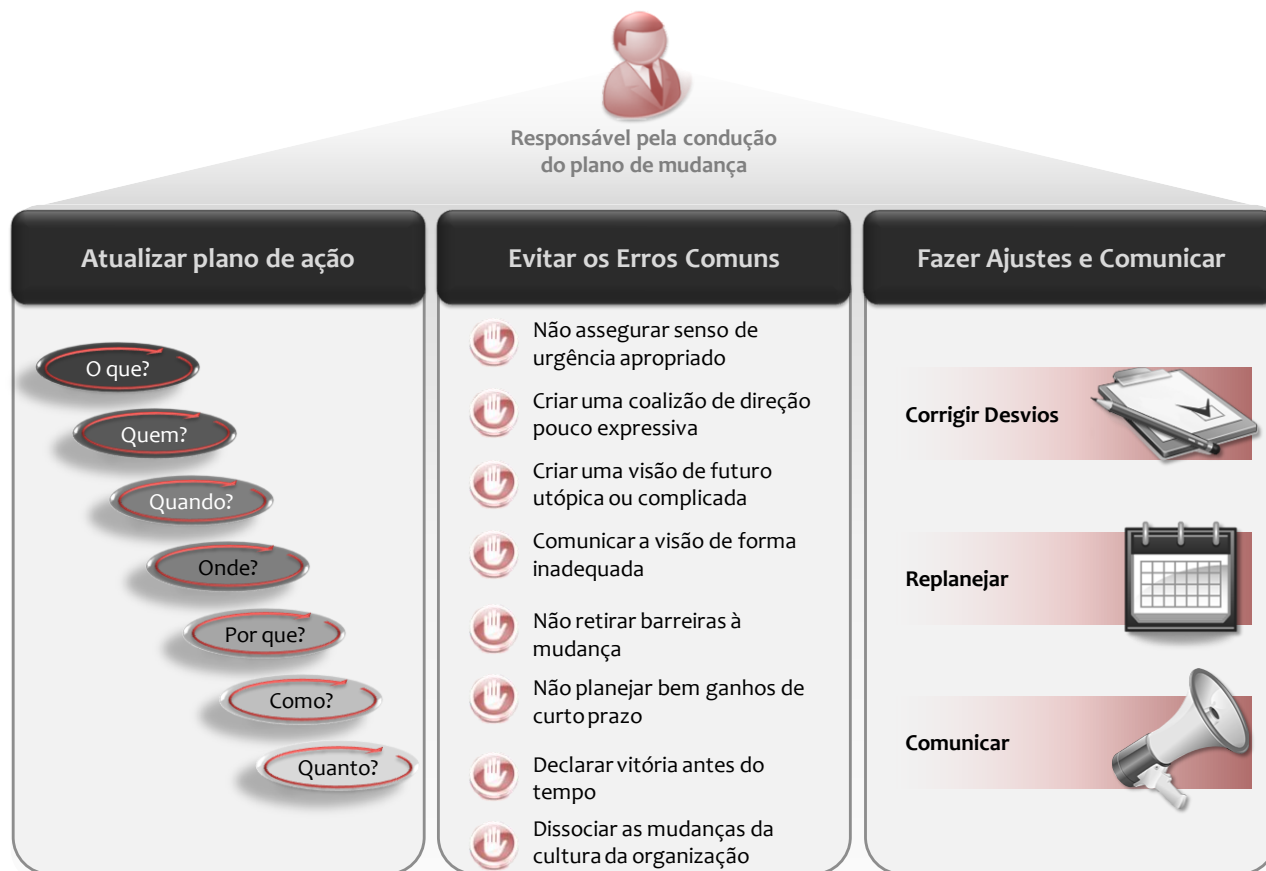


Figura 12 – Gerenciamento da mudança

Definição:

Acompanhar a implantação da mudança, assegurando a mobilização de todos e retirando barreiras ao seu sucesso. Também deve-se atualizar o plano de mudança e garantir que todas as etapas sejam cumpridas, fazendo os ajustes necessários.

Conceitos Importantes

- A preocupação central neste momento é a capacidade de adaptação da organização a uma nova realidade. Neste sentido, a cultura de mudança é o aspecto fundamental.
- Por cultura de uma organização, entende-se os valores, crenças e normas, as quais, compartilhadas entre as pessoas, norteiam suas atitudes e comportamentos.
- Um aspecto importante a ser trabalhado é a resistência à mudança. Mudar dá trabalho, mas é importante retomar o objetivo de se ter o melhor processo para a Justiça Federal, aquele que proporcione maior conforto para as pessoas trabalharem, ao mesmo tempo em que atinja os objetivos estratégicos da organização.
- Os níveis mais altos da organização precisam comunicar a seus subordinados o seu apoio à mudança e monitorar os resultados, para que todos saibam que o assunto está sendo acompanhado pela alta chefia.
- Em resumo, uma boa gestão da mudança significa evitar os seguintes erros:
 - Não criar um senso de urgência apropriado.
 - Criar uma coalizão de direção pouco expressiva.
 - Criar uma visão de futuro utópica inexpressiva ou complicada.
 - Comunicar a visão de forma inadequada.
 - Não retirar barreiras à mudança.
 - Não planejar bem ganhos de curto prazo.
 - Declarar vitória antes do tempo.
 - Dissociar as mudanças da cultura da organização.

Atividades

- O responsável pelo plano de mudança realiza reuniões periódicas para acompanhar a implantação do novo processo.
- Os resultados obtidos devem ser comunicados conforme descrito na etapa 4.4. No entanto, comunicações pontuais do andamento das ações devem ter um direcionamento e conteúdos específicos, tratados caso a caso.
- Boa parte do trabalho envolvido nesta etapa se resume a tomar ações para corrigir desvios do que foi planejado, fazendo os ajustes devidos no plano de mudança.
- Esta etapa se encerra somente com a conclusão do plano de mudança e, conseqüentemente, com a implantação da mudança no processo.

Produtos

- Plano de mudança acompanhado e atualizado periodicamente.

3.2 - Implementar Mudanças em TI

“A primeira regra de qualquer tecnologia utilizada em um negócio é que a automação aplicada a uma operação eficiente elevará a eficiência. A segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente elevará a ineficiência.”

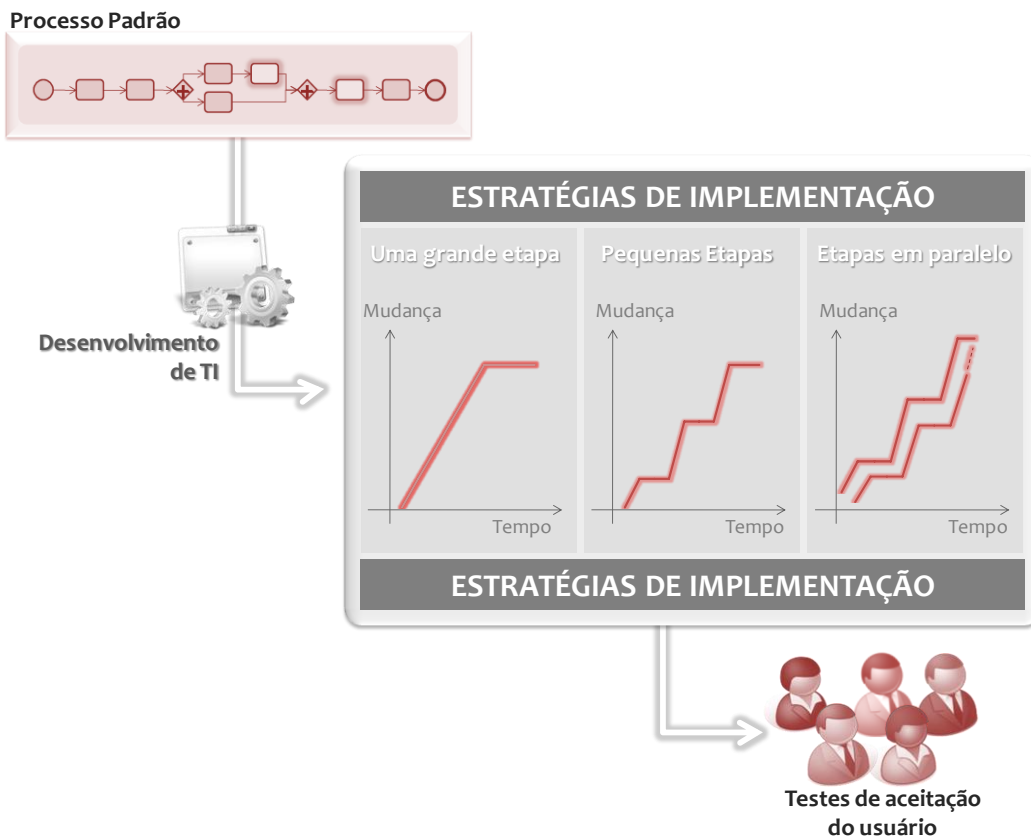


Figura 13 – Implantação de TI

Definição:

Implantar novos sistemas ou modificações em sistemas, após seu desenvolvimento.

Conceitos Importantes

- Tecnologia da Informação (TI) refere-se ao software e hardware que suportam as atividades nos processos.
- Não se deve esperar que a tecnologia seja a grande força motriz da mudança, mas um mecanismo de suporte para a efetiva implantação e operação do novo processo.
- O grande desafio não é automatizar o processo, mas assegurar que todos compartilham uma visão da melhor forma para se trabalhar. Este consenso sobre o melhor processo é que deverá, então, ser automatizado em um sistema.

Atividades

- Os sistemas (ou as melhorias em sistemas) são desenvolvidos por TI, após a Pactuação do Processo Padrão.
- Em seguida, uma estratégia de implementação é adotada. Pode-se seguir uma estratégia de: (a) implantação em uma única e grande etapa; (b) pequenas implantações uma após a outra; (c) pequenas implantações simultâneas; e, por fim, (d) uma combinação dessas três abordagens.

Atividades

- São conduzidos testes de aceitação do usuário, nos quais os servidores irão verificar se todos os requisitos estabelecidos nas boas práticas do processo padrão estão sendo plenamente atendidos.
- Todos os envolvidos na mudança devem estar cientes e comprometidos com o início de operação do sistema.
- Após o início da operação do novo sistema, os primeiros resultados são monitorados e são realizados os ajustes da solução.

Produtos

- Novos sistemas ou mudanças em sistemas existentes homologados pelos usuários, implantados e em plena operação.

3.3 - Realizar Treinamentos e Capacitações

“Trabalhar é preencher o espaço entre o prescrito e o efetivo.”

Macroprocessos
da Justiça Federal

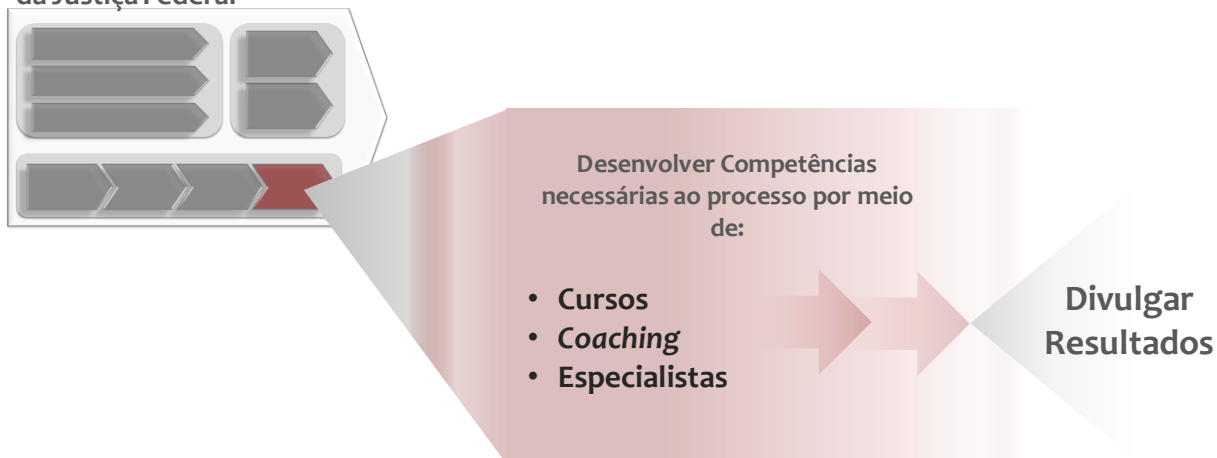


Figura 14 – Treinamentos e Capacitações

Definição:

Providenciar a realização de ações de capacitação e treinamento necessárias para que os servidores possam executar os novos processos definidos.

Conceitos Importantes

- Enquanto a Tecnologia da Informação (TI) refere-se ao software e hardware, as capacitações referem-se às competências humanas que suportam as atividades de processos.
- O conceito de competência pode ser entendido como a combinação sinérgica soma de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas em desempenho. Assim, engloba desde os aspectos mais concretos, como conhecimentos técnicos, até os mais abstratos, como o comportamento das pessoas.
- Idealmente, as pessoas devem ser capacitadas nos novos processos antes de iniciarem a sua execução no dia a dia. A capacitação aqui tratada é aquela necessária para que um processo específico seja corretamente executado e não o treinamento genérico em Gestão por Processos.
- Apesar de todos os esforços em documentar e descrever as rotinas de trabalho, a atuação das pessoas sempre se estende ao que foi especificado. Simplesmente não é possível especificar tudo o que deve ser feito.

Atividades

- A etapa 2.3 levanta o elenco de competências necessárias para a execução do processo padrão.
- As competências atuais dos servidores envolvidos no processo são então avaliadas.
- É feita uma comparação entre as competências necessárias e as atuais, chegando-se à lacuna de capacitação a ser preenchida.
- É escolhida a forma de capacitação a ser oferecida. Genericamente, há três formas básicas: (1) treinamentos e cursos; (2) coaching (ou seja, um indivíduo ou grupo atuando como "treinador"); e (3) uso de especialistas (internos ou externos) para atuarem diretamente no processo, provendo a capacitação das pessoas.
- A partir daí, é feito um planejamento para as ações de capacitação, incluindo-as no plano de mudança.
- Uma vez efetuado o treinamento ou capacitação, os resultados são apurados e reportados no plano de mudanças (vide etapa 4.4).

Produtos

- Pessoas plenamente capacitadas para a execução dos processos implantados, com o nível de performance adequado.

3.4 - Criar ou Atualizar Regulamentos e Normativos

“Se eu tivesse seis horas para derrubar uma árvore passaria as quatro primeiras amolando o machado.”

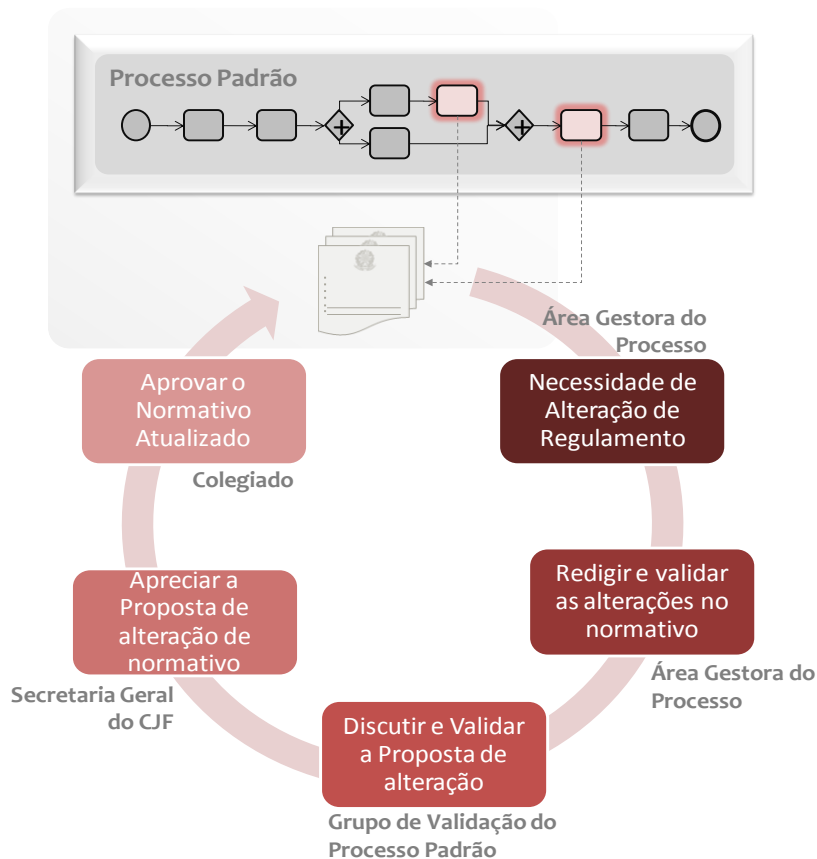


Figura 15 – Alteração de Regulamentos

Definição:

Atualizar regulamentos e normas para oficializar o processo padrão.

Conceitos Importantes

- Há dois tipos de regulamentos: (1) as resoluções, emitidas pelo Conselho da Justiça Federal e aplicáveis aos tribunais regionais federais (TRFs), às seções judiciárias e ao próprio Conselho ou emitidas pelos TRFs e aplicáveis à eles e às seções judiciárias; e (2) portarias, que são aplicáveis apenas ao órgão que o emite.
- No caso dos processos padrão, uma vez que o objetivo é uniformizá-lo para toda a Justiça Federal, os regulamentos devem ser emitidos pelo Conselho da Justiça Federal, salvo exceções.
- O objetivo do regulamento é formalizar e oficializar o que foi concebido como a melhor forma consensuada pela Justiça Federal para se realizar um determinado conjunto de atividades.
- O regulamento não deve ser um entrave para a otimização dos processos. Ao repensar os processos, deve-se ter a mente aberta para todas as possibilidades de melhoria, mesmo que envolvam mudanças em regulamentos.

Atividades

- Durante a validação do processo padrão, a necessidade de mudança de regulamentos e sua viabilidade legal e normativa é verificada.
- Uma vez identificada a necessidade de alteração do regulamento, a área responsável pelo processo em questão redige as alterações, valida com o gestor do sistema do órgão em questão, encaminha ao gestor do sistema nacional. Este por sua vez, convoca o Grupo de Validação do Processo Padrão para discutir e validar a proposta de alteração. Após o consenso do Grupo, o gestor nacional envia a proposta de alteração do regulamento para a Secretaria-Geral do Conselho da Justiça Federal, para apreciação e posterior encaminhamento para aprovação do Colegiado.
- O responsável pelo plano de mudança coordena e comunica a alteração e implementação do novo regulamento.

Produtos

- Regulamentos novos (ou revisados), aderentes ao processo padrão.

Capítulo 6

Monitorar Processos

Resumo

- MEDIR E MONITORAR CONTINUAMENTE OS PROCESSOS, ASSEGURANDO QUE GESTORES E TOMADORES DE DECISÃO TENHAM GRANDE VISIBILIDADE DO QUE ESTÁ OCORRENDO NO DIA A DIA DA ORGANIZAÇÃO.
- QUANTIFICAR OS RESULTADOS OBTIDOS E COMUNICAR ADEQUADAMENTE PARA TODOS OS DIVERSOS ATORES DA JUSTIÇA FEDERAL.



4.1 - Monitorar a Adoção do Processo Padrão

“A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído.”

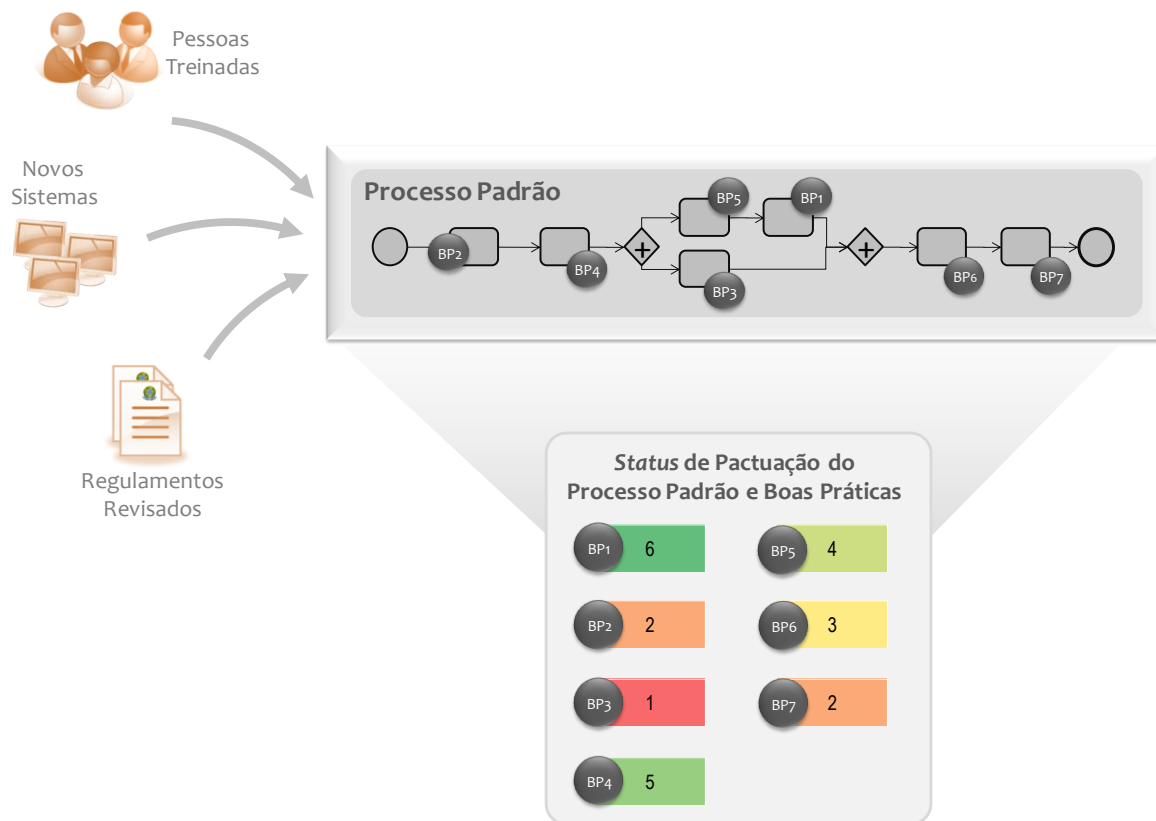


Figura 16 – Adoção do processo padrão

Definição:

Acompanhar a implantação das boas práticas definidas no processo padrão, identificando dificuldades, resistências e melhorias.

Conceitos Importantes

- Aqui a idéia central é facilitar a adoção, pelas pessoas, das mudanças propostas. Não há uma lógica de auditoria e controle, mas de criação de um consenso sobre a importância da mudança.
- O reconhecimento do sucesso é um componente essencial para se criar uma cultura de mudança e de melhoria contínua.
- O Mapa de Acompanhamento de Adoção do Processo Padrão compara o status da implantação das boas práticas do Conselho da Justiça Federal, dos tribunais regionais federais e das seções judiciárias. Isto proporciona o reconhecimento, perante toda a organização dos órgãos que estão mais avançados na adoção do processo padrão e dos que necessitam de maior apoio e subsídios para viabilizar a implantação.
- Os níveis hierárquicos superiores devem demonstrar que estão acompanhando o processo de mudança e que apoiam o esforço que vem sendo empreendido pelos envolvidos.

Atividades

- Após a pactuação do processo padrão (vide etapa 3.4), o Mapa de Acompanhamento da Adoção do Processo Padrão é elaborado.
- Os gerentes e especialistas do processo implementam gradativamente as Boas Práticas pactuadas (vide etapa 3.4).
- Semestralmente, o Mapa de Acompanhamento da Adoção do Processo Padrão é atualizado pelo Conselho da Justiça Federal, pelos tribunais regionais federais e pelas seções judiciárias. Deve-se aproveitar esta oportunidade para registrar as percepções quanto às dificuldades e oportunidades de melhorias.
- O Mapa de Acompanhamento da Adoção do Processo Padrão é consolidado e divulgado nacionalmente.
- Caso exista algum impedimento maior para se implementar o processo, pode ser necessário modificar o processo padrão. Neste caso, uma nova demanda de mudança deve ser gerada e direcionada à etapa 1.3 - "Gerenciar Demandas de Mudanças".
- Esta fase se encerra com a completa implantação e, quando for o caso, automatização do processo.

Produtos

- Mapa de Acompanhamento de Adoção do Processo Padrão atualizado.
- Demandas de mudanças (derivadas de questões inerentes à implantação do processo padrão).

4.2 - Monitorar a Performance de Processos

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”

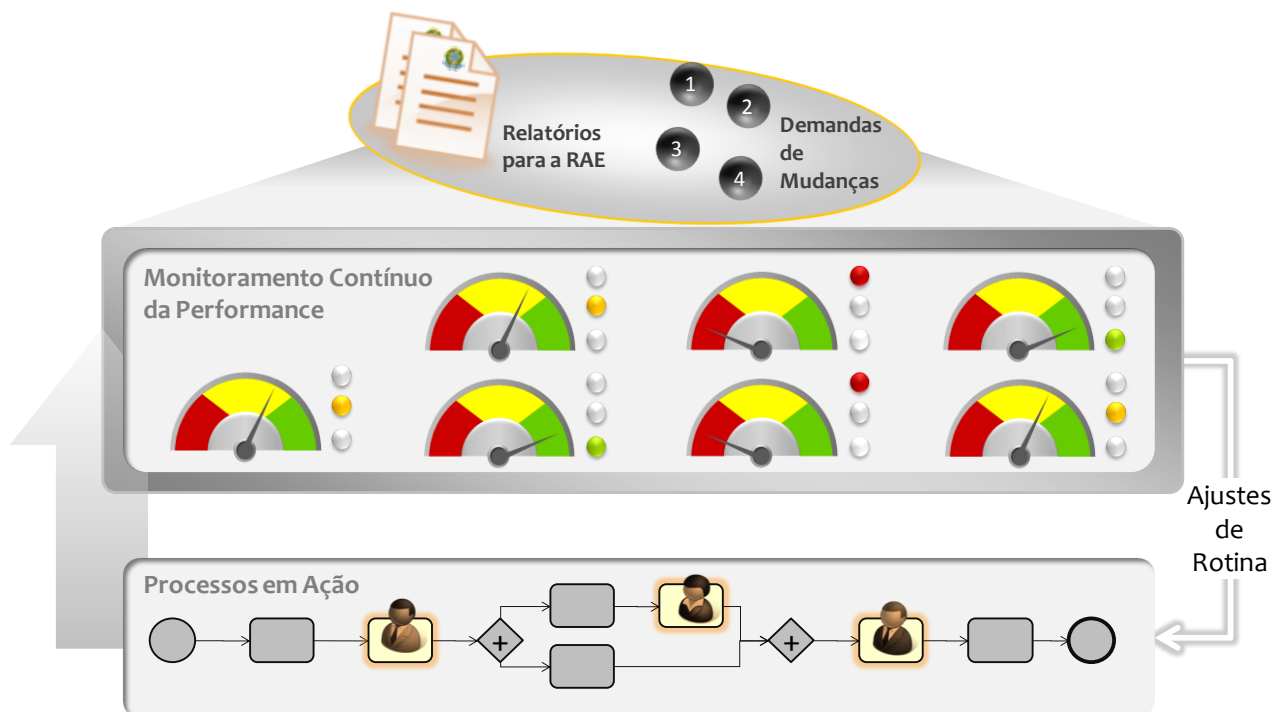


Figura 17 – Monitoramento da performance

Definição:

Monitorar continuamente a execução dos processos de forma que o servidor tenha visibilidade de sua performance e do que pode ser revisto ou melhorado.

Conceitos Importantes

- Os Indicadores de Acompanhamento de Processos (IAP) fornecem uma medida para a monitoração da performance de cada Processo Padrão.
- Um IAP possui pelo menos uma meta associada. A meta corresponde ao objetivo de desempenho para o processo, definida a partir das metas estratégicas da organização (vide etapa 1.1).
- Monitorar a performance dos processos significa acompanhar e analisar os IAPs, em busca de desvios e oportunidades de superação em relação à meta. A análise dos IAPs pode levar em conta diversos fatores como eficiência, custo, número de erros, riscos, satisfação dos clientes (internos ou externos), entre outros.
- Atividades
- O desdobramento da estratégia para a cadeia de valor (vide etapa 1.1) define, para cada processo, os Indicadores de Acompanhamento dos Processos e as metas de performance.
- Mensalmente, os indicadores são apurados e comparados com a meta.
- A partir desta análise, podem ser definidas ações corretivas imediatas para os processos (ajustes de rotina).
- Mudanças de maior porte devem passar pela etapa de gerenciamento e priorização de demandas (etapa 1.2).
- As informações são resumidas, periodicamente, em um relatório destinado a subsidiar as Reuniões de Análise da Estratégia.

Atividades

- O desdobramento da estratégia para a cadeia de valor (vide etapa 1.1) define, para cada processo, os Indicadores de Acompanhamento dos Processos e as metas de performance.
- Mensalmente, os indicadores são apurados e comparados com a meta.
- A partir desta análise, podem ser definidas ações corretivas imediatas para os processos (ajustes de rotina).
- Mudanças de maior porte devem passar pela etapa de gerenciamento e priorização de demandas (etapa 1.2).
- As informações são resumidas, periodicamente, em um relatório destinado a subsidiar as Reuniões de Análise da Estratégia.

Produtos

- Monitoramento contínuo da performance do processo.
- Ajustes de rotina.
- Demandas de mudanças em processos (derivadas de questões inerentes à performance dos processos).
- Relatório resumindo as informações obtidas na monitoração (para subsidiar as Reunião de Análise da Estratégia).

4-3 - Quantificar os Benefícios Obtidos com Gestão por Processos

“Ninguém pode construir uma reputação com base no que ainda vai fazer”

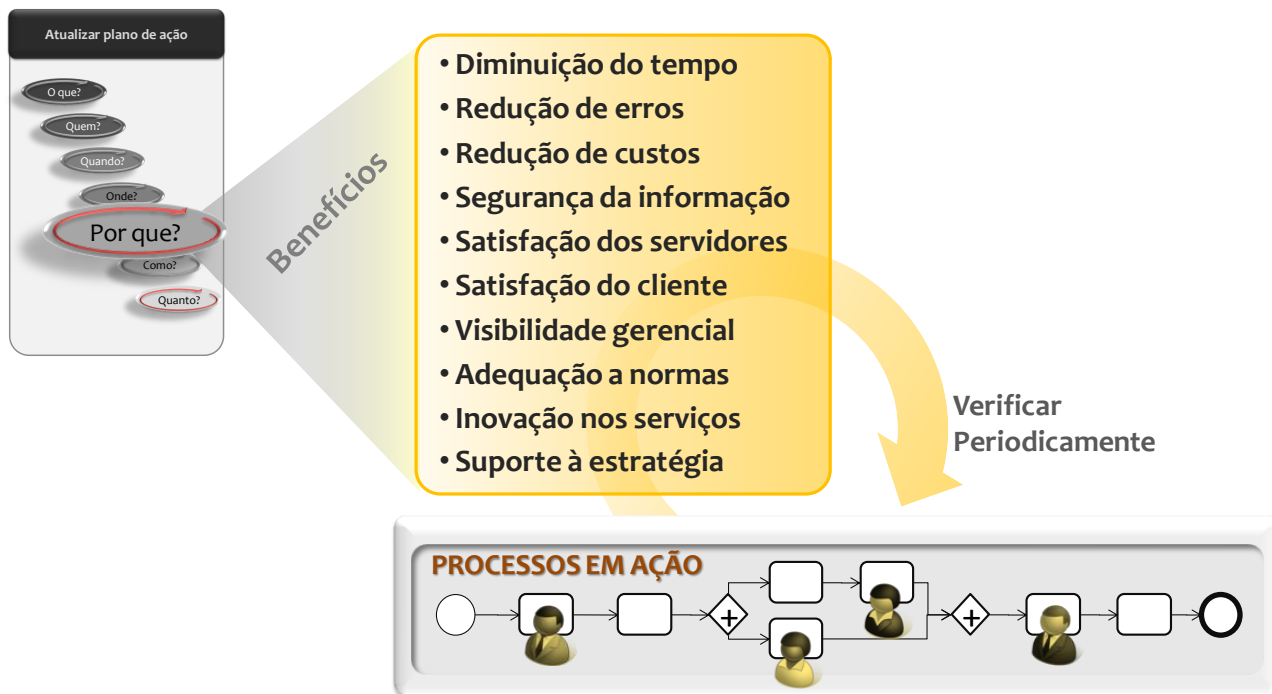


Figura 18 – Quantificação dos benefícios atingidos

Definição:

Monitorar os benefícios alcançados com cada mudança em processos, comparando os benefícios esperados e os alcançados, promovendo-se os ajustes possíveis.

Conceitos Importantes

- Comprovar ganhos gerados com a gestão por processos é um ponto crítico. Uma vez comprovados os benefícios, mais atenção será dada às ações de mudanças em processos, além de um maior crédito e comprometimento na sua execução.
- Se, durante a efetivação de uma mudança em processos, for descoberto que os benefícios esperados não poderão mais ser atingidos, o plano de mudança deve ser interrompido.
- Antes de se iniciar a mudança é preciso definir os benefícios a serem alcançados. Caso contrário, não haverá base para a posterior comparação.
- Os principais benefícios obtidos a partir de uma mudança em processos são: (1) redução de erros, falhas e ineficiências; (2) redução do tempo de execução (redução de gargalos); (3) redução de custos e despesas; (4) aumento da satisfação do cliente; (5) visibilidade para tomada de decisão; (6) inovação dos produtos e serviços; (7) suporte a projeto estratégico; (8) adequação a políticas, normas e legislações; (9) satisfação dos servidores; (10) aumento da segurança da informação.

Atividades

- No plano de mudança (vide etapa 1.3) são definidos:
 - os benefícios a serem obtidos;
 - os valores da situação atual (pré-mudança);
 - a forma de medição dos benefícios alcançados.
- Periodicamente são coletados e analisados os dados referentes aos benefícios.
- Quando existir a possibilidade de não serem atingidos os benefícios esperados, pode ser necessária uma mudança no processo. Neste caso, uma nova demanda de mudança deve ser gerada e direcionada à etapa 1.3 - "Gerenciar Demandas de Mudanças".

Produtos

- Relatório com a medição dos benefícios alcançados.
- Demandas de mudanças (derivadas de questões inerentes ao alcance dos benefícios pretendidos).

4.4 - Comunicar e Disseminar Informações de Gestão por Processos

“Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação.”

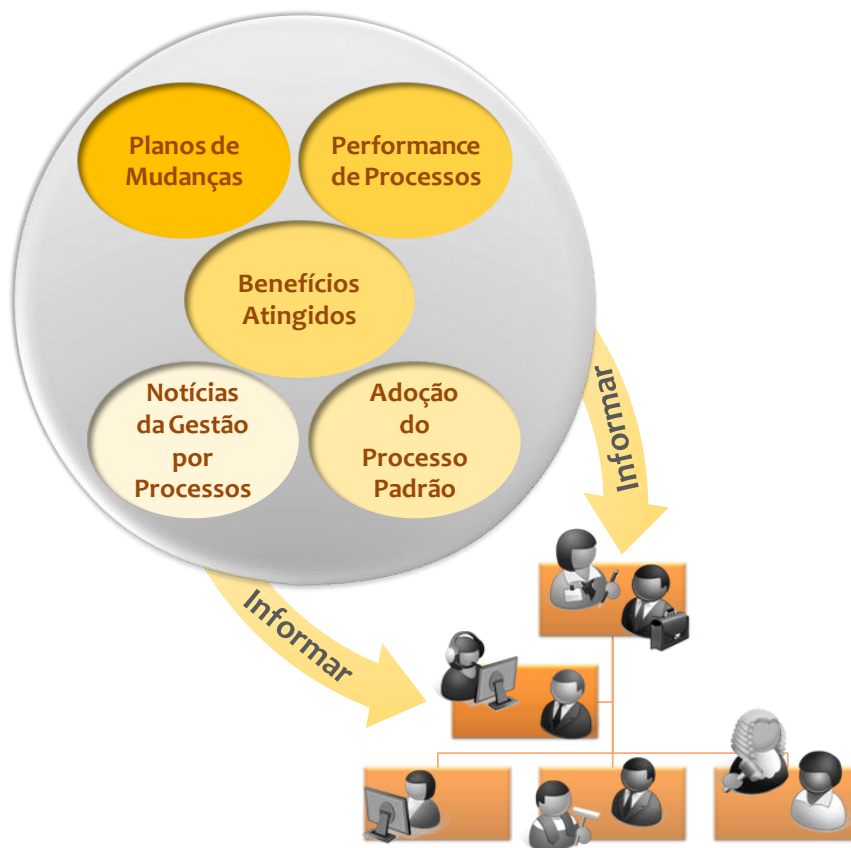


Figura 19 – Comunicação da gestão por processos

Definição:

Disseminar as informações de gestão por processos para todos os interessados, comunicando o curso das mudanças, as implementações concretizadas, a performance e os benefícios atingidos.

Conceitos Importantes

- Diversas informações sobre processos são coletadas ao longo do tempo. Essas informações precisam ser endereçadas aos envolvidos, de forma geral e, em particular, ao nível gerencial, permitindo-lhes capacidade de decisão sobre os processos.
- É um desafio constante prover as informações adequadas e suficientemente detalhadas aos diferentes níveis de administração da organização.
- Ao mesmo tempo, é preciso que os fatores chave possam ser rapidamente entendidos e o excesso de informações pode ser um obstáculo neste sentido.
- A comunicação da gestão por processos contém, em geral, informações sobre:
 - A condução dos planos de mudança em processos (etapa 3.1);
 - A adoção dos processos padrão (etapa 4.1);
 - A performance da execução dos processos (etapa 4.2);
 - Os benefícios atingidos com a gestão por processos (etapa 4.3);
 - Informações adicionais relevantes para a gestão por processos.
- Para armazenar os relatórios deve ser usado o Repositório de Documentos da Gestão por Processos da Justiça Federal. Mas podem ser identificadas formas mais convenientes de envio das informações, como emails ou publicações correlatas na Justiça Federal.

Atividades

- As pessoas que devem receber as informações são identificadas. Ao mesmo tempo, qualquer servidor pode solicitar recebê-las.
- Os planos e o programa de mudanças são divulgados (em geral, mensalmente).
- Os Mapas de Adoção do Processo Padrão são divulgados (em geral, semestralmente).
- Os relatórios de monitoração de performance são divulgados (em geral, mensalmente).
- Os relatórios de benefícios alcançados são divulgados (em geral, trimestralmente).
- Todos os relatórios, além do plano e do programa de mudanças são armazenados no Repositório de Documentos da Gestão por Processos da Justiça Federal.
- Outras informações relevantes para a Gestão de Processos são coletadas e divulgadas continuamente.
- Informações de destaque são coletadas e divulgadas trimestralmente no "Jornal da Gestão por Processos da Justiça Federal".
- O Portal de Gestão por Processos da Justiça Federal é atualizado periodicamente.

Produtos

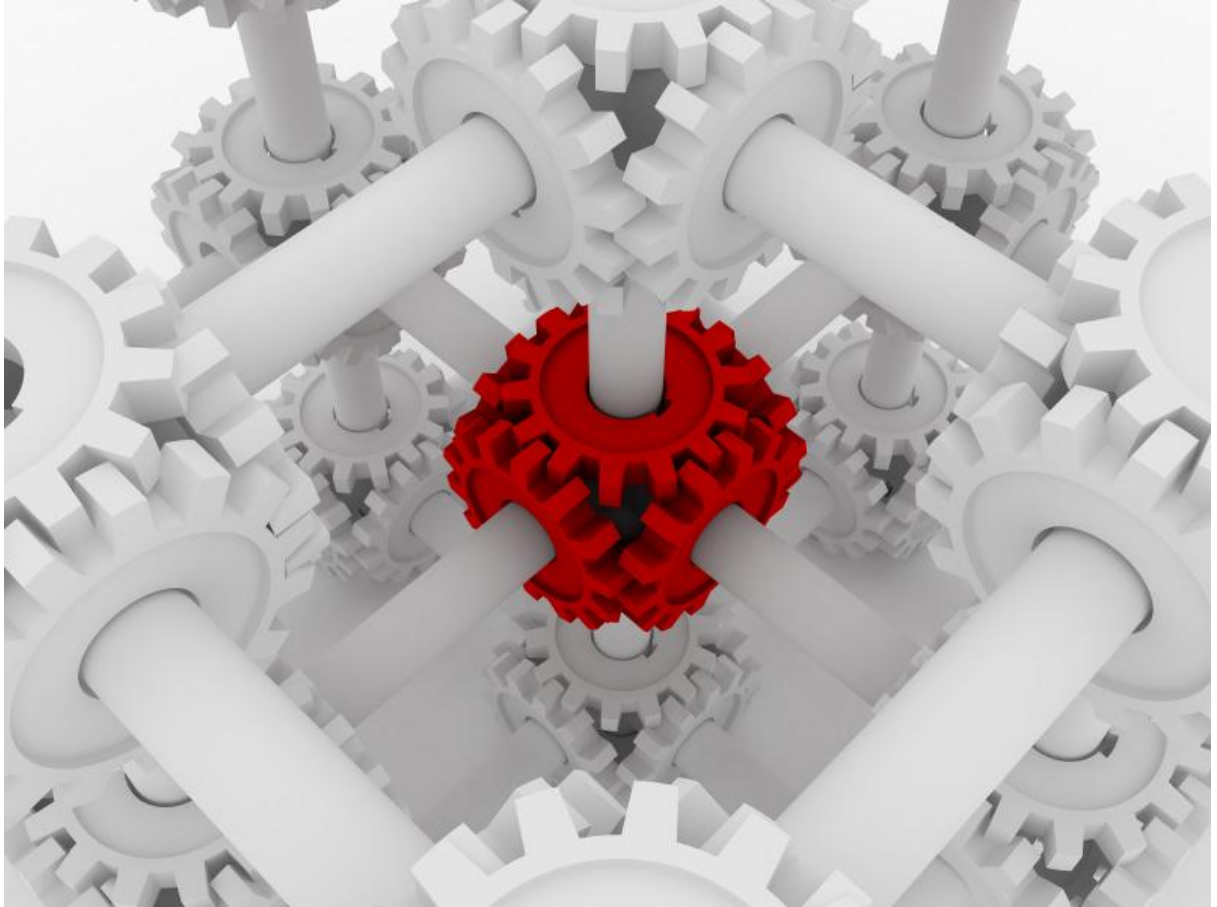
- Portal de Gestão por Processos da Justiça Federal.
- Jornal da Gestão por Processos da Justiça Federal (trimestralmente).
- Repositório de Documentos da Gestão por Processos da Justiça Federal atualizado com todos os relatórios e documentos produzidos.

Capítulo 7

Governança por Processos

Resumo

MANTER A DEFINIÇÃO DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DE GESTÃO POR PROCESSOS ADEQUADA ÀS NECESSIDADES DA JUSTIÇA FEDERAL.



5 - Governança por Processos

“A arte de governar consiste em não deixar envelhecer os homens nos seus postos.”



Figura 20 – Papéis e Responsabilidades da Governança por Processos

Definição:

Governança por processo significa promover a distribuição de papéis e responsabilidades relacionadas à gestão por processos

Conceitos Importantes

- A governança por processos é uma das mais importantes dimensões para o sucesso da gestão por processos em uma organização. Sem uma estrutura de governança é extremamente difícil atingir algo além de pequenas melhorias pontuais.
- A atualização viva da atribuição de papéis e responsabilidades às pessoas é fundamental para que a gestão por processos transcorra de forma ágil, atuando de fato como uma engrenagem que faz a “roda” da gestão por processos “girar”.
- Em geral, são estabelecidos três níveis de responsabilidade:
 - Responsabilidade direta pela condução, execução e controle dos processos.
 - Responsabilidade de coordenação, facilitação e visão geral da efetividade da gestão por processos.
 - Responsabilidade de assegurar a integridade da gestão por processos em toda a organização.

Atividades

- As definições dos papéis e responsabilidades (vide figura 20), uma vez estabelecidas, são implementadas junto aos servidores da Justiça Federal.
- Continuamente, são colhidas informações sobre a adequação dos papéis e responsabilidades às necessidades dos processos.
- Periodicamente (em geral a cada ano), uma avaliação quanto a essa adequação é formalizada e os problemas existentes são evidenciados.
- A partir dessa avaliação, os papéis e responsabilidades são revistos, endereçando-se os problemas percebidos.

Produtos

- Papéis e responsabilidades da gestão por processos revisados periodicamente.

Capítulo 8

Maturidade em Gestão por Processos

Resumo

O MODELO DE GOVERNANÇA POR PROCESSOS É UM MODELO COMPLETO, MAS QUE DEVE SER IMPLEMENTADO GRADUALMENTE, PASSANDO POR TRÊS ESTÁGIOS DE AMADURECIMENTO.



Os benefícios obtidos com a gestão por processos variam de acordo com o nível de profundidade que a organização é capaz de implementá-la. Ou seja, quanto mais se consegue avançar na adoção de rotinas, técnicas e ferramentas, mais significativos são os resultados alcançados. O Modelo de Governança por Processos da Justiça Federal foi concebido de forma a possibilitar uma adoção gradual em que cada estágio de maturidade é alcançado ao longo do tempo

Para facilitar essa trajetória de adoção, foram definidos três estágios de maturidade.

O estágio inicial aborda a aquisição do conhecimento básico sobre gestão por processos na Justiça Federal e a realização das primeiras implantações de melhorias como novos sistemas, atualização de normatizações, revisão de rotinas, etc..

O estágio intermediário, contempla a adoção da cultura de monitoração de performance dos processos. Por fim, o estágio avançado, visa incorporar a melhoria contínua no dia a dia da Justiça Federal.

É somente no último estágio que o modelo de governança por processos estará plenamente adotado. Portanto, apesar de ele conter uma ampla variedade de técnicas e conceitos, implantá-lo não deve representar um choque no cotidiano das pessoas, e sim um esforço de melhoria gradual e contínuo. O modelo de governança visa assegurar que as diversas iniciativas estejam alinhadas a uma visão de futuro consistente e adequadas às demandas da Justiça Federal.

Cada um dos três estágios de maturidade será detalhado nas próximas páginas.

Estágio Inicial

Para que a Justiça Federal possa iniciar sua trajetória de gestão por processos, o primeiro passo é justamente construir um método que seja robusto o suficiente para orientar sua trajetória de amadurecimento contínuo e ao mesmo tempo simples e rápido para ativar sua adoção.

Isso tem sido feito desde o início de 2009, quando foram efetuados os primeiros mapeamentos e melhorias de processos. Desde então, definiu-se a adoção de uma metodologia, que vem se consolidando e sendo gradualmente adotada pelo Conselho da Justiça Federal, tribunais regionais federais e seções judiciárias.

O segundo ponto importante é a capacitação e desenvolvimento dos servidores nas técnicas de gestão por processos. Esta é uma atividade que consome bastante tempo e energia, mas é fundamental para criar as bases para sua adoção. Neste sentido, uma série de treinamentos tem sido conduzida incluindo aspectos metodológicos e práticos.

Em seguida, é necessário criar o entendimento dos processos existentes na Justiça Federal, bem como gerar suas primeiras melhorias. Mais de 300 processos foram mapeados no ano de 2009, envolvendo diversas áreas da Justiça Federal. Neste estágio de maturidade, também ocorreram as primeiras implantações de sistemas orientados por processos. Por isso, ainda em 2009, foi licitado o Sistema de Gestão de Pessoas pelo Conselho da Justiça Federal, tendo como premissa a total aderência aos processos padrão definidos

Finalmente, é necessário despertar a motivação de todos a partir de resultados de curto prazo a serem obtidos e uma visão consistente de longo prazo. Entre outubro e novembro de 2009, o primeiro processo padrão - Processo Gerir Férias - foi pactuado entre todos os Órgãos - conselho, tribunais regionais federais e seções judiciárias. Ao mesmo tempo, foram feitas palestras de sensibilização e delineados os objetivos com a gestão por processos. O ideal de se criar uma Justiça Federal única, com processos compartilhados, otimizados e automatizados foi disseminado entre todos os servidores.

Neste primeiro estágio, o principal fator de motivação é o objetivo fundamental de modernizar a Justiça Federal. A integração entre as áreas e órgãos começa a construir uma Justiça Federal unificada, onde o trabalho colaborativo esteja extremamente fortalecido.

Estágio Intermediário

No estágio intermediário de maturidade espera-se que as pessoas passem a ter pleno entendimento de seus processos e das atividades que o compõe: o que é necessário para realizá-las, quais são os prazos, como elas se conectam com outras atividades, como o seu trabalho impacta no trabalho de outros. Os servidores passam a enxergar a organização como um todo, a partir do conhecimento de todos os processos organizacionais. Para isso, as pessoas deverão contar com uma base estruturada em que possam acessar qualquer Processo Padrão da Justiça Federal. A visão sistêmica é fortalecida e pode, então, ser mais facilmente ser adotada.

Ao mesmo tempo, a conexão entre estratégia e processos começa a se tornar evidente. Ou seja, a estratégia é concebida com base em informações confiáveis sobre os processos. Ao mesmo tempo, a melhoria e execução dos processos é orientada sempre ao alcance de objetivos estratégicos.

A monitoração da performance, neste estágio, passa a ser uma realidade. As pessoas começam a ter meios para identificar e avaliar o desempenho de suas atividades. Este é um aspecto que potencializa fortemente a capacidade de melhoria da organização, pois permite a criação de parâmetros para identificar erros, eliminar retrabalhos e traçar objetivos e metas de melhoria dos processos.

Por fim, nesta fase os benefícios com gestão por processos começam a emergir de forma realmente significativa. Custos são reduzidos e atividades automatizadas, permitindo a Justiça Federal gastar mais tempo em tarefas intelectuais e menos em tarefas operacionais. A visibilidade dos processos torna mais fácil decidir os rumos futuros. Tudo isso conduz a uma organização mais leve e agradável para se trabalhar.

Neste estágio, espera-se contar com uma Justiça Federal organizada e eficiente, com processos gerenciados e sob controle. Mas como torná-la ainda mais dinâmica e flexível, promovendo mudanças de forma ágil? Como aproveitar todo potencial de conhecimento disponível nos servidores, cada um com suas valiosas informações e idéias, que podem construir uma rotina de trabalho ainda melhor? Como fazer com que os problemas sejam rapidamente solucionados e que este aprendizado seja compartilhado entre todos? Para endereçar todas essas questões é preciso avançar ainda mais.

Estágio Avançado

O estágio de maturidade começa a se tornar uma realidade quando promover mudanças na organização deixa de ser visto como um problema e passa a ser encarado como algo positivo. Isto só é possível quando mudar faz parte do dia a dia das pessoas. Ou seja, quando a organização desfruta de uma cultura de mudança estabelecida.

Assim, o esforço de melhoria em processos torna-se algo permanente e natural. O servidor sabe que sua capacidade de melhorar o trabalho vai ajudar não só a ele, mas a toda organização - e conta com mecanismos para isso. Ao propor uma melhoria no processo, encontra um ambiente para discussão em diversos com outros órgãos, do Amapá ao Rio Grande do Sul. Os escritórios de processos proporcionam os meios para que essa idéia torne-se uma proposta de melhoria, avaliada e melhorada por cada Órgão da Justiça Federal

A gestão por processos começa a se confundir com o próprio dia a dia da Justiça Federal. Ou seja, gerenciar por processos passa a ser basicamente gerenciar a organização. Os problemas, obviamente, não deixam de existir. Mas passa-se a contar com uma série de ferramentas, simples e eficientes, para serem tratados. E isto não é feito de uma forma desgastante, mas um esforço perene e bem distribuído ao longo do tempo para se criar o melhor ambiente de trabalho possível.

Outra característica importante diz respeito ao aspecto tecnológico. Neste estágio de maturidade, não há iniciativas isoladas de melhoria sem que se pense nas ferramentas de TI que irão suportá-la. Ao mesmo tempo, nenhum sistema é desenvolvido sem um propósito calcado em melhoria de processos. Na medida em que este ciclo é repetidamente percorrido, o tempo para atualização e implementação de sistemas é reduzido, levando a uma organização sempre em dia com as melhores prática de se trabalhar uma atividade apoiada por tecnologia.

Finalmente, no estágio avançado de maturidade, espera-se ter um ambiente de trabalho que proporcione crescimento pessoal e profissional. E onde o servidor é visto como o grande responsável pelo sucesso da Justiça Federal brasileira.

Antes de terminar

Escreva aqui em que grau a sua expectativa com relação ao Modelo de Governança por Processos para a Justiça Federal foi cumprida neste material. O que você sentiu falta?

Referências das Frases

- 1.1 - “A direção é mais importante que a velocidade.” - Princípios de gestão da Toyota.
- 1.2 - “O certo não é priorizar sua agenda, mas agendar suas prioridades.” - Stephen Covey.
- 1.3 - “Para tornar produtivo o conhecimento, precisaremos aprender a enxergar tanto a floresta quanto a árvore. E precisaremos aprender a conectá-las.” - Peter F. Drucker.
- 1.4 - “Um novo comportamento, que fere o status-quo, deve ser visto como uma ameaça à estratégia ou uma oportunidade para o seu amadurecimento?” - John Jeston.
- 2.1 - “Deve-se tornar a análise tão simples quanto possível. Porém não mais simples do que isso.” - Albert Einstein.
- 2.2 - “O futuro das organizações e nações dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.” - Peter M. Senge.
- 2.3 - “Comando é a capacidade de fazer executar ordens através da hierarquia. Liderança é a capacidade de formar opiniões através da persuasão.” Roberto Campos.
- 2.4 - “Na longa história da espécie humana (e do gênero animal, também), prevaleceram os indivíduos que aprenderam a colaborar e a improvisar com mais eficácia.” Charles Darwin.
- 3.1 - “Nada perdura, a não ser a mudança.” - Heráclito de Êfeso.
- 3.2 - “A primeira regra de qualquer tecnologia utilizada em um negócio é que a automação aplicada a uma operação eficiente elevará a eficiência. A segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente elevará a ineficiência.” - Bill Gates.
- 3.3 - “Trabalhar é preencher o espaço entre o prescrito e o efetivo”- Christophe Dejourn.

3.4 - “Se eu tivesse seis horas para derrubar uma árvore passaria as quatro primeiras amolando o machado.” - Abraham Lincoln.

4.1 - “A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído.” - Confúcio.

4.2 - “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.” - William Edward Deming.

4-3 - “Ninguém pode construir uma reputação com base no que ainda vai fazer” - Henry Ford.

4.4 - “Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação.” - Peter F. Drucker.

5 - “A arte de governar consiste em não deixar envelhecer os homens nos seus postos.” - Napoleão Bonaparte.

