

Metodologia de Gestão de Processos de Trabalho

Poder Judiciário

Estado de Santa Catarina

Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica

Setembro de 2014

Versão 1.0



SUMÁRIO

1.	OBJETIVO	3
2.	PREMISSAS METODOLÓGICAS	4
2.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL	5
2.2.	ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO E A ESTRATÉGIA.....	6
2.3.	A MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO.....	7
2.3.1.	FOCO TEMPORAL DO MAPEAMENTO	8
2.4.	MÉTODO DE MAPEAMENTO EM CAMADAS DE DETALHAMENTO.....	8
2.4.1.	DESCRIÇÃO DE ESCOPO DOS MACROPROCESSOS/ PROCESSOS	9
2.4.2.	DUPLA VERIFICAÇÃO – TESTE DE CONSISTÊNCIA ENTRE AS CAMADAS	9
2.5.	VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO	10
2.6.	MELHORIA CONTÍNUA DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE TRABALHO.....	10
2.6.1.	GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE TRABALHO.....	11



1. OBJETIVO

A Metodologia tem por objetivo sustentar o modelo de governança do Poder Judiciário de Santa Catarina - PJSC com as bases regulatórias convencionadas com a Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica – Asplan, para a implementação da Gestão de Processos de Trabalho.

Considera-se que no setor público a implementação da Gestão de Processo de Trabalho ocorre gradativamente e em consonância com o modelo hierárquico, possibilitando um crescente ganho de flexibilidade e de autonomia organizacionais, obtido por meio de adequações entre o modelo hierárquico, verticalizado, e o modelo de processos, horizontalizado, caracterizando a modernização da gestão.

Esse modelo misto estimula a inovação na gestão do PJSC seja pela diversificação no foco de análise organizacional, seja pelo desenvolvimento de percepção do corpo gerencial e técnico sobre as necessidades do contexto judicial e sobre o desempenho da instituição. Processo de trabalho é mais uma perspectiva da análise da organização, segundo as teorias contemporâneas da gestão, que concretizam a integração entre a organização e os ambientes interno e externo em constante transformação. A abertura para o ambiente resulta em novas demandas e novas exigências para as organizações que se tornam mais sociais e dependentes de interações com múltiplas variáveis, além de encorajar a tomada de decisão com maior autonomia e segurança. Ao mesmo tempo, gera conhecimento e intelectualidade na ação organizacional.



2. PREMISSAS METODOLÓGICAS

A metodologia para a Gestão de Processos de Trabalho no PJSC privilegia a linha de pensamento que busca o sincronismo entre as estratégias e a ação organizacional, expresso pelos processos de trabalho. Nesse sentido, entende-se a organização como um conjunto de processos de trabalho, logicamente integrados, que promove interações com o ambiente visando o alcance da missão e a transferência de valor para o contexto institucional. A integração entre os processos de trabalho e as interações com o ambiente devem assegurar a excelência dos produtos e serviços prestados pelo PJSC.

As premissas da metodologia procuram trazer para o PJSC uma visão horizontal do trabalho, desde a formulação estratégica até a realização da missão e a constatação do seu desempenho. A formulação estratégica é o processo de trabalho que interage com o contexto organizacional para capturar as tendências, necessidades e exigências das variáveis ambientais. Por sua vez, os demais processos de trabalho - gestão, apoio e primários - operacionalizam as estratégias e retornam com a informação para a avaliação de desempenho institucional. Assim, a organização gerencia o ciclo de vida das estratégias e legitima sua forma de ação perante a sociedade.

Conclui-se que gerenciar os processos de trabalho implica renovar continuamente as estratégias organizacionais.

Nesse contexto, as premissas metodológicas são:

- A organização é um conjunto de processos de trabalho;
- A dinâmica de processo de trabalho propicia um novo modo de entendimento das atividades organizacionais que flui no sentido horizontal;
- Os processos de trabalho satisfazem as expectativas das variáveis do ambiente: beneficiários, fornecedores, patrocinadores, parceiros estratégicos e outros;
- Os processos de trabalho geram a informação avaliativa e interferem no contexto pela transferência de valor;
- A dinâmica de processo de trabalho auxilia a organização gerenciar o ciclo de vida das estratégias operacionais e corporativas;
- O contexto legitima o modelo de gestão e o desempenho da organização.

Essas premissas permeiam o modelo de gerenciamento dos processos de trabalho no PJSC, tanto nas formas de análise como na linguagem e nas ferramentas de modelagem.



2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A Gestão de Processos de Trabalho promove mudanças e, com isso, intervém na cultura vigente pelo deslocamento do foco de análise da organização. No modelo tradicional o foco de análise está na divisão clássica de trabalho e na atribuição de responsabilidades e autoridades por níveis hierárquicos e áreas funcionais. Neste caso, a coordenação é feita pelos níveis hierárquicos superiores, na direção vertical do organograma.

No modelo de processo de trabalho o foco de análise é o modo como é empreendido o trabalho, que representa o elemento central para satisfazer os beneficiários e intervenientes da produção de bens e serviços. Portanto, a coordenação se desloca horizontalmente, nas relações entre equipes e no fluxo de insumos/produtos ao longo de uma cadeia de valor.

Com isso promovem-se as seguintes mudanças:

- A ação organizacional é dirigida para os beneficiários diretos e indiretos, justificando, assim, a missão institucional;
- O trabalho é executado em equipes com maior grau de autonomia, possibilitando a avaliação e melhoria do desempenho dos processos de trabalho;
- O treinamento das equipes é orientado ao processo de trabalho e suas interfaces;
- A competência é individual e também coletiva;
- A efetividade do serviço prestado está relacionada à agregação de valor;
- A comunicação sobre o desempenho do processo de trabalho é aberta e lateral;
- O desenho do processo de trabalho é a linguagem da produção.

Na Metodologia de Gestão de Processo de Trabalho no PJSC, a assimilação dessas mudanças ocorre gradativamente e de acordo com a harmonia entre os dois modelos – tradicional e de processo de trabalho. O uso sistemático das ferramentas de análise dos processos de trabalho conduzem os acordos de mudança e a inovação na forma de trabalhar.



2.2. ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO E A ESTRATÉGIA

A análise dos processos de trabalho compreende as atividades de gerenciamento do ciclo de vida das estratégias na busca pela inovação organizacional. A Figura 1 auxilia no entendimento do trajeto metodológico.



Figura 1: Trajeto Metodológico

A contextualização é o conhecimento sobre as estratégias organizacionais corporativas, ou seja, as declarações de missão, visão de futuro, valores e objetivos previstos nos exercícios de planejamento estratégico. Além disso, a contextualização atribui clareza a quem se destinam os serviços da organização e quais são os serviços que caracterizam a missão institucional. No caso do PJSC a contextualização inclui o conhecimento generalizado sobre os objetivos e metas propostos por entidades externas para o Tribunal, tais como o Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Faz parte ainda da contextualização o conhecimento sobre os aspectos operacionais, muito ligados ao organograma. São eles: objetivos e atribuições das áreas, produtos e serviços de cada área, beneficiários, interfaces, relacionamentos estratégicos e de operação.



Com base no conhecimento produzido na contextualização, constrói-se o diagrama de cadeia de valor que é a representação da lógica de formulação e operacionalização das estratégias. A partir da cadeia de valor, desdobram-se os macroprocessos de trabalho e, conseqüentemente, os processos de trabalho que constituem a rotina diária da organização.

O conjunto de processos de trabalho representados dessa forma permite indicar as competências organizacionais e criar a sistemática de avaliação do desempenho desses processos e o impacto da ação organizacional nos ambientes interno e externo.

2.3. A MODELAGEM DE PROCESSOS DE TRABALHO

A modelagem dos processos de trabalho é feita em duas dimensões: a macrovisão organizacional e a representação gráfica da rotina diária de trabalho (fluxos de processos de trabalho).

A macrovisão traduz a organização em cadeia de valor e macroprocessos de trabalho capazes de realizar a missão institucional. A representação da rotina diária de trabalho define os fluxos de trabalho que produzem os bens e os serviços oferecidos pelo PJSC a seus beneficiários, internos e externos. A rotina diária inclui processos de gerenciamento de recursos e de concepção estratégica da organização.

As rotinas diárias de trabalho representadas pelos fluxos de processos devem estar necessariamente associadas à macrovisão. Essa associação garante que a ação gerencial e a produção estarão sempre coerentes com as estratégias organizacionais.

A especificação dos processos de trabalho é feita pela sua equipe executora (equipe que operacionaliza o processo), mesmo que esta seja composta por participantes de várias áreas da estrutura organizacional.



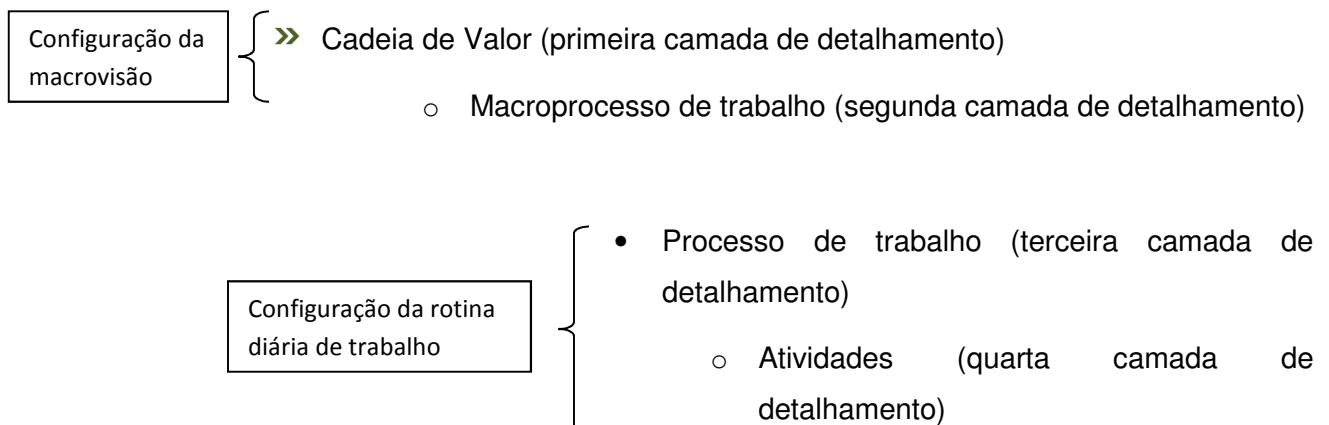
2.3.1. FOCO TEMPORAL DO MAPEAMENTO

O foco do mapeamento é a situação vigente, no momento em que este é elaborado (chamada de *As Is*, ou situação atual, no jargão de processos de trabalho), acrescida de melhorias que possam ser implementadas no curto espaço de tempo e que estejam na governança da equipe que executa a rotina diária. A literatura recomenda que seja considerado como curto prazo implementações possíveis em no máximo 90 dias. O PJSC adota o prazo de 90 dias como o prazo convencionado para a implementação dessas melhorias.

É condição na gestão por processo de trabalho que o mapeamento reflita necessariamente o que é feito. Essa premissa remete à ideia de conformidade, isto é, a ação conforme a modelagem especificada para um dado momento. Portanto, desenho e melhoria de curto prazo devem estar sempre associados e devem ser conhecidos por todos.

2.4. MÉTODO DE MAPEAMENTO EM CAMADAS DE DETALHAMENTO

A modelagem de processo de trabalho no PJSC segue o método indutivo de pensamento: parte de uma visão macro para uma visão particularizada da produção. Com isso, utiliza-se o mapeamento dos processos de trabalho em camadas de detalhamento a partir da visão mais ampla, chamada Cadeia de Valor, a qual é desdobrada em perspectivas decorrentes.



As camadas não significam uma hierarquia, nos termos de subordinação. A camada mais baixa é decorrência da camada anterior. Essa é a maneira que a metodologia trata a redução da abstração dos desenhos.

A cadeia de valor é a camada mais abstrata, e tem a pretensão de representar a organização cumprindo sua missão e agregando valor ao contexto. O desdobramento da cadeia de valor em



macroprocessos e processos de trabalho reduz o grau de abstração e incorpora conhecimentos específicos de cada camada subsequente. Dessa forma, a metodologia associa elementos complexos, tais como o sentido de valor agregado, às ações lógicas e regras de produção dos serviços prestados.

2.4.1. DESCRIÇÃO DE ESCOPO DOS MACROPROCESSOS/PROCESSOS

O método de mapeamento em camada é sobretudo gráfico e os diagramas são complementados com a descrição dos escopos de macroprocessos, processos e atividades de trabalho. A descrição do escopo resume a dinâmica de transformações que ocorrem em cada camada do mapeamento. Descreve-se a maneira como o macroprocesso, processo ou atividade de trabalho é acionado, como age e o que produz como resultado. As descrições vão agregando maior grau de detalhamento ao longo do desdobramento. Por exemplo, na cadeia de valor as descrições dos macroprocessos são amplas e se remetem mais ao objetivo do macroprocesso de trabalho. Nos processos de trabalho, as atividades são descritas em termos de insumos recebidos, regras de processamento, informações geradas ou recebidas, recursos utilizados e outras indicações cabíveis.

2.4.2. DUPLA VERIFICAÇÃO – TESTE DE CONSISTÊNCIA ENTRE AS CAMADAS

O desenho do processo de trabalho e as descrições dos escopos compõem a linguagem de mapeamento. Representam um modo de comunicação, e por isso seguem um critério de padronização.

O aspecto mais importante da descrição do escopo é o teste de consistência que pode ser feito entre o desenho e a descrição. Esse teste é chamado de dupla verificação, ou seja, desenho e descrição precisam estar coerentes entre si. Se a consistência se verifica, o escopo de um macroprocesso de trabalho pode orientar a elaboração do seu desdobramento em processos de trabalho subsequentes. O mesmo ocorre para as camadas posteriores. Caso não haja consistência, deve-se rever a lógica de construção do diagrama ou o escopo definido.

A dupla verificação garante maior assertividade e alcance de concordâncias entre as equipes de mapeamento. Ela também alerta para o fato de que o desenho ou as descrições de escopo



podem ser revistas a qualquer momento, bastando a identificação de alguma incoerência num dos elementos ou constatação de que algum ponto do mapeamento deve ser redefinido.

2.5. VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO

As oficinas para mapeamento dos processos de trabalho dificilmente podem envolver todos os intervenientes (envolvidos ou interessados) da produção de tais bens e serviços – alta gestão, clientes, fornecedores, interfaces (outros processos que interagem com o processo sendo analisado) e patrocinadores. Dessa forma, o mapeamento da macrovisão e/ou fluxos de processo de trabalho, deve passar por validações, antes de ser divulgado amplamente. Recomenda-se que a divulgação do mapeamento não seja uma surpresa para os intervenientes do processo de trabalho.

Para os fluxos de trabalho, a validação deve ser feita em reunião formal em que o processo de trabalho é apresentado pela equipe executora do mapeamento aos demais participantes – fornecedores, clientes e interfaces.

Neste contexto, a equipe executora do mapeamento apresenta o desenho desde a visão macro, para contextualizar. Em seguida, justifica a composição de executores do processo de trabalho, a lógica e escopo da atividade e a forma de avaliação de desempenho.

As sugestões de alteração devem ser amplamente discutidas e as conclusões incorporadas ao desenho, quando for o caso.

A validação pode não alcançar consenso entre os participantes. Nesse caso, recomenda-se que o grupo chegue a um consentimento para conduzir temporariamente a execução dos processos de trabalho em determinado formato. Isso porque, o fluxo não pode parar de ser executado. Nesse caso, o processo de trabalho deve ser colocado em discussão em reuniões acertadas imediatamente.

2.6. MELHORIA CONTÍNUA DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

A sistemática da melhoria contínua promove a integração entre a equipe que executa o processo de trabalho e o envolvimento dos agentes de governança nas decisões voltadas para o aumento do desempenho do fluxo. A sistemática de melhoria é um regime de controle em que as falhas são documentadas, analisadas, oportunidades de melhoria identificadas, e o fluxograma



melhorado. A sustentação da busca por melhorias do desempenho dos processos de trabalho é o mapeamento, o qual possibilita também a definição dos itens envolvidos na medição do desempenho.

O mapeamento é feito com dois objetivos. O primeiro é representar graficamente o que é feito para criar a dinâmica de comunicação. Nesse sentido a meta que deve ser alcançada é a que todos saibam como a organização age para cumprir a missão. Com esse conhecimento, pode-se investir na melhoria generalizada do desempenho da ação organizacional. O segundo objetivo é a discussão coletiva para encontrar e promover melhorias que possam ser empreendidas no curto prazo ou que possam ser formuladas como projetos para implementação futura.

As melhorias de curto prazo integram o desenho do processo de trabalho no ato do mapeamento. Entende-se por curto prazo as inovações que podem ser empreendidas em até 90 dias.

As melhorias de longo prazo devem ser especificadas como projetos negociados no âmbito da estrutura organizacional porque dependem de orçamento, definição de equipe do projeto, reconhecimento da importância e prioridade dos escopos dos projetos e muitas vezes de contratações.

Na medida em que os projetos de melhoria se realizam e entregam seus produtos, o mapeamento de processo de trabalho deve ser atualizado, divulgado e a equipe responsável por esse processo deve ser treinada na nova especificação.

2.6.1. GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Na Gestão de Processo de Trabalho mede-se o desempenho da cadeia de valor, ou seja, o quanto a organização é reconhecida pela liderança na agregação de valor ao seu ambiente. Para isso, detalham-se objetivos e metas de desempenho ao longo da cadeia de valor. Esse aspecto da gestão por processo de trabalho tem sido difícil de ser implementado, dado que a maioria das sistemáticas de avaliação no setor público é orientada à estrutura vertical formal.

Na metodologia de gestão por processo no PJSC, a avaliação de desempenho focaliza os processos de trabalho. Nesse caso, o impacto no desempenho aparece em primeiro plano no trabalho do dia a dia e, em segundo plano, nos objetivos estratégicos ou na lógica da cadeia de valor. O sincronismo estratégico, sinergia entre melhoria de processo de trabalho e impacto nos



objetivos mais abstratos, vai ocorrer na medida em que o PJSC tenha clareza sobre os ganhos no seu desempenho e suas relações com os objetivos estratégicos.

Nesse momento, o que se implementa é o controle da qualidade do processo de trabalho, ou seja, o gerenciamento da rotina de trabalho. A meta principal do controle é o estabelecimento da melhoria contínua do fluxo, a partir do primeiro mapeamento elaborado, como atividade gerencial inerente à equipe que o executa e com apoio direto do restante das posições de governança.

Com o controle, espera-se desenvolver um nível de qualidade para os processos de trabalho, manter esse nível e, em seguida, superar esse nível.

A sistemática desse controle na metodologia para o PJSC abrange a medição do desempenho pela obtenção e registro dos Indicadores (Itens de Verificação) associados ao processo de trabalho.

Os indicadores de desempenho de um processo de trabalho devem ser definidos pela equipe que o executa, com base no fluxograma e com base no conhecimento da equipe sobre o que representa uma fragilidade potencial (o que explicitará o motivo da medição e acompanhamento). Quando a equipe executora conhece os seus problemas na rotina diária, os indicadores podem se referir à medição de um erro comum, ao nível de qualidade de um produto/serviço produzido, ao acompanhamento de um prazo crítico, etc.