



Pro Valore



**Tribunal Regional do Trabalho
13ª REGIÃO - PARAÍBA**

Oficina Administração Judiciária

João Pessoa – PB – 7 a 9 de maio de 2014

1 – Base conceitual de gestão

2 – *Estratégia e alinhamento estratégico*

3 – Gerenciamento de processos de trabalho

4 – Modelagem de processos e alinhamento de recursos

5 – Gestão do desempenho

“Gerir é tomar decisões e implementá-las.”

Ichak Adizes

**“ 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”**

Deming

Etapas da Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP

- 1. Identificação do problema**
- 2. Observação**
- 3. Análise**
- 4. Plano de ação**
- 5. Ação**
- 6. Verificação**
- 7. Padronização**
- 8. Conclusão**

Planejamento – o que é?

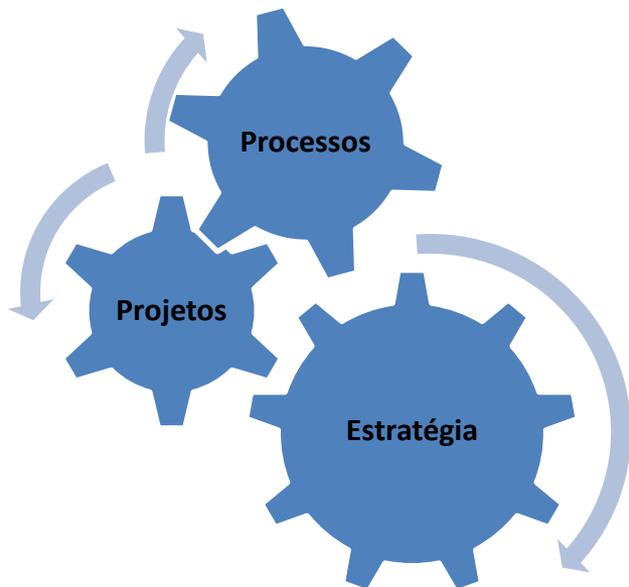
Analisar fatos e cenários, encontrar alternativas de solução para problemas atuais e futuros, avaliar os recursos necessários, riscos e resultados prováveis de cada alternativa.

Estratégia – o que é?

A ou as alternativas escolhidas, em detrimento de outras.

BSC – Balanced Scorecard, o que é?

Um modelo de estruturação e mensuração do alcance da estratégia, baseado em medições e metas interligadas em relações de causa e efeito.



Projeto

Processo

O que eles tem em comum?

Executados por pessoas
 Recursos limitados
 Planejados
 Executados
 Controlados

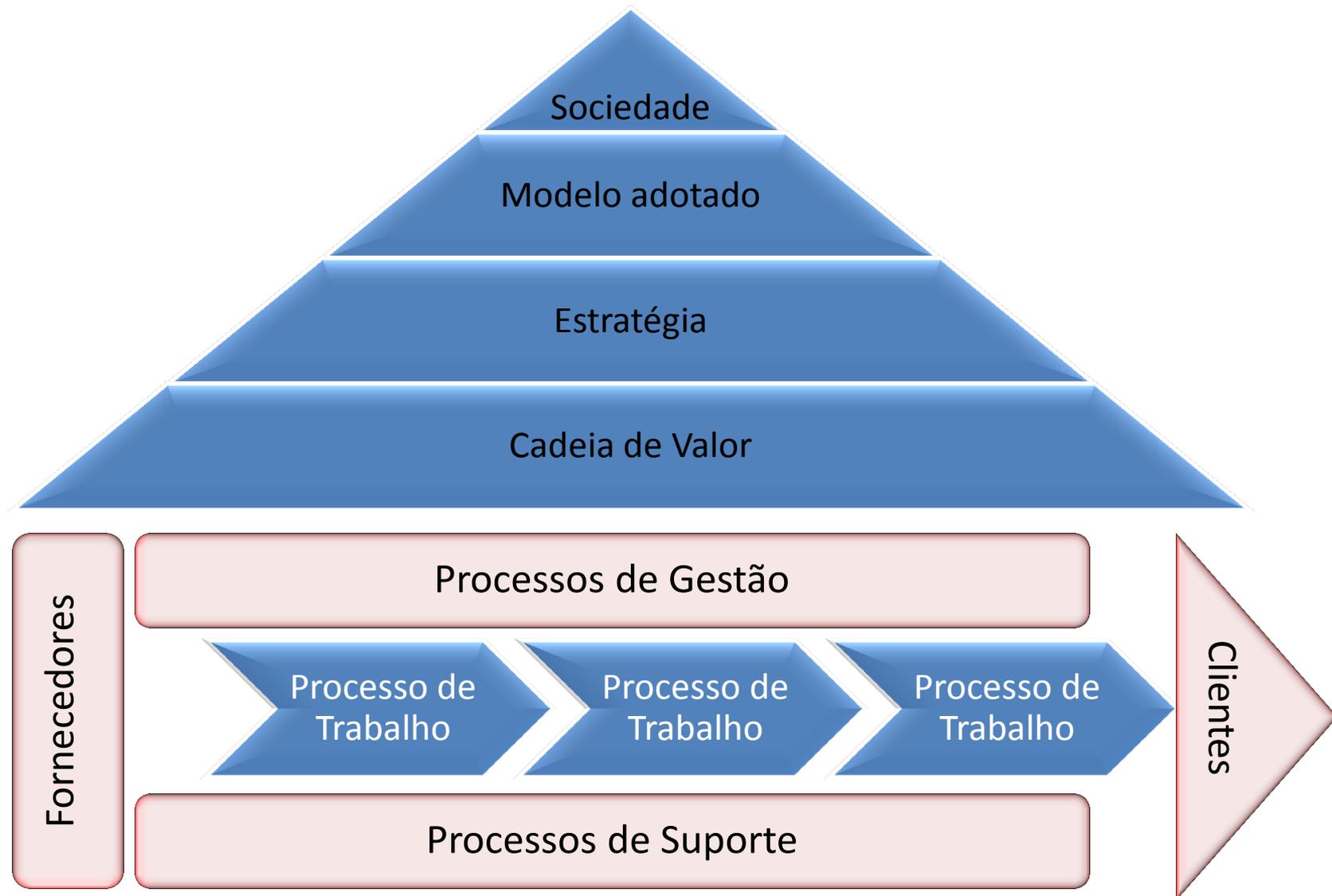
Executados por pessoas
 Recursos limitados
 Planejados
 Executados
 Controlados

O que eles tem de **DIFERENTE?**

Prazo TEMPORÁRIO
 Equipe TEMPORÁRIA
 Resultado ÚNICO
 TRANSFORMA a organização

Prazo CONTÍNUO
 Equipe FIXA
 Resultado REPETIDO
 MANTÉM a organização





Setor Público

Setor Privado

Ambiente Político

Mudanças de gestão alteram a estratégia

Gestão mais profissionalizada e menos sensível à mudança de controle

Oferta

Monopólio de oferta e prestação de serviços

Ambiente em ampla concorrência

Controles e influências

Controles externos e internos pouco efetivos

Influência direta dos stakeholders e dos clientes

Valor nos resultados

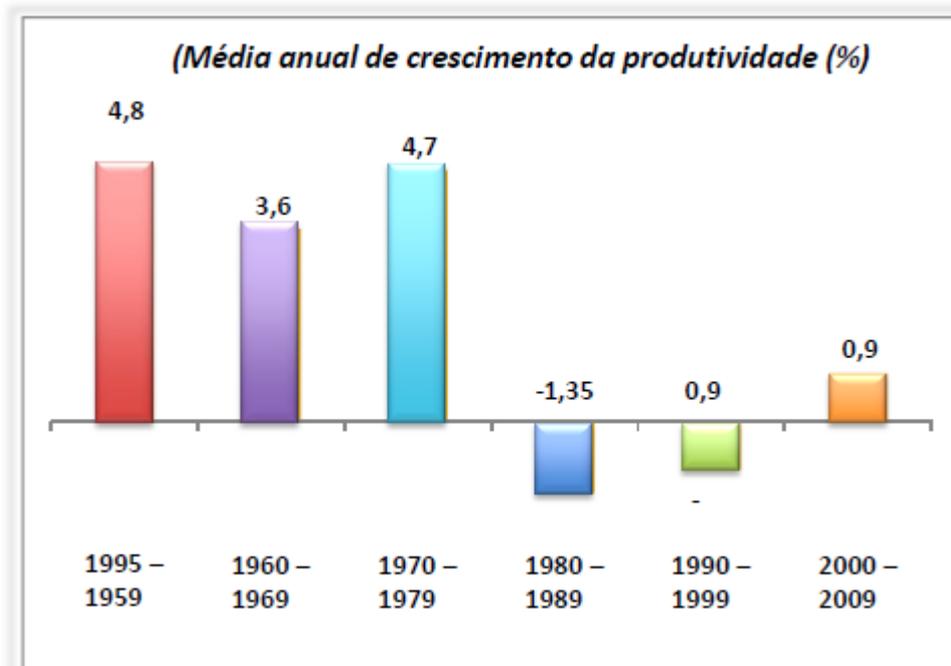
Demanda crescente por transparência nos resultados

Resultados positivos como fator de sobrevivência

Cooperação

Baixa cooperação

Inteligência competitiva, benchmarking, associações



A produtividade é a mesma dos anos 70 e isso tem graves implicações para o país e para as organizações

Fonte: Exame, Out/12

Combinação cruel: burocracia + excesso de recursos + pedagogia do desperdício

Modelo	Burocrático	Gerencial
Abordagem	Técnica	Gerencial
Gestão de pessoas	Gestão do recurso	Otimização do recurso
Visão do recurso humano	Recurso comum	Recurso crítico
Interesse das pessoas	Emprego	Carreira e reconhecimento
Foco	Procedimentos	Resultados
Poder	Concentrado	Delegado
Liderança	Autocrático	Situacional
Avaliação	Outros	360 graus
Estrutura	Funcional , vertical	Rede
Processo decisório	Racional	Contingencial
Decisões	Programadas	Não programadas
Metas	Impostas, de cima para baixo	Negociadas
Orientação	Legal/ regras	Oportunidades/ riscos
Habilidades preferidas	Técnicas	Gerenciais
Modelo de decisão	Monocrático	Colegiado

1. Estabelecer senso de urgência, a partir de comunicação efetiva;
2. Criar uma coalizão das lideranças para a mudança;
3. Desenvolver uma visão e estratégia de longo prazo;
4. Comunicar a visão da mudança a toda a organização;
- 5. Desenvolver cultura de medição e orientação a resultados, por meio de metas desafiadoras;**
6. Delegar poder às pessoas para realização das ações;
7. Gerar vitórias de curto prazo, com benefícios para as pessoas;
8. Consolidar os ganhos para produzir mudanças ainda maiores;
9. Incorporar as mudanças à cultura da organização.

Fonte: KOTTER, *Leading Change*, 1996, *adaptado*

1 – Base conceitual de gestão

2 – Estratégia e alinhamento estratégico

3 – Gerenciamento de processos de trabalho

4 – Modelagem de processos e alinhamento de recursos

5 – Gestão do desempenho

Mapa Estratégico do Poder Judiciário

Missão: Realizar Justiça

Visão de Futuro:
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

Atributos de Valor para a Sociedade

- Celeridade
- Modernidade
- Acessibilidade
- Transparência
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Imparcialidade
- Ética
- Probidade

Sociedade

Credibilidade

Eficiência Operacional

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos

- Tecnologia
- Alocação de Pessoas
- Otimização de Rotinas

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais

- Economicidade
- Gestão Ambiental

Acesso ao Sistema de Justiça

Facilitar o acesso à Justiça

- Capilaridade
- Democratização do Acesso

Promover a efetividade no cumprimento das decisões

- Execução das Decisões

Responsabilidade Social

Promover a cidadania

- Inclusão Social e Desenvolvimento
- Consscientização de Direitos, Deveres e Valores

Processos Internos

Alinhamento e Integração

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário

- Desdobramento da Estratégia
- Continuidade das Ações

Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional e internacional)

- Conhecimentos e Práticas Jurídicas e Administrativas

Atuação Institucional

Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições

- Prevenção de Litígios Judiciais
- Parcerias/Convênios
- Solução Coletiva de Demandas

Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva

- Unidades do Judiciário
- Universidades
- Organizações

Aprimorar a comunicação com públicos externos

- Papel e Iniciativas do Judiciário
- Informações Processuais e Administrativas
- Transparência e Linguagem Clara

Recursos

Gestão de Pessoas

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores

- Gestão e Execução da Estratégia
- Gestão Administrativa
- Gestão de Projetos

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia

- Comunicação Interna
- Cultura orientada a Resultados
- Qualidade de Vida/Clima Organizacional

Infraestrutura e Tecnologia

Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais

- Segurança Física Institucional
- Segurança das Pessoas

Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI

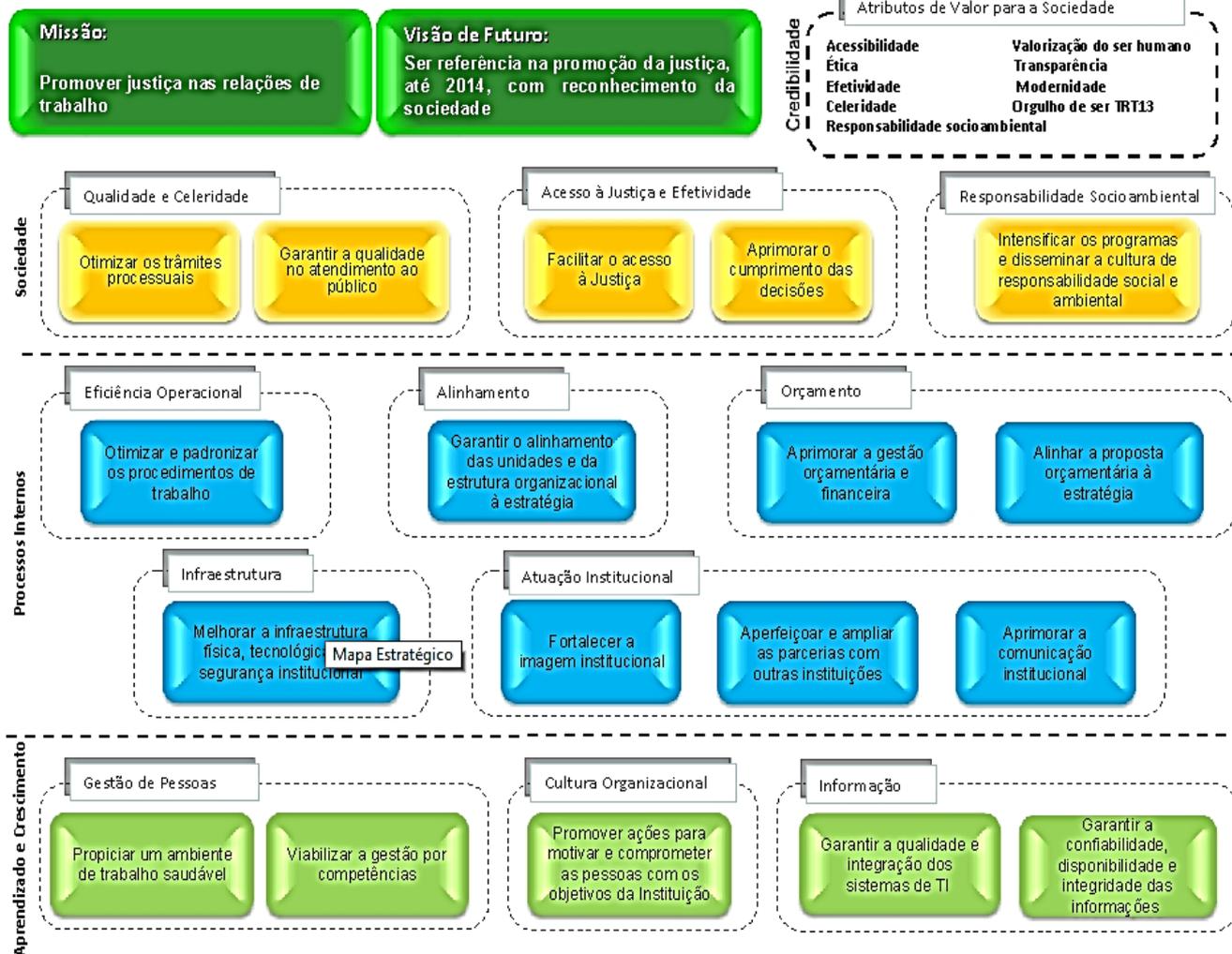
- Suporte à Estratégia
- Segurança da Informação

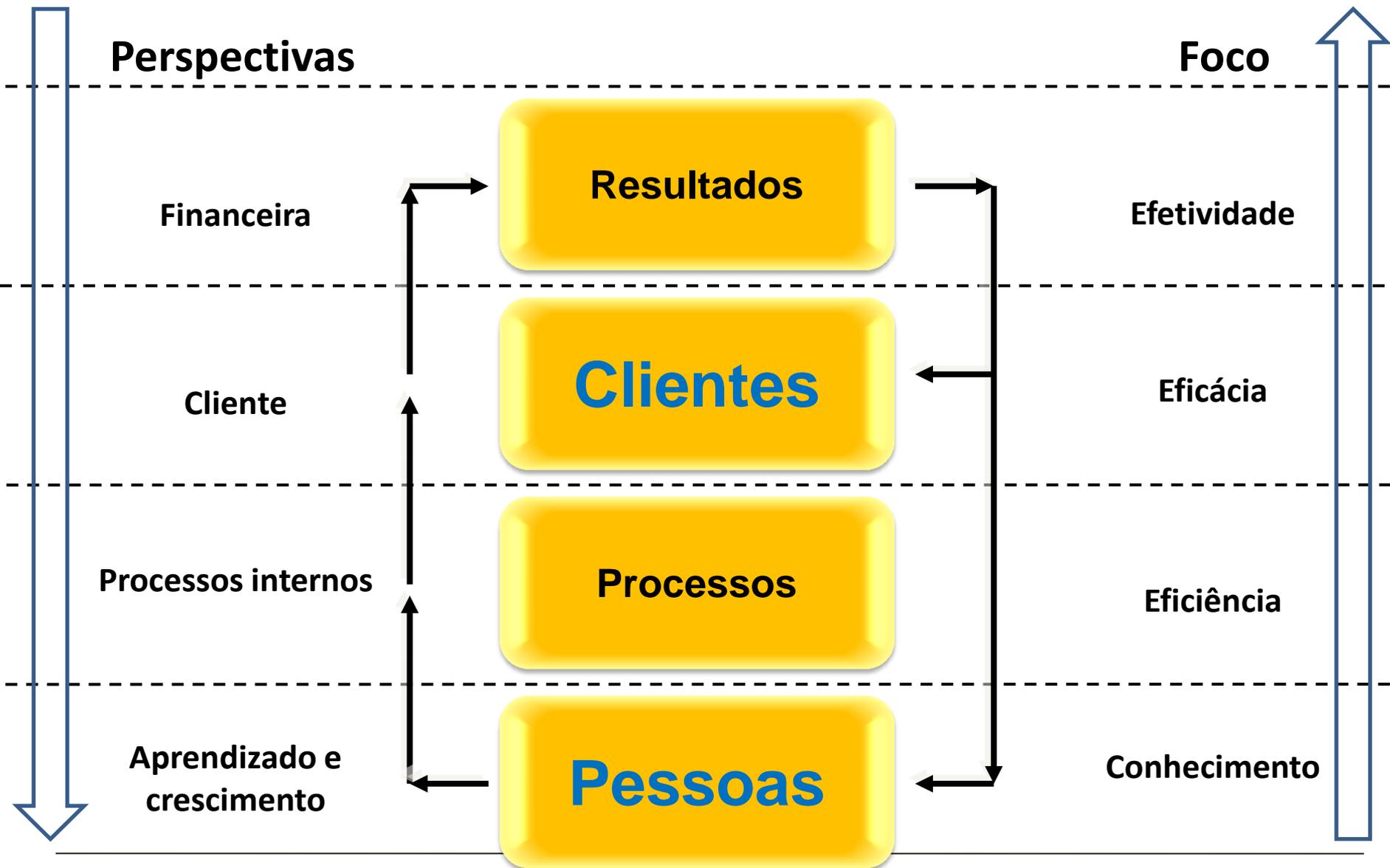
Orçamento

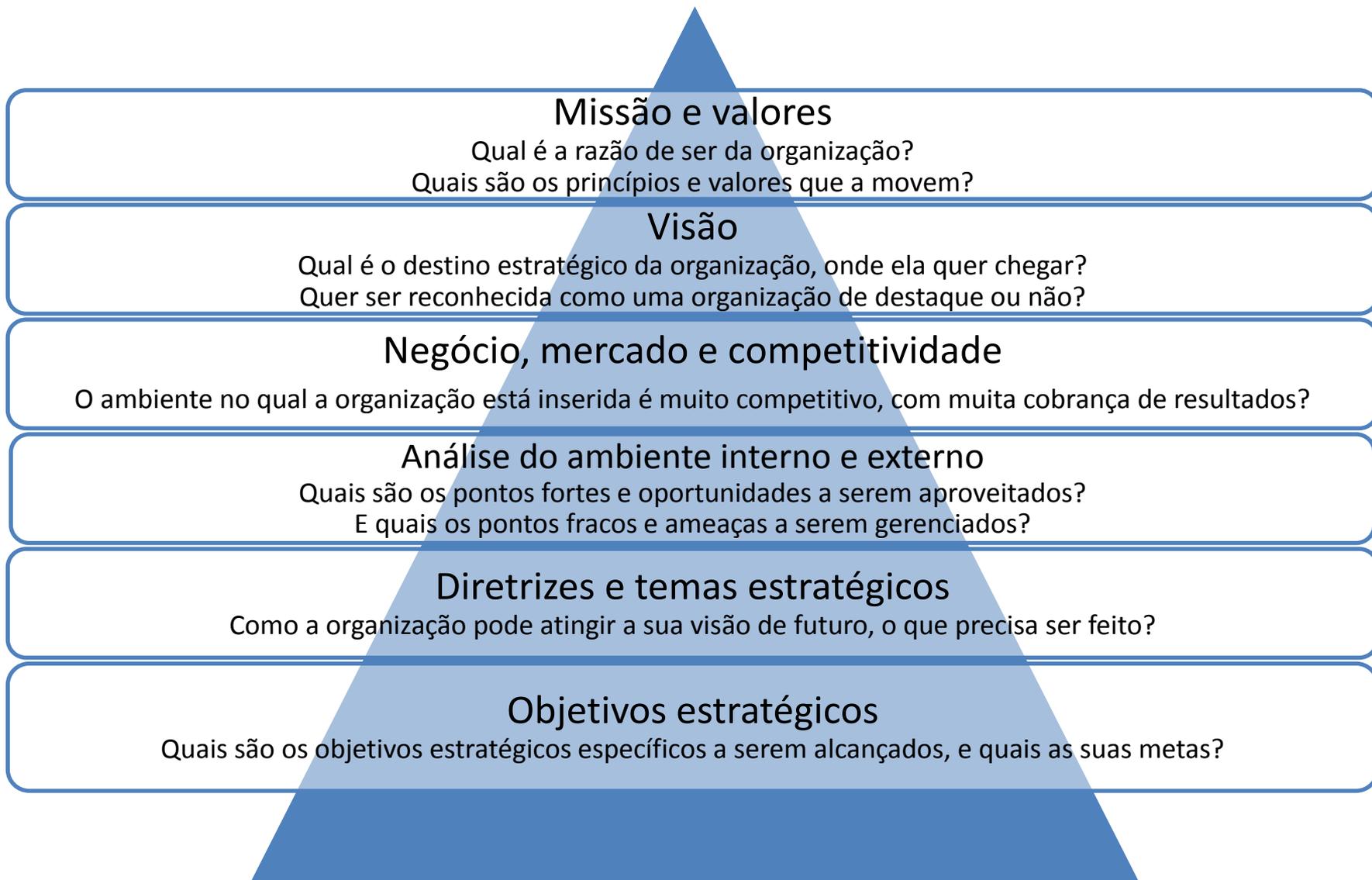
Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia

[Voltar para o site](#)

MAPA ESTRATÉGICO DO TRT DA 13ª REGIÃO







Criatividade e inovação

Análise de viabilidade

Análise da complexidade da solução

Análise da competência da organização para realizar

Simulação e testes

Redes sociais

Consulta pública

Benchmarking

Banco de ideias

Banco de boas práticas

Fale com o Presidente

Convênios e parcerias

Terceirização

Análise de cenários

Pessimista
E se tudo der errado?

Realista
E se algo der errado?

Otimista
E se tudo der certo?

Projetos

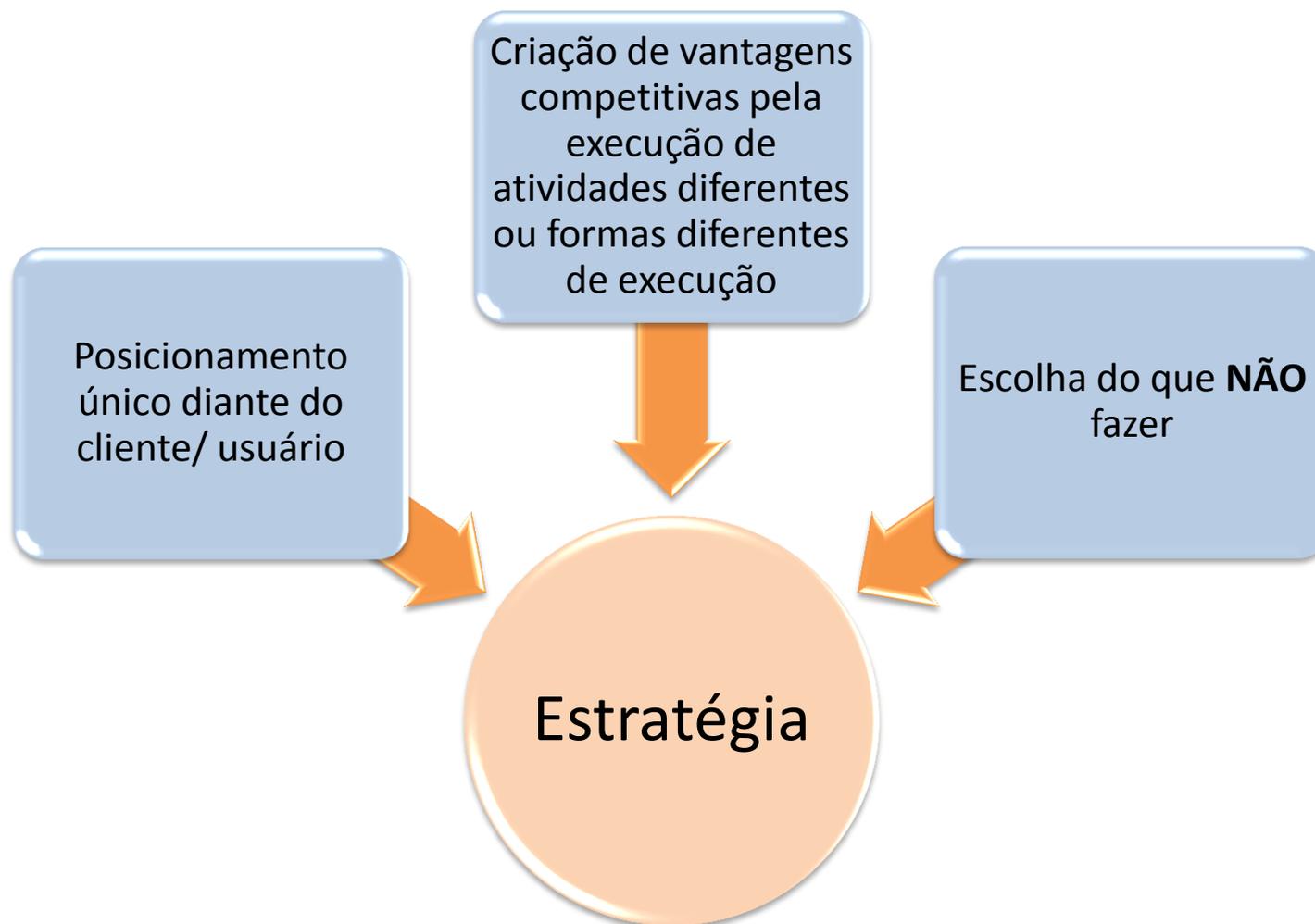
Um

Dois

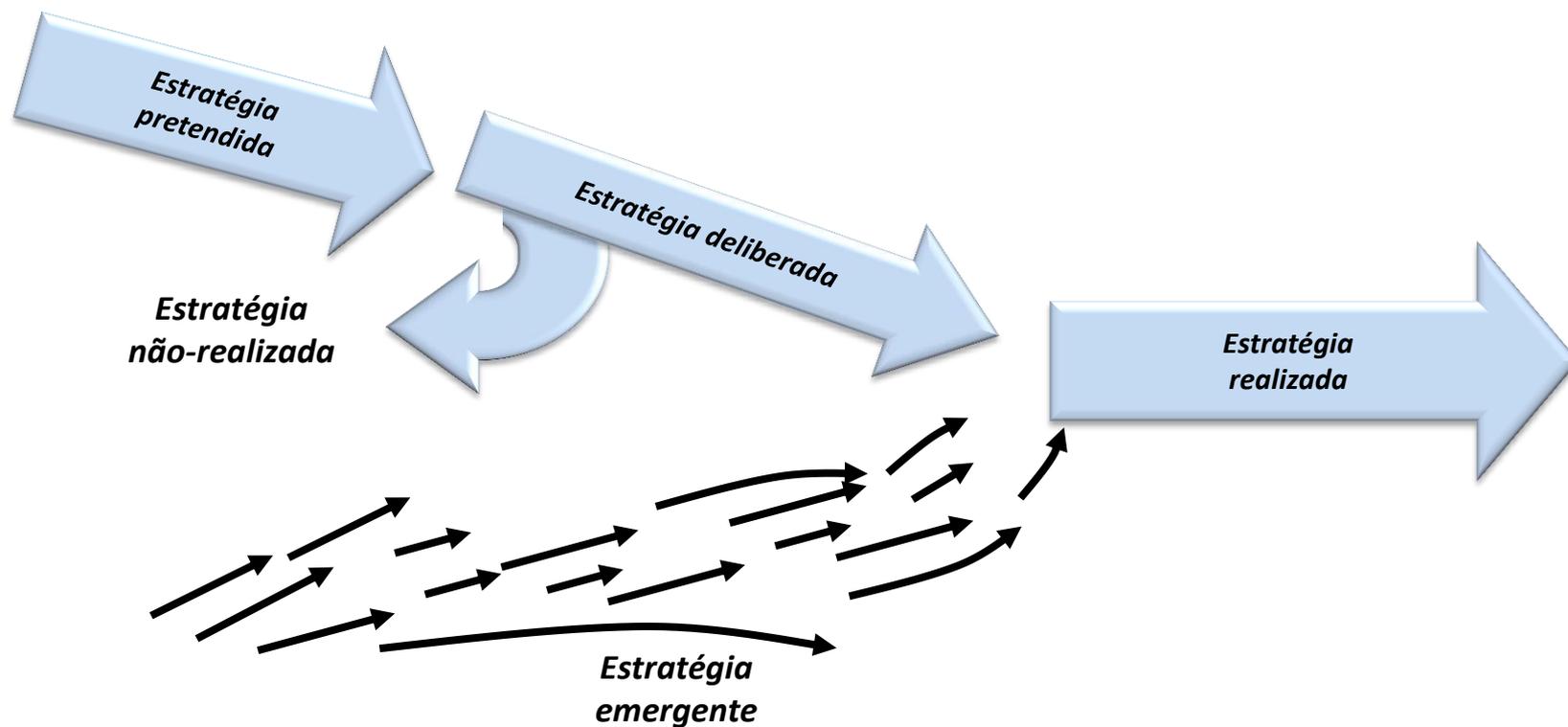
Três

Quatro

A melhor leitura do que é estratégia: Michael Porter



Michael Porter, What's strategy? Harvard Business Review, 1996



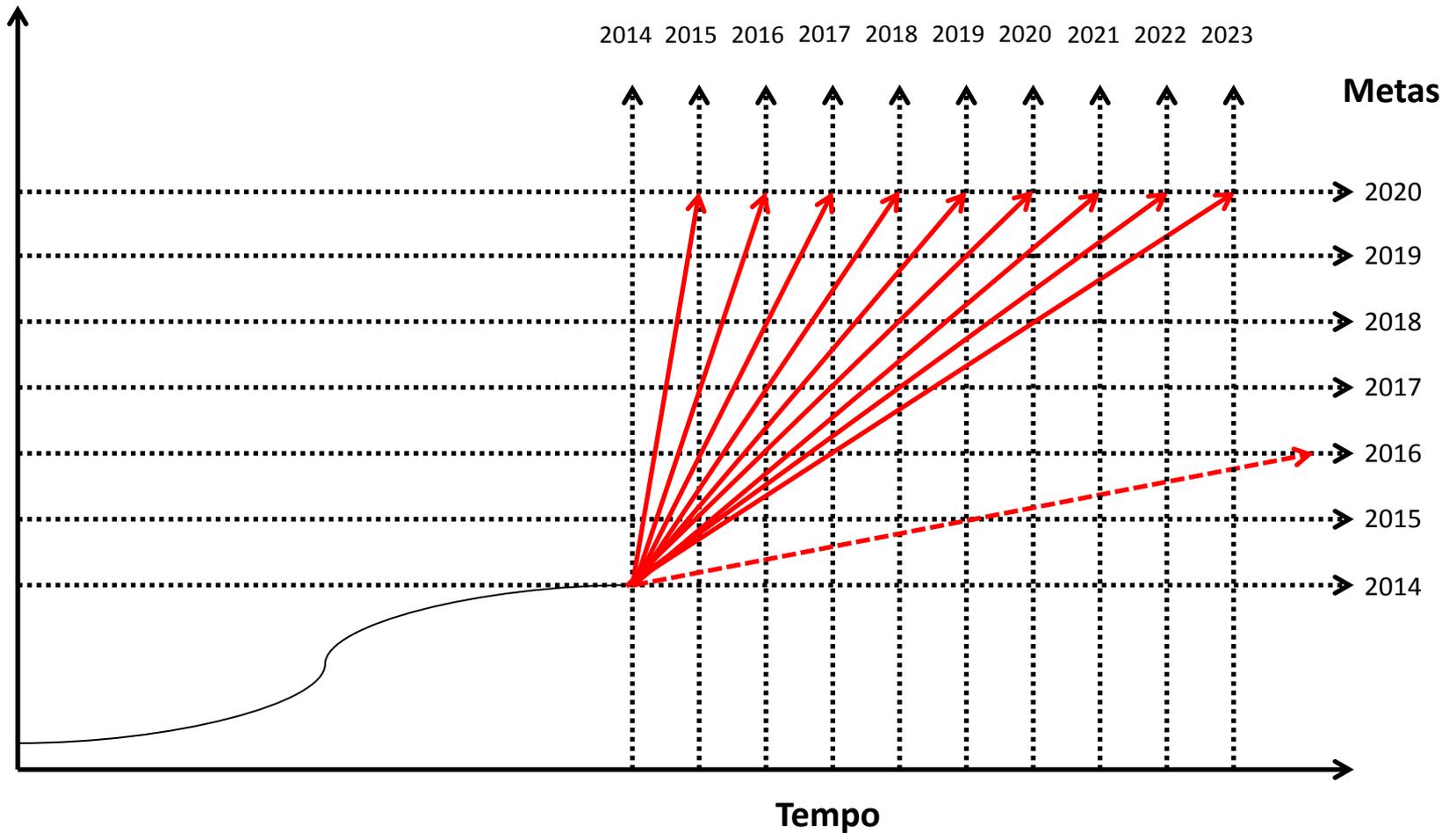
Estratégia pretendida – Planos para o futuro

Estratégia deliberada – Intenções plenamente realizadas e materializadas

Estratégia emergente – Padrão realizado mas não expressamente pretendido ou planejado



Esforço: Economicidade, Excelência e Execução



Estratégia – escolher o futuro

Projetos – criar e mudar o futuro

Longo prazo

Médio prazo

Curto prazo

Programas

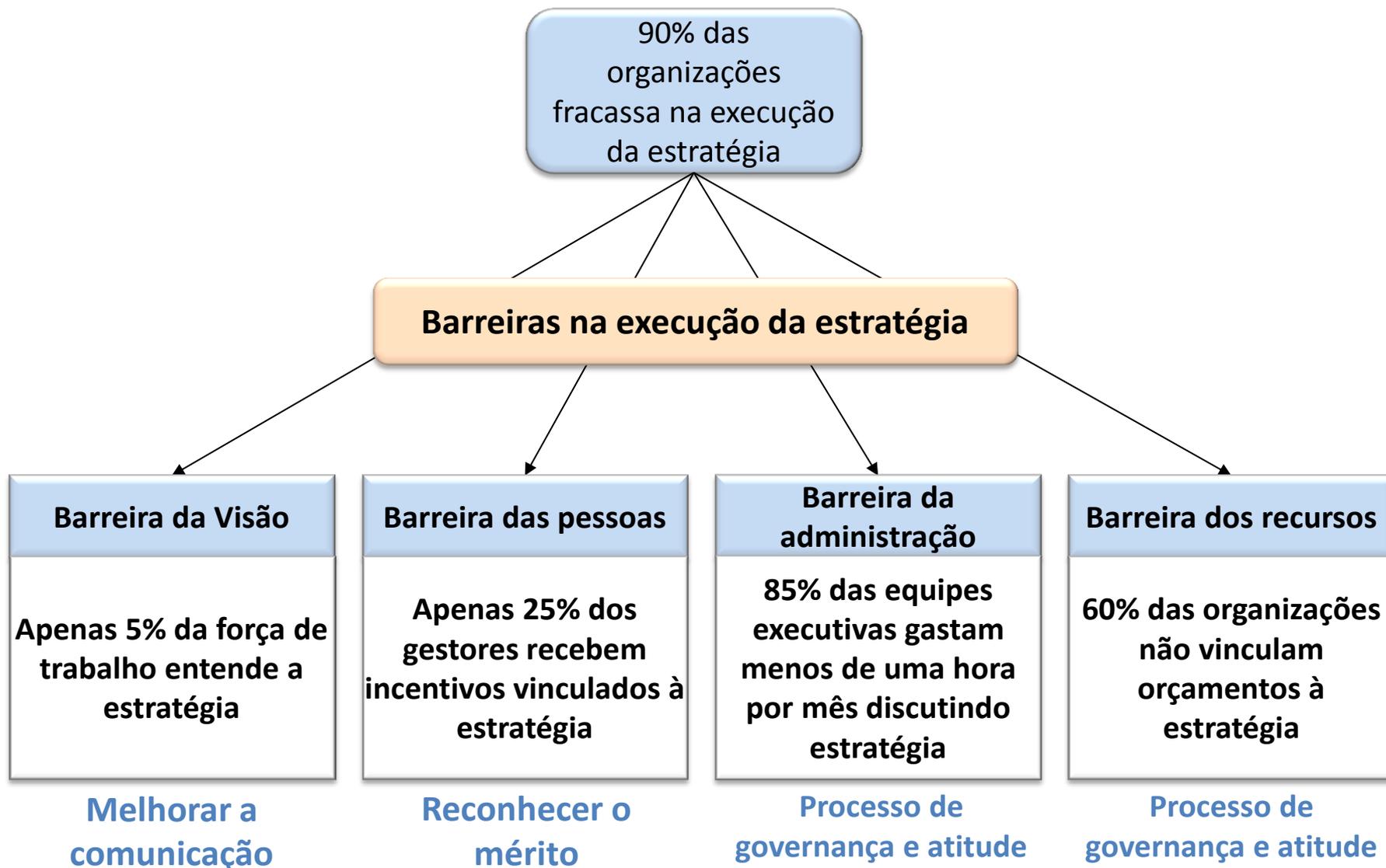
Portfólios

Projetos

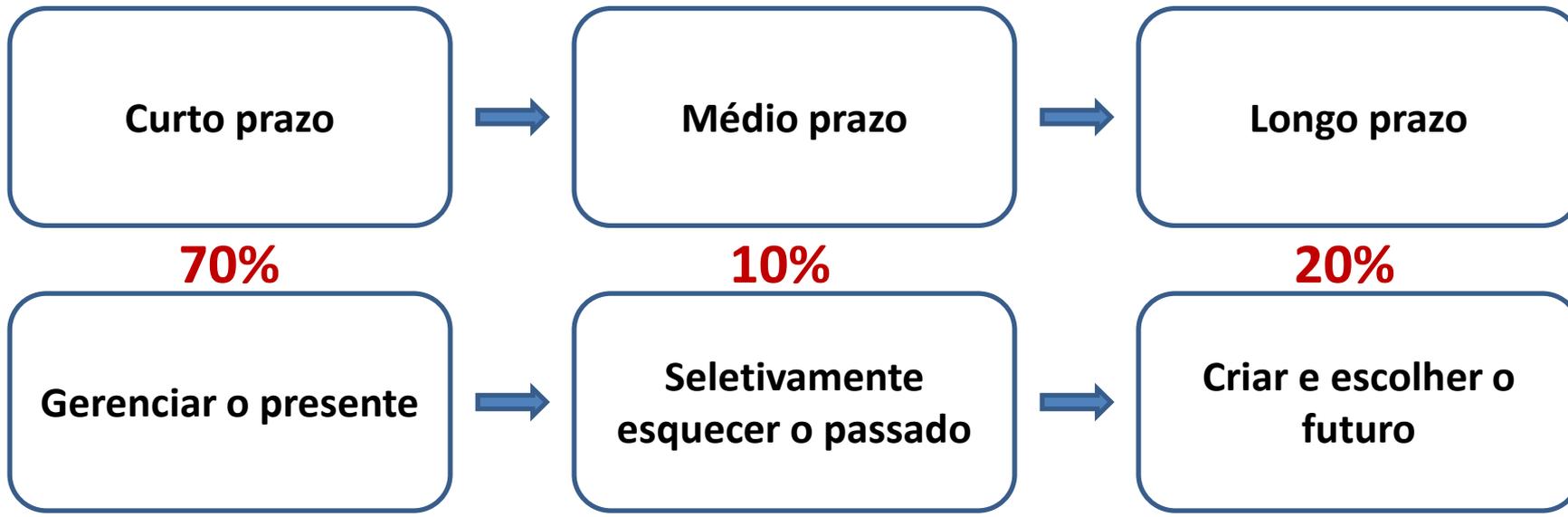
Processos – manter o presente e matar o passado

Padronização
Orçamento
Melhoria contínua
Inovação

Resultados



Fonte: "Balanced Scorecard step-by-step" – Niven, Paul R. (Adaptado de Kaplan & Norton)



Tático/operacional

Melhoria contínua

Competências atuais

Exemplo: melhorar a execução

Estratégico

Substituição de modelos

mentais ultrapassados

Competências declinantes

Exemplo: acabar com a taquigrafia

Inovação com ou sem ruptura

Competências estratégicas

Exemplo: implantar os processos eletrônico judicial e administrativo

Fonte: VJ GONVINDARAJAN, *Inovation, The other side of inovation*

1984 - Desburocratização - Juizados de Pequenas Causas

1988 - Constituição Federal

1990 - Código de Defesa do Consumidor

1994 - Qualidade e Norma ISO 9002

1995 - Reforma do Estado e privatização de serviços essenciais

2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal – limites e transparência

2004 - TCU IN 47 - Avaliação de desempenho com base em indicadores e metas

2004 - EC 45 – Reforma do Judiciário - Criação dos Conselhos - CNJ, CNMP e CSJT

2005 - Gespublica oficializa o Modelo de Excelência Gerencial para o setor público

2006 - CNJ - Res. 15 - Justiça em Números

2007 - CNJ – Res. 49 - Núcleo de Gestão Estratégica com estatístico

2008 - TCU Acórdão 1603/2008 – Planejamento estratégico institucional e de TI para MPOG, CNJ e CNMP

2008 - TCU IN 57 - Avaliação de desempenho da gestão pelo controle interno

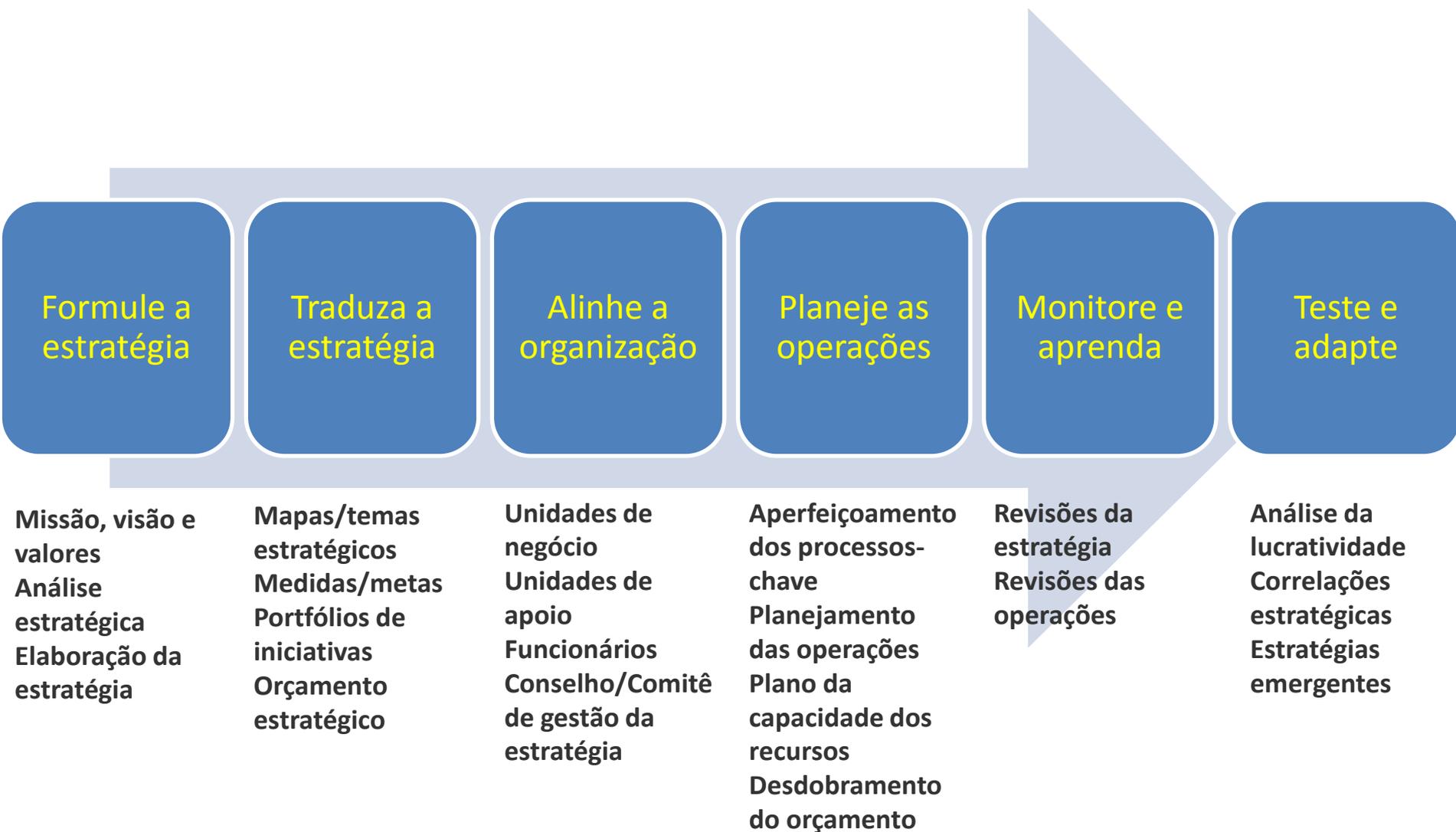
2009 – CNJ – Res. 70 - Estratégia Nacional do Judiciário e Metas de Nivelamento

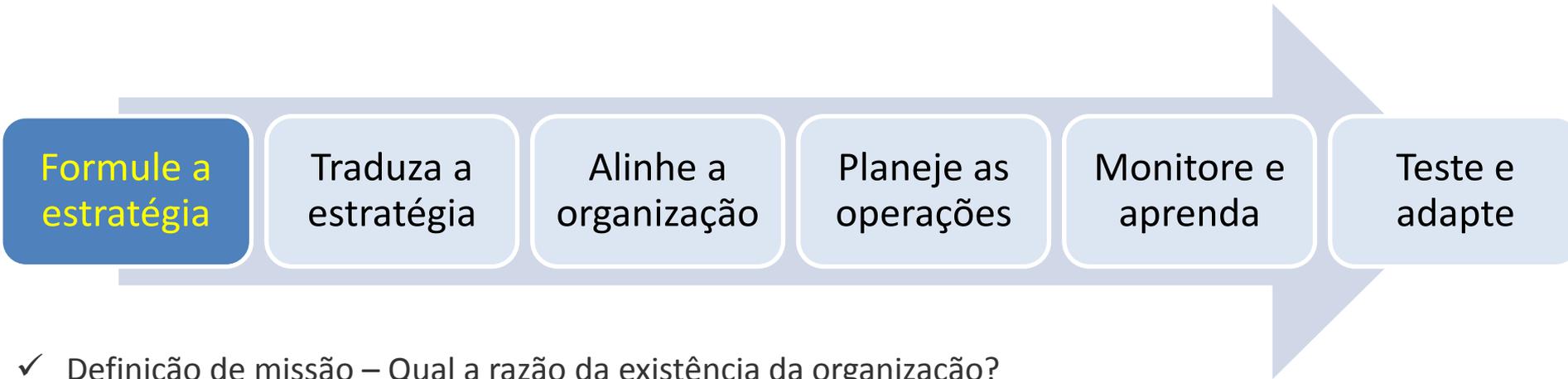
2010 – TCU IN 63 – Padronização e simplificação da prestação de contas dos resultados alcançados em relação às metas

2012 – Lei de acesso à informação

2012 – TCU DN 119 – Responsabilidade na prestação de contas dos resultados em relação aos riscos aproveitados e evitados

2013 – TCU Acórdão 3023 Plenário – Governança e Gestão de Pessoas



A horizontal process flow diagram consisting of six rounded rectangular boxes arranged from left to right, all contained within a larger light blue arrow shape pointing to the right. The first box is dark blue with yellow text, while the others are light blue with dark blue text.

Formule a estratégia

Traduza a estratégia

Alinhe a organização

Planeje as operações

Monitore e aprenda

Teste e adapte

- ✓ Definição de missão – Qual a razão da existência da organização?
- ✓ Definição de valores – Quais são os princípios e valores que norteiam a organização?
- ✓ Definição da visão de futuro - Onde a organização quer chegar no futuro, ou onde deve estar, ou como quer ser reconhecida? Quer ser reconhecida como uma organização de excelência ou não?
- ✓ Análise estratégica – Qual a sustentabilidade atual da organização, está ameaçada? Como está configurado o ambiente onde a organização atua? Quais são os novos produtos, serviços e processos das organizações similares que se destacam, no Brasil e no mundo? Quais são os pontos fortes a serem melhorados e oportunidades que podem ser aproveitadas? Quais são os pontos fracos que devem ser tratados e ameaças que devem ser evitadas?
- ✓ Diretrizes estratégicas – Quais são as estratégias adotadas para alcançar a visão de futuro definida?

Formule a estratégia

Traduza a estratégia

Alinhe a organização

Planeje as operações

Monitore e aprenda

Teste e adapte

- ✓ Definição da estratégia – Tangibilização da estratégia em mapas estratégicos e temas estratégicos
- ✓ Definição dos objetivos estratégicos – Escolha dos objetivos estratégicos suficientes e necessários ao alcance da estratégia definida
- ✓ Definição dos indicadores de resultado e de tendência capazes de medir o alcance dos objetivos definidos
- ✓ Definição das metas realistas e suficientes para o alcance dos resultados esperados pelos stakeholders da organização
- ✓ Seleção e priorização das iniciativas estratégicas que comporão o portfólio de projetos estratégicos da organização, contendo os projetos suficientes e necessários ao alcance dos resultados previstos
- ✓ Alinhamento do orçamento à nova estratégia definida com garantia de priorização de recursos para os projetos estratégicos, mesmo em caso de contingenciamento

Formule a estratégia

Traduza a estratégia

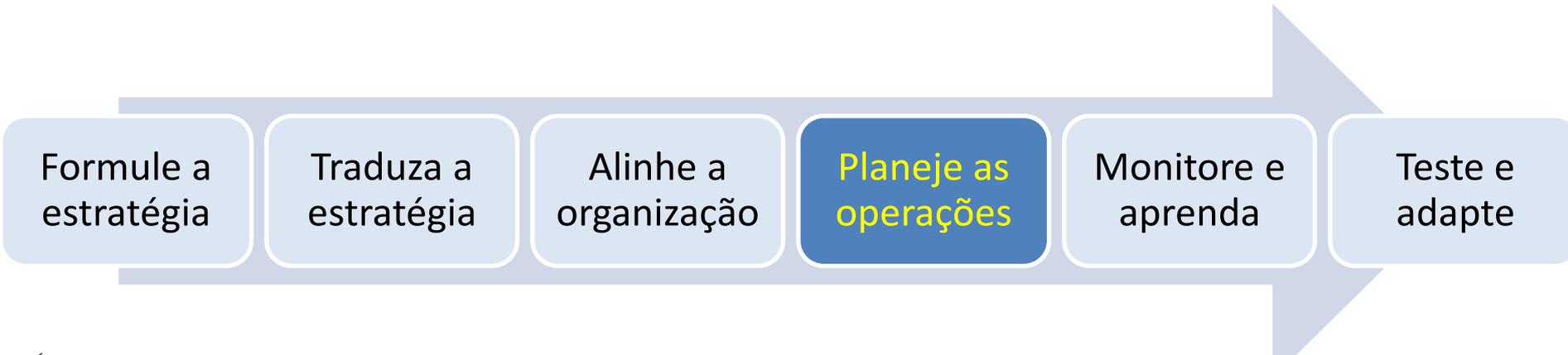
Alinhe a organização

Planeje as operações

Monitore e aprenda

Teste e adapte

- ✓ Alinhamento das unidades de negócio - Desdobramento das metas organizacionais para as diversas unidades de negócio na forma de acordo de gestão
- ✓ Alinhamento das unidades de apoio – Desdobramento das metas organizacionais para as diversas unidades de apoio na forma de acordo de gestão
- ✓ Alinhamento das competências organizacionais à nova estratégia – Redefinição dos programas de desenvolvimento de pessoas, com ênfase:
 - Na descontinuidade de competências declinantes e /ou desnecessárias à estratégia definida
 - Na potencialização das competências essenciais, principalmente do negócio da organização
 - No desenvolvimento de competências ascendentes e inovadoras capazes de trazer vantagem competitiva à organização
- ✓ Definição de um conselho de gestão , um órgão colegiado com poder de realizar os ajustes e correções de rumos que e fizerem necessários na execução da estratégia definida, em função de mudanças no ambiente e mesmo do surgimento de novas oportunidades



Formule a estratégia

Traduza a estratégia

Alinhe a organização

Planeje as operações

Monitore e aprenda

Teste e adapte

- ✓ Aperfeiçoamento dos processos de negócio – Investimento na melhoria de performance dos processos-chave da organização, por meio da incorporação de melhoria contínua e inovação e/ou ruptura, combinada com a definição de metas crescentes de desempenho
- ✓ Planejamento das operações – Alinhamento de todas as operações de entrada, processamento e saída dos processos de negócio e de apoio para os novos níveis de serviço definidos pela estratégia, com ênfase na utilização de tecnologia e automação
- ✓ Planejamento da capacidade dos recursos, principalmente humanos – Análise realista da necessidade e suficiência da disponibilidade de recursos, principalmente os humanos, em função da nova estratégia definida e dos resultados esperados
- ✓ Alinhamento orçamentário e dos recursos - Redistribuição de todos os recursos para as diversas unidades em função da nova estratégia definida e do acordo de trabalho e metas assumidas por cada unidade

Formule a estratégia

Traduza a estratégia

Alinhe a organização

Planeje as operações

Monitore e aprenda

Teste e adapte

- ✓ Medição e gestão do desempenho – Análise realista do desempenho obtido confrontado com o desempenho esperado e os resultados não alcançados e ou superados
- ✓ Desempenho dos processos – Análise realista das causas do desempenho insuficiente nos processos e rápida tomada de decisão para correção e alcance dos resultados esperados
- ✓ Desempenho dos projetos – Análise realista da suficiência das entregas dos projetos para alcance dos resultados esperados pela organização
- ✓ Reuniões de Análise da Estratégia e tomada de decisão – A partir da análise são criados cenários com possíveis soluções para os problemas de desempenho observados, e tomadas as decisões de ajuste pelo conselho de gestão
- ✓ Revisões da estratégia – Atribuição de ciclo periódico para revisão da estratégia definida, preferencialmente entre 3 meses a um ano, com revisão e ajustes de metas e ações
- ✓ Revisões das operações – Processos devem ser ajustados continuamente em função do seu desempenho e dos resultados esperados, principalmente em relação às competências organizacionais e individuais requeridas e possibilidade de automação

Formule a estratégia

Traduza a estratégia

Alinhe a organização

Planeje as operações

Monitore e aprenda

Teste e adapte

- ✓ Análise dos resultados obtidos em relação aos recursos utilizados - Análise da efetividade das ações e tomada de decisão para aumento da sustentabilidade da organização
- ✓ Análise de correlações estratégicas – Análise de resultados comprometidos em objetivos conflitantes e também de sucesso a partir de alinhamento de objetivos, iniciativas e recursos
- ✓ Análise do resultado de organizações similares – Análise dos fatores críticos de sucesso de organizações similares e das peculiaridades das suas estratégias, visando a adoção pela organização
- ✓ Análise de estratégias emergentes – Análise de viabilidade da adoção de novas estratégias, com simulação e testes visando a adoção e ganho de vantagem competitiva

1 – Base conceitual de gestão

2 – Estratégia e alinhamento
estratégico

**3 – Gerenciamento de
processos de trabalho**

4 – Modelagem de processos e
alinhamento de recursos

5 – Gestão do desempenho



A gestão de processos visa integrar a estratégia e objetivos organizacionais com necessidades e expectativas dos clientes da organização. Foca nos processos ponta-a-ponta e objetiva entregar melhores serviços e produtos aos clientes da organização, por meio dos processos.

Aumentar a produtividade:

- fazer mais com O MESMO;
- esquecer redução de custo como meta, meta é produtividade;
- esquecer projetos de melhorias de 5% ao ano, há que se buscar crescimentos de 100%.



- ✓ Gerenciamento de Processos
- ✓ Modelagem de Processos
- ✓ Análise de Processos
- ✓ Desenho de Processos
- ✓ Gerenciamento de Desempenho
- ✓ Transformação de Processos
- ✓ Organização de Processos
- ✓ Gerenciamento de Processos Corporativos
- ✓ Tecnologias de Gerenciamento de Processos



Transferências de controle são muito vulneráveis à desconexões, prejuízos, gargalos, insatisfação dos clientes, instabilidade do processo, produzindo queda de confiabilidade e devendo ser analisadas de perto.





Sempre que não se confia, onera-se o processo.
E todos perdem, a organização, seu cliente, o país, o mundo.

“
**Deus propôs dez leis. Nós temos 4 milhões de leis no Brasil. Quantas dessas foram feitas pensando em valor, com o objetivo de fazer o melhor, o que a sociedade precisa? E quantas dessas foram feitas para proteger dos desvios de caráter?*
”

As organizações mais voltadas ao atendimento das necessidades dos clientes tem mais sucesso e são mais perenes. Elas conseguem integrar o cliente em seus processos e captar o que realmente ele valoriza.

O processo se inicia com a demanda e só termina quando agrega valor para o cliente.

Exemplo: processo trabalhista disparado com a petição inicial, julgado, executado e liquidado com o pagamento ao empregado, transitado em julgado e baixado.



Valor é definido sempre de fora pra dentro, e nunca de dentro pra fora.

A partir do desdobramento da estratégia, a organização deve identificar seus processos críticos e gerenciá-los com base em um enfoque sistêmico, integrado e otimizador;

Os esforços de mapeamento devem ser concentrados nos processos críticos, partindo dos macroprocessos e descendo até o nível de subprocessos;

Mapeamento do processo é um meio e não um fim. O que realmente importa é o alcance de objetivos e metas estabelecidos;

Os processos críticos devem ter um dono, com responsabilidade funcional sobre o andamento do processo, em toda sua transversalidade, e por seus resultados;

Indicadores de desempenho devem ser utilizados para avaliar e monitorar;

Melhorias de processos devem ser atingidas a partir de abordagens estruturadas, que produzam efeitos benéficos e sustentáveis ao desempenho do processo.



Alinhamento Estratégico

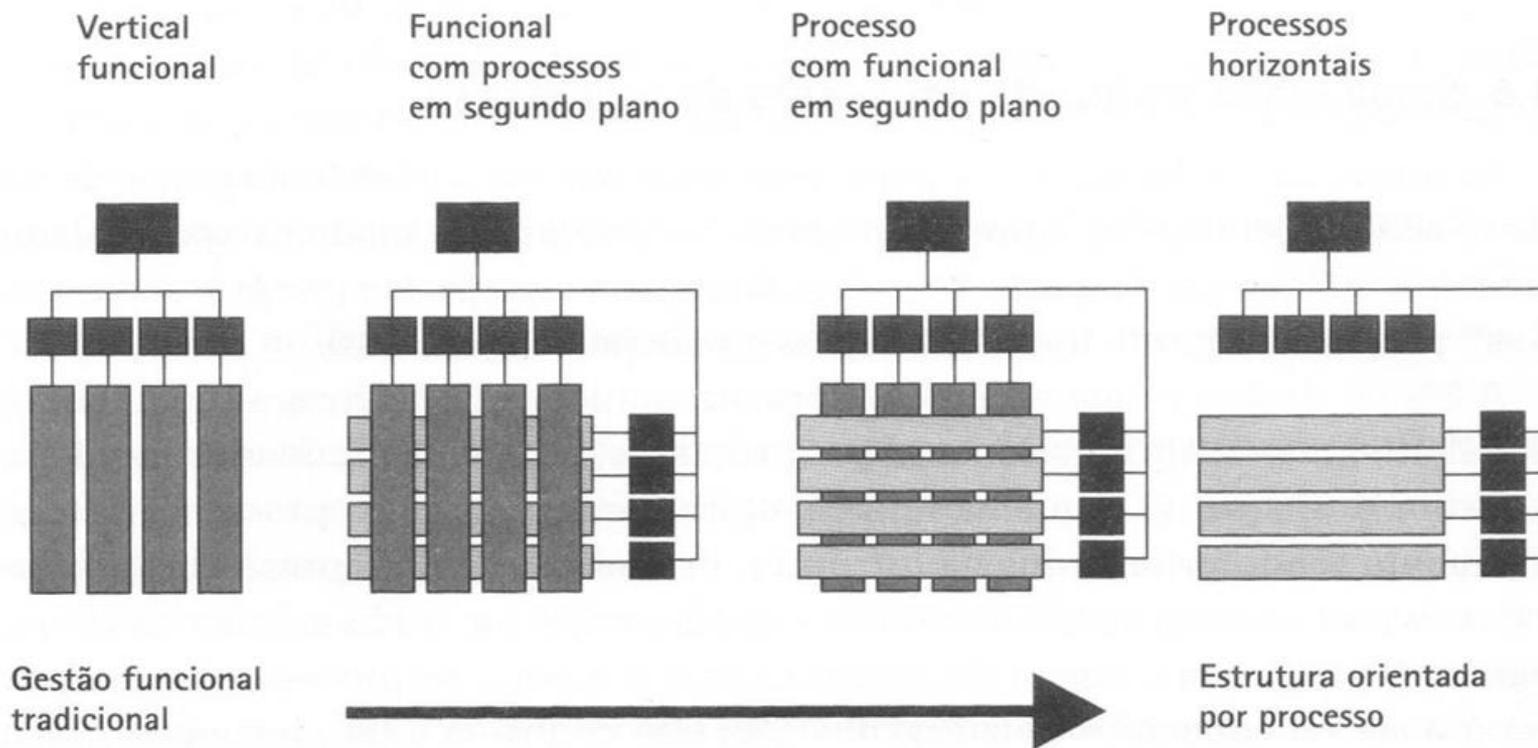
Negócio principal

Foco em resultado

Responsabilidade funcional e não administrativa

Monitoramento

Metodologia



O gerenciamento de processos não elimina a estrutura funcional, tradicional, e nem precisa. A gestão de processos trabalha para reduzir a competição e a disputa por meio de colaboração e gerenciamento do valor a ser entregue aos clientes da organização.



**Controle de processos = intervenção para
mudar a trajetória de desempenho**

Envolve o diagnóstico de desvios e a tomada
de ações de controle corretivo ou preventivo

Constitui-se de iniciativas da organização para aumentar a probabilidade dos indivíduos se comportarem de modo que os objetivos da organização sejam alcançados.

Excesso de controle = + temor – espontaneidade – inovação - responsabilidade

Custos da qualidade: **Investimento**

- ✓ Prevenção de falhas internas
- ✓ Prevenção de falhas externas
- ✓ Avaliação
- ✓ Acompanhamento
- ✓ Revisão
- ✓ Mensuração
- ✓ Teste
- ✓ Treinamento
- ✓ Pesquisas
- ✓ Auditorias
- ✓ Etc.

Custos da não qualidade: **Despesa**

- ✓ Retrabalho
- ✓ Desperdício
- ✓ Perdas
- ✓ Custos de inventários
- ✓ Custos de estoques
- ✓ Gestão de reclamações
- ✓ Insatisfação
- ✓ Perda de imagem
- ✓ Excesso de rotatividade de pessoal
- ✓ Etc.



Tem um ditado que diz: é sempre melhor prevenir do que remediar.

1 – Base conceitual de gestão

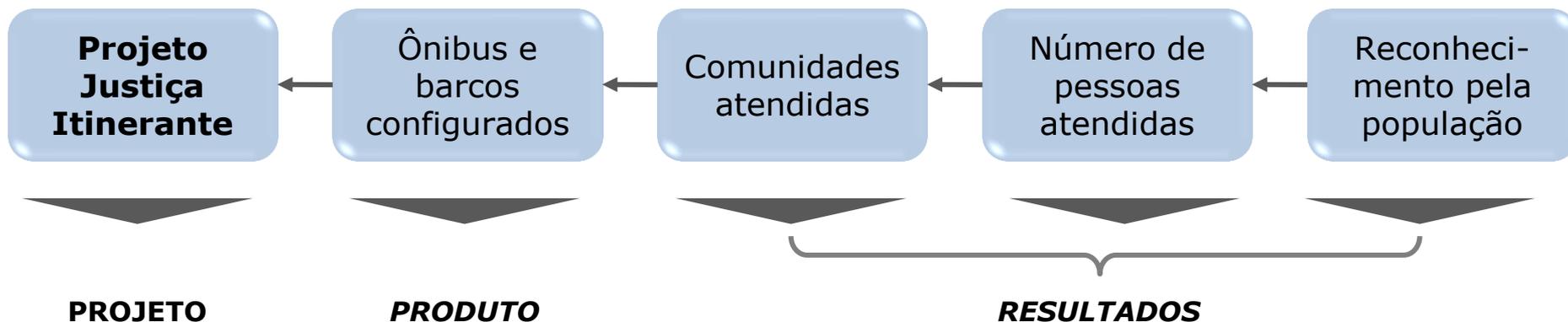
2 – Estratégia e alinhamento estratégico

3 – Gerenciamento de processos de trabalho

4 – Modelagem de processos e alinhamento de recursos

5 – Gestão do desempenho

- ✓ Projetos são apenas meios de solução de necessidades e problemas conhecidos, e os produtos ou serviços criados pelos projetos são também o meio para alcance dos resultados esperados pela organização.
- ✓ A dimensão dos resultados a serem alcançados define o projeto.
- ✓ O tempo dos resultados também define o cronograma do projeto, que se ajusta para atendê-lo.







Produtos Gerados

- ✓ Escopo claro e definido
- ✓ Diretrizes / objetivos a serem alcançados com o projeto
- ✓ Necessidade de recursos financeiros e humanos
- ✓ Infraestrutura necessária para o projeto

Atividades

- ✓ Definir o objetivo do projeto
- ✓ Escolher/ definir o escopo do projeto de mapeamento
- ✓ Definir macro cronograma de trabalho
- ✓ Definir necessidade de recursos para a projeto de mapeamento



Produtos Gerados

- ✓ Planejamento detalhado do projeto
- ✓ Equipe mobilizada para iniciar o projeto
- ✓ Infraestrutura pronta e disponível
- ✓ Equipe do projeto capacitada
- ✓ Ao final, deve ser possível publicar todo o planejamento do projeto e o manual de mapeamento

Atividades

- ✓ Detalhar o planejamento do projeto
- ✓ Definir recursos necessários para cada etapa do projeto (financeiros, humanos, infraestrutura, etc..)
- ✓ Definir metodologia de mapeamento assim como técnica de modelagem, templates, formulários, etc.
- ✓ Capacitar equipe do projeto nos modelos a serem seguidos
- ✓ Publicar manual e cronograma do projeto



Produtos Gerados

- ✓ Áreas e Atores (fornecedores e clientes)
- ✓ Processos referência
- ✓ Serviços de cada área
- ✓ Entradas e Saídas
- ✓ Recursos necessários
- ✓ Indicadores
- ✓ Ao final, deve ser possível registrar e descrever TODOS os ATORES, os SERVIÇOS e os demais ATRIBUTOS dos processos em análise.

Atividades

- ✓ Considerar os Modelos Existentes
- ✓ Obter o maior número de informações significativas
- ✓ Entrevistas com usuários, fornecedores e gestores chaves
- ✓ Pesquisas por formulários para um universo maior - checagem
- ✓ Visitas técnicas em áreas relevantes – confirmação
- ✓ Análise de normas vigentes e padrões adotados, análise de leis e práticas normativas.
- ✓ Análise de todas as dimensões do processo



Produtos Gerados

- ✓ Representação dos atributos do processo;
- ✓ Preparação das representações de forma a subsidiar as decisões, aprovações e o planejamento de implantação;
- ✓ Ao final, deve ser publicado o Modelo do Processo, pronto para as revisões.

Atividades

- ✓ Elaborar a documentação no nível de detalhe necessário para os objetivos projeto.
- ✓ Desenhar e publicar os processos levantados (mapeamento)
- ✓ Desenhar e publicar as propostas de novos processos
- ✓ Documentar os procedimentos e detalhes complementares
- ✓ Adotar as ferramentas de documentação adequadas ao contexto e que permitam a divulgação (comunicação) dos modelos
- ✓ Iniciar a análise de requisitos para implantação
- ✓ Identificar sistemas e recursos necessários



Produtos Gerados

- ✓ Representação de todos os atributos do novo processo modelado
- ✓ Preparação das representações de forma a subsidiar as decisões, aprovações e o planejamento de implantação
- ✓ Ao final, deve ser publicado o novo Modelo do Processo

Atividades

- ✓ Considerar o MODELO ATUAL (AS IS)
- ✓ Desenhar o MODELO FUTURO (TO BE), de forma alinhada com os FCS e as LACUNAS identificadas
- ✓ Elaborar a documentação no nível de detalhe necessário para os objetivos do projeto
- ✓ Documentar os procedimentos e detalhes complementares
- ✓ Adotar as ferramentas de documentação adequadas ao contexto e que permitam a divulgação (comunicação) dos modelos
- ✓ Iniciar a análise de requisitos para implantação
- ✓ Identificar sistemas e recursos necessários



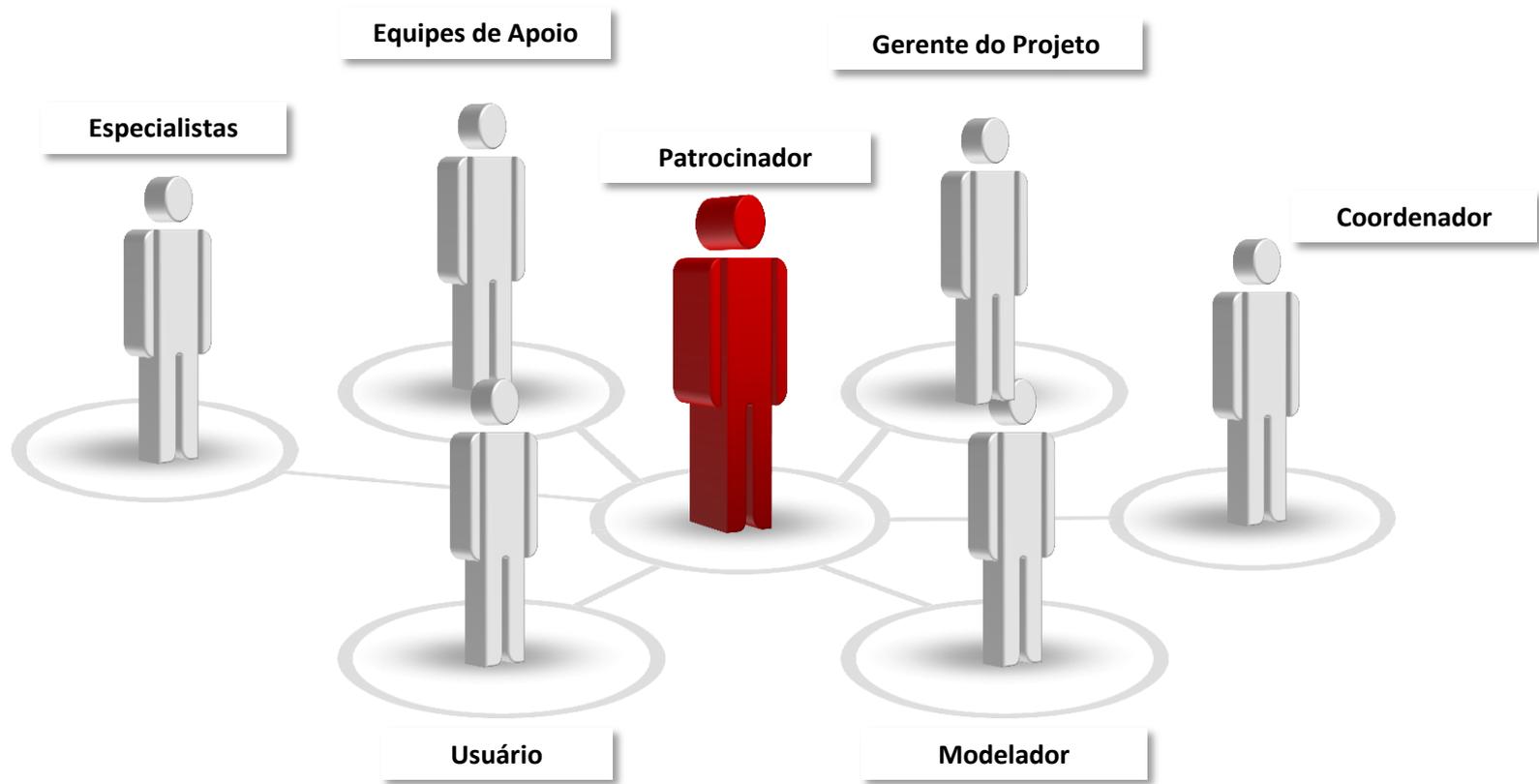
Produtos Gerados

- ✓ Prioridades para implementação
- ✓ Cronograma de implantação
- ✓ Equipe capacitada nos novos processos
- ✓ Pendências de indicadores, acordo de nível de serviço
- ✓ Atividades eliminadas
- ✓ Atividades transferidas
- ✓ Ao final, deve ser publicado o cronograma de implementação

Atividades

- ✓ Levantar todas as mudanças que há entre a situação atual e a situação desejada / futura
- ✓ Definir critérios de priorização das mudanças
- ✓ Priorizar as mudanças
- ✓ Alocar recursos para a implementação das mudanças
- ✓ Definir cronograma de implementação
- ✓ Validar cronograma
- ✓ Implementar as mudanças necessárias
- ✓ Comunicar as mudanças realizadas para a organização
- ✓ Capacitar no novo processo implementado





- ✓ Reduzir custos
- ✓ Reduzir o tempo de ciclo do processo
- ✓ Eliminar atividades improdutivas
- ✓ Padronizar os processos
- ✓ Reduzir a possibilidade de erros
- ✓ Eliminar a possibilidade de erros
- ✓ Reduzir o retrabalho
- ✓ Automatizar atividades repetitivas e com decisão programada
- ✓ Tratar e explorar riscos positivos e negativos
- ✓ Realizar ajustes legais
- ✓ Eliminar gargalos
- ✓ Reduzir os níveis hierárquicos
- ✓ Reorganizar as equipes
- ✓ Capacitar os participantes dos processos
- ✓ Acelerar o fluxo da informação
- ✓ Estabelecer clara responsabilidade sobre os processos
- ✓ Medir desempenho dos processos, das equipes e das pessoas
- ✓ Recompensar o mérito
- ✓ Aumentar a possibilidade de alcançar os resultados estratégicos
- ✓ Dar ênfase ao atendimento das necessidades dos clientes

1 – Base conceitual de gestão

2 – Estratégia e alinhamento estratégico

3 – Gerenciamento de processos de trabalho

4 – Modelagem de processos e alinhamento de recursos

5 – Gestão do desempenho

São fatores internos ou externos à organização e influenciam o sucesso ou o fracasso de seus projetos e processos. Eles podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos e processos influenciar negativamente ou positivamente no resultado.

Tais fatores incluem:

- ✓ Cultura, estrutura e processos organizacionais
- ✓ Padrões governamentais ou do setor à qual a organização pertence
- ✓ Infraestrutura disponível
- ✓ Recursos humanos existentes, sua prontidão estratégica e o seu gap de competências
- ✓ Administração de pessoal e suas políticas
- ✓ Disponibilidade de recursos no mercado
- ✓ Tolerância e apetite a risco das partes interessadas
- ✓ Clima organizacional e segurança jurídica
- ✓ Canais de comunicação internos da organização
- ✓ Sistemas de informação de gestão disponíveis
- ✓ Etc.

As culturas e os estilos podem ter uma forte influência na maneira como os projetos são executados e indiretamente na capacidade de um projeto atingir os seus objetivos. O mesmo se aplica aos processos.

As normas culturais normalmente incluem um conhecimento comum em relação a como abordar a execução do trabalho, quais meios são considerados aceitáveis para tal e quem tem influência na facilitação da execução do trabalho.

A maioria das organizações desenvolve culturas exclusivas que se manifestam de várias maneiras:

- ✓ Visões compartilhadas, valores, normas, crenças, e expectativas
- ✓ Políticas, métodos e procedimentos
- ✓ Visão das relações de autoridade
- ✓ Ética do trabalho
- ✓ Etc.



Fonte: PMBOK 4ª edição, 2008

Cultura fechada	Cultura aberta
Formalidade	Simplicidade
Melindre	Franqueza
Orgulho	Humildade
Medo de enfrentar seus erros	Usa os erros como aprendizagem
Corporativista: relacionamento entre os pares em primeiro lugar	Pensamento de dono: a organização e os seus resultados estão em primeiro lugar
Falso positivo: na reunião as pessoas concordam por fora e discordam por dentro, e o que foi combinado não será cumprido.	Enfrentamento: as pessoas dizem o que pensam, debatem e discordam em nível profissional sem afetar o relacionamento.
Apego	Desprendimento
Expectativas imaturas: as expectativas não são formalizadas à administração mas apenas aos pares, na forma de fofoca.	Sonho compartilhado: as expectativas da organização e das pessoas são discutidas abertamente e assim alinhadas.
Comparação imatura: régua da comparação com os outros cria a desculpíte, o que não tem, o que faltou, o que não recebeu, por que não fez.	Comparação saudável: régua do desenvolvimento pessoal, o que tem e o que é hoje comparado com o passado.
Magoa ou ressentimento: presença de conta corrente emocional, com memórias e saldos negativos.	Gratidão: pelo feedback recebido, mesmo que não tenha sido no momento mais apropriado e nem da melhor forma.

Fonte: *Accountability*, João Cordeiro

Riscos e oportunidades devem ser gerenciados e auditados, como fator crítico de sucesso para a gestão



- ✓ Verificação dos resultados positivos e negativos apurados em relação aos previstos.
- ✓ Verificação do cumprimento de prazos e orçamentos previstos.
- ✓ Verificação dos produtos e serviços gerados e dos padrões alcançados em relação aos padrões de qualidade fixados.
- ✓ Verificação da eficácia dos processos de gestão dos riscos e oportunidades.
- ✓ Verificação da eficácia dos processos de comunicação.
- ✓ As auditorias devem ser realizadas por unidades especializadas internas - controle interno, auditorias internas, e outras, portanto estranhas aos processos e projetos, e ou externas, por órgãos reguladores.

Motivação

*“ 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”*

Deming

Meta

“Sua META é ser o melhor do mundo naquilo que você faz. Não existem alternativas.”

(Falconi, Gerenciamento da Rotina do Trabalho no Dia-a-Dia)

“Devemos premiar e reconhecer a eficiência como forma de não premiar a incompetência”

Peter Drucker

- ✓ Desconhecimento do cliente e de suas reais necessidades e expectativas;
- ✓ Planejamento deficiente ou inexistente, sem objetivos claros, mal definidos e não disseminados;
- ✓ Tomada de decisão empírica e não baseada em gerenciamento de desempenho;
- ✓ Processos e atividades não documentados e não otimizados;
- ✓ Falta de comunicação e conflitos de atribuições e de papéis;
- ✓ Inexistência de uma preocupação constante com inovação e mudança.



Consequências:

- ✓ Baixa produtividade e muito retrabalho
- ✓ Estagnação em relação às organizações similares
- ✓ Redução de tamanho e importância

A Governança e a Governança para Resultados são expressões em ascendente uso na literatura gerencial no setor público que possuem forte significado para o processo de mudança organizacional e para a mensuração do desempenho.

O modelo de gestão alinhava-se principalmente com modelos burocráticos ortodoxos, espelhados em modelos organizacionais mecanicistas, dotados de características de hierarquia, verticalização, rigidez, insulamento.



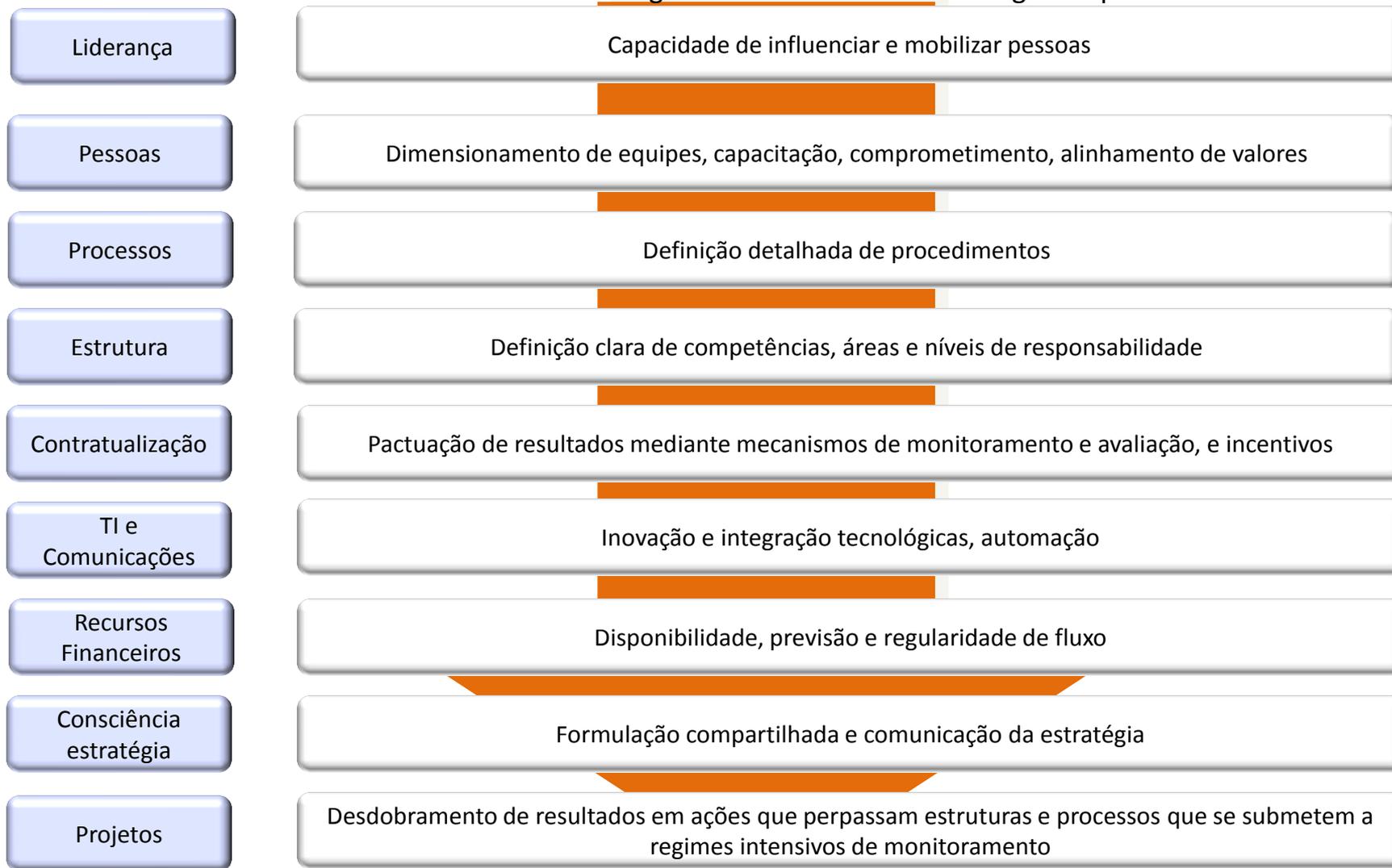
Sair do
passado...



Hoje o termo administração pública está associado a um papel preponderante do estado como executor direto no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços.

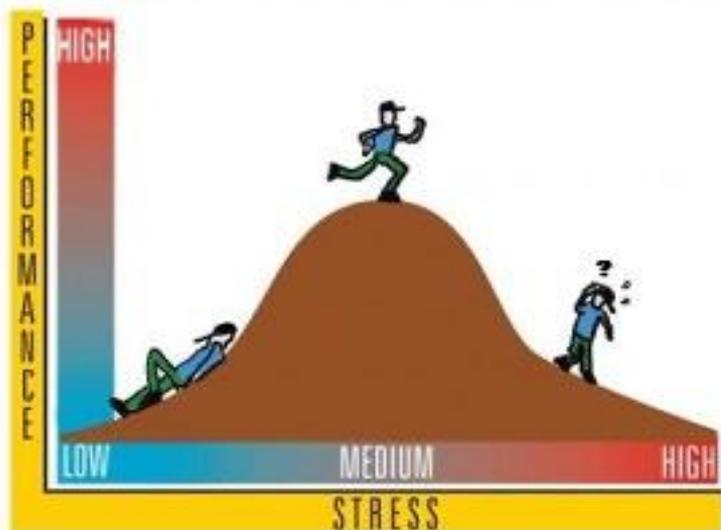
... e ir pro
futuro...

A questão principal concentra-se em como fazer com que os resultados sejam obtidos e, para isso, faz-se necessário harmonizar vários fatores sob o abrigo de um modelo robusto de gestão para resultados.



A equação simplificada é:

Desempenho = esforços + resultados; ou desempenho = esforços → resultados.



A **gestão do desempenho** constitui um conjunto sistemático de ações que buscam definir o conjunto de resultados a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras e de sistemática de monitoramento e avaliação.



1. O mito da medição absoluta: é preciso medir tudo.
2. Para medir o que importa, preciso gerar todas as informações, coletar dados de forma exaustiva e precisa.
3. Primeiro vamos medir, depois vamos ver o que fazemos com as medidas.
4. Antes de começar a medir, é preciso um sistema de informática.

“Não se melhora o que não se mede.”

Deming

Tempo

- Tempo de duração do processo até a sentença
- Tempo de duração do processo até a baixa

Custo

- Custo por processo
- Custo de armazenagem por processos
- Custo de postagem



Qualidade

- Percentual de reforma de decisões
- Percentual de recorribilidade das decisões

Capacidade

- Quantidade de processos julgados por magistrado
- Quantidade de processos julgados por servidor

Indicadores tendem a ser padronizados para permitir comparação e benchmarking com outras organizações.

Utilize-se dos bancos e manuais de indicadores:

[Gespublica - Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores](#)

[TCU - Portfolio de Indicadores](#)

[CNJ – Indicadores Estratégicos Nacionais](#)



Características das boas metas



Alcançáveis: as metas devem ser factíveis, considerando as restrições existentes;

Atreladas a prazo: O alcance das metas deve estar atrelado a um horizonte de tempo;

Recompensáveis: É fundamental existir um mecanismo de incentivo para o atingimento das metas. Este mecanismo pode ser uma recompensa financeira ou uma premiação, por exemplo;

Comparáveis com o mercado: Sugere-se realizar benchmarking para comparação das metas com os valores observados no mercado.

Componentes da meta



Objetivo : Assertiva com verbo no infinitivo

Exemplo: **Tornar-se um dos cinco maiores produtores mundiais de biocombustíveis até 2020**

Prazo : Data definida para o alcance do objetivo

Exemplo: Tornar-se um dos cinco maiores produtores mundiais de biocombustíveis **até 2020**

Medida : Quantificação do objetivo

Exemplo: Tornar-se **um dos cinco maiores** produtores mundiais de biocombustíveis até 2020

- ✓ É também uma ferramenta para o alinhamento da política de gestão de pessoas com a estratégia organizacional;
- ✓ Proporciona a criação de uma linguagem comum em relação ao desempenho;
- ✓ Integra os subsistemas de Recursos Humanos, possibilitando uma nova forma de gestão de pessoas;
- ✓ Favorece que as decisões sobre as pessoas passem a ter menor chance de erro e maior aceitação dos envolvidos (meritocracia);
- ✓ Estabelece um ambiente favorável para acompanhar os resultados organizacionais;
- ✓ Facilita a aprendizagem organizacional, na medida em que sistematiza um processo contínuo de avaliação e desenvolvimento.



Fonte: Adaptado de Labovitz e Rosansky, 1997, p. 44.



As metas, devem:

- ✓ ser claras e estimulantes de modo que precisem de pouca ou nenhuma explicação;
- ✓ estar longe da zona de conforto;
- ✓ ser ousadas e estimulantes por si só;
- ✓ continuar estimulando o progresso mesmo sem a presença contínua dos líderes;
- ✓ ser coerentes com a ideologia da organização.

As competências, devem:

1. Estar alinhadas ao negócio, de modo que contribuam para os resultados organizacionais;
2. Impactar no desempenho organizacional;
3. Alinhar os comportamentos dos profissionais àqueles desejados pela organização;
4. Garantir ou predizer desempenho excelente;
5. Ter a sua evolução planejada.

*"Somos o que fazemos repetidamente. Por isso, o mérito não está na ação e sim no hábito."
(Aristóteles)*

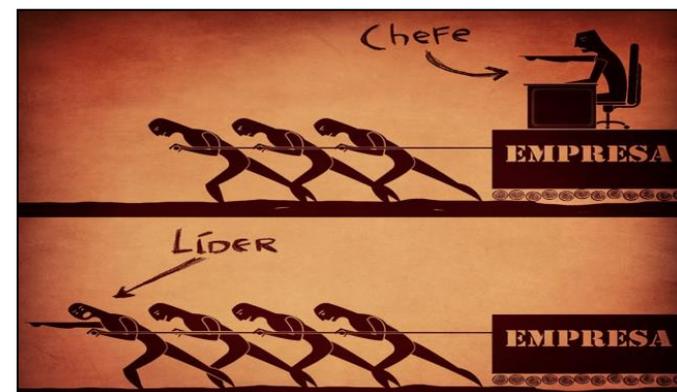
- ✓ Criar oportunidade para o colaborador conversar sobre o seu desempenho;
- ✓ Oferecer-lhe a possibilidade de conhecer os pontos fortes e aprimorar seu desempenho;
- ✓ Proporcionar uma maneira sistemática de planejar o seu treinamento e desenvolvimento;
- ✓ Proporcionar critérios para a progressão funcional;
- ✓ Identificar a contribuição de cada colaborador para o sucesso da Unidade/Área, detectando os problemas e definindo planos de ação;
- ✓ Negociar acordos de trabalho e metas de desempenho e de desenvolvimento para o próximo período.

Fluxo da Avaliação de Desempenho:



Outra etapa de fundamental importância é preparar os líderes para que eles tratem a Gestão do Desempenho Humano como processo. Isso significa:

- ✓ garantir que toda a equipe conheça e compreenda o objetivo da GD, a ferramenta, seus conteúdos e sua forma de gerenciamento;
- ✓ acordar com os servidores uma sistemática de acompanhamento das metas e do desenvolvimento das competências fundamentais de cada um ao longo do ano – reuniões de avaliação, feedback, planos de ação, etc.;
- ✓ ter clareza do que ele, gestor, precisa fazer para apoiar o desenvolvimento de seus colaboradores;
- ✓ estimular – exigir se necessário – que os colaboradores se auto avaliem para que, progressivamente, assumam o seu próprio desenvolvimento, estabelecendo planos claros, factíveis e desafiadores de crescimento profissional.



- ✓ Estabelecer direção, sentido e propósito para a carreira profissional;
- ✓ Definir ações concretas que afetam positivamente seu futuro;
- ✓ Incrementar desempenho e acelerar a obtenção de resultados;
- ✓ Minimizar incertezas e dúvidas;
- ✓ Focar energias no que é mais importante;
- ✓ Obter maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal.



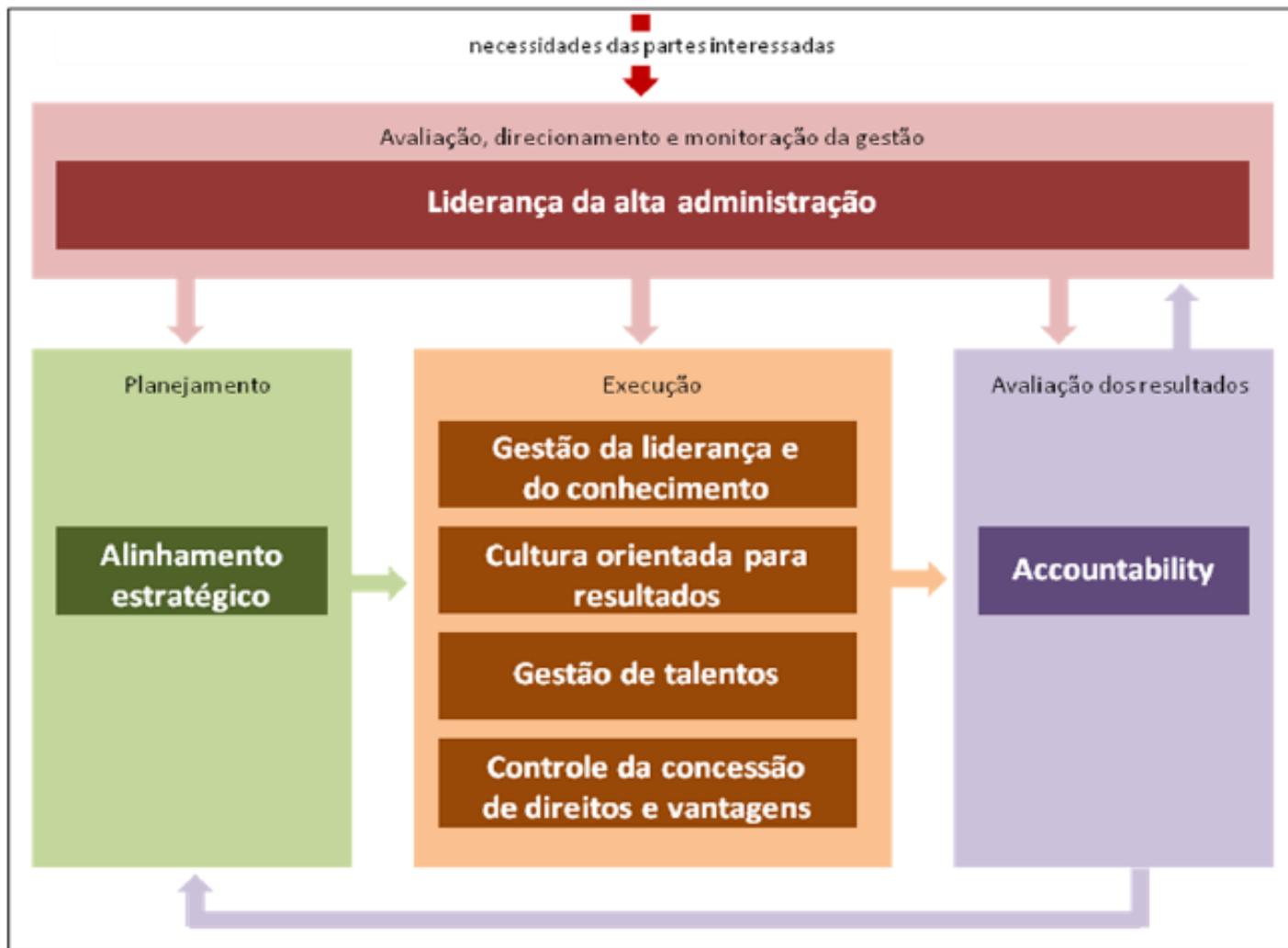


Figura 2. Modelo de avaliação utilizado no levantamento

Fonte: *The Human Capital Assessment and Accountability Framework* (EUA, 2005, adaptado)

- 1) estabelecer a estratégia da organização para cumprir sua missão;
- 2) definir objetivos, indicadores e metas organizacionais;
- 3) estabelecer a divisão de papéis necessários para cumprir a missão, objetivos e metas, assim como as responsabilidades desses papéis;
- 4) estabelecer macroprocessos de trabalho e estruturas funcionais/organizacionais coerentes com esses papéis e responsabilidades;
- 5) designar gestores para executar processos de trabalho;
- 6) alocar pessoas e recursos (financeiros e patrimoniais) às estruturas funcionais/organizacionais de maneira coerente com os objetivos e metas estabelecidos; e
- 7) estabelecer mecanismos de controle que assegurem o cumprimento da missão, objetivos e metas

(TC 007.887/2012-4, Relatório de Levantamento de Governança de TI, p. 34)

✓ 9.1. **recomendar:**

9.1.1. ao Conselho Nacional de Justiça, ao Conselho Nacional do Ministério Público, à Secretaria de Gestão Pública e à Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União que, no **prazo de 180** (cento e oitenta) dias a contar da ciência deste Acórdão, **orientem** as unidades sob sua jurisdição sobre a necessidade de:

✓ 9.1.1.1 a alta administração, em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, estabelecer formalmente:

(i) objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio;

✓ **(ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio;**

(iii) metas para cada indicador definido, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório;

(iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da gestão de pessoas;

✓ 9.1.1.2. **publicar**, em atenção ao art. 6º da Lei n. 12.527/2011, as informações acima, os planos a elas relacionados, as respostas ao questionário deste levantamento e as informações do relatório a ser encaminhado oportunamente pelo TCU, com exceção daquelas classificadas como não públicas nos termos da lei;

✓ 9.1.1.3. estabelecer **comitê estratégico de gestão de pessoas**, observando as boas práticas sobre o tema, e monitorarem o cumprimento dos papéis e responsabilidades estabelecidos;

✓ 9.1.1.4. fundamentar os processos de recrutamento e **seleção (internos e externos)** em perfis de **competências**, inclusive os relativos a cargos/funções de livre **provimento de natureza técnica ou gerencial**, e assegurarem concorrência e transparência nos processos;

✓ 9.1.1.5. adotar medidas para garantir a realização sistemática de **auditorias internas na folha de pagamento** das unidades sob sua jurisdição;

✓ 9.1.1.6. articular-se com a Escola Nacional de Administração Pública e outras escolas de governo para garantir a oferta de **ações de capacitação em planejamento estratégico** da força de trabalho para as unidades sob sua jurisdição;



Treinamento presencial e consultoria e assessoria em gestão para a gestão da estratégia, projetos, processos e pessoas. Consultoria eventual ou continuada do diagnóstico e planejamento até a governança corporativa e gestão dos resultados.



Educação a distância para a gestão da estratégia, projetos, processos e pessoas, com material e avaliação 100% online e 100% de disponibilidade, 24 horas por dia, 7 dias por semana, aprendizado com exercícios práticos e tutoria e apoio de especialistas de nível sênior e certificados internacionalmente.



Base de conhecimento em gestão e espaço de discussão de ideias e soluções em gestão da estratégia, projetos, processos e pessoas.

<http://www.canaldaestrategia.com.br/>