

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

LESANDRA PRIEBE KOBUS

GESTÃO POR PROCESSOS
ESTUDO DE CASO NO CENTRO JUDICIÁRIO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E
CIDADANIA – CEJUSC AMPARO

Amparo

2014

LESANDRA PRIEBE KOBUS

GESTÃO POR PROCESSOS

Estudo de Caso no Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC

AMPARO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração de TI, pelo MBA em Administração Estratégica de Tecnologia da Informação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientadora: Prof. Sílvia Saggiorato

Amparo

2014

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar os aspectos da disciplina de BPM (*Business Process Management*) que podem contribuir com a gestão dos processos de negócio do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania de Amparo (CEJUSC AMPARO), órgão do sistema judiciário responsável por centralizar a realização das audiências de conciliação e mediação da Comarca de Amparo. O estudo tem como foco principal o processo de conciliação e mediação, porém avalia de forma geral os demais processos envolvidos. Primeiramente, faz-se o levantamento do referencial teórico, buscando a contribuição de vários autores para subsidiar o desenvolvimento da pesquisa. Os dados necessários ao cumprimento dos objetivos são coletados por meio das técnicas de entrevista, análise documental e observação participante. As informações apresentadas incluem o entendimento e alinhamento da estratégia aos processos, a modelagem e análise da situação atual do processo de conciliação e mediação, a modelagem da situação futura, com a proposição de um modelo de gestão dos processos, bem como ações de melhoria para a implementação futura do novo modelo. Acredita-se que o resultado desta pesquisa contribuirá com o CEJUSC na adoção de uma gestão orientada por processos como forma de alcançar seus objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Gestão. Gerenciamento. Processos de negócio. BPM.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 PROCESSO DE NEGÓCIO.....	17
2.1.1 Processos de negócio ponta a ponta	18
2.1.2 Tipos de processos	19
2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM)	20
2.2.1 Gestão funcional e gestão por processos.....	22
2.2.2 Gestão de processos e gestão por processos	24
2.3 CICLO DE VIDA BPM	24
2.4 PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA O PROCESSO	26
2.5 MODELAGEM DE PROCESSOS	30
2.5.1 Níveis de processos	30
2.5.2 Notações para modelagem de processos	32
2.5.2.1 Cadeia de valor e arquitetura de processos.....	34
2.5.2.1.1 Níveis de decomposição da cadeia de valor.....	36
2.5.2.2 BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	37
2.5.3 Ferramentas de modelagem.....	39
2.5.4 Abordagens para modelagem de processos.....	40
2.6 ANÁLISE DE PROCESSOS	41
2.7 DESENHO DE PROCESSOS.....	43
2.8 MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DE PROCESSOS	45
2.9 AMPLITUDES DA TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS	47
2.10 BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR PROCESSOS	48
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	51
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	52
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	54
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	56
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	59
4.1 ENTENDIMENTO DA ESTRATÉGIA PARA O PROCESSO	59
4.2 MODELAGEM DA SITUAÇÃO ATUAL.....	66
4.2.1 Funções de negócio do CEJUSC AMPARO	66
4.2.2 Modelagem da situação atual do processo de conciliação e mediação	70
4.2.3 Mapas dos subprocessos da situação atual (AS-IS).....	71
4.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL.....	91
4.3.1 Análise da estrutura organizacional	91
4.3.2 Análise do processo de conciliação e mediação.....	92
4.3.3 Alinhamento dos processos aos objetivos estratégicos	97

4.4	MODELAGEM DA SITUAÇÃO FUTURA	100
4.4.1	Níveis de processos	100
4.4.2	Arquitetura de processos do CEJUSC AMPARO	102
4.4.3	Diagrama do processo de conciliação e mediação	106
4.4.4	Mapas dos subprocessos da situação futura (<i>TO-BE</i>).....	108
4.4.4.1	Planejar ações de conciliação e mediação	108
4.4.4.2	Atender ao público.....	109
4.4.4.3	Ajuizar reclamação	110
4.4.4.4	Designar audiência em processos das Varas/JEC.....	113
4.4.4.5	Cancelar audiência.....	114
4.4.4.6	Realizar audiência.....	114
4.4.4.7	Monitorar conciliações e mediações	117
4.4.4.8	Avaliar ações de conciliação e mediação	117
4.5	AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO E IMPLANTAÇÃO FUTURA	132
4.5.1	Ações de curta duração	132
4.5.2	Ações de longa duração	133
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
	REFERÊNCIAS	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Inclusão da dimensão de processos sobre a estrutura funcional	23
Figura 2 – Ciclo PDCA de Deming.....	26
Figura 3 – O sistema gerencial: conectando a estratégia com o planejamento operacional.....	28
Figura 4 – Hierarquia de processos com graus de liberdade distintos.....	32
Figura 5 – Diagrama versus mapa versus modelo	33
Figura 6 – Cadeia de Valores Genérica	34
Figura 7 – Exemplo de Cadeia de Valor.....	35
Figura 8 – Exemplo de VAC	37
Figura 9 – Representação de fluxo em BPMN com raias.....	38
Figura 10 – Elementos básicos da notação BPMN para modelagem na visão negócio	39
Figura 11 – Logotipo CEJUSCs	52
Figura 12 – Prédio do CEJUSC AMPARO	53
Figura 13 – Organograma do CEJUSC AMPARO	67
Figura 14 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): recepcionar ao público	78
Figura 15 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): atender ao público	79
Figura 16 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): ajuizar reclamação pré-processual	80
Figura 17 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): convidar reclamado.....	81
Figura 18 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): ajuizar processual pelo JEC	82
Figura 19 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): elaborar inicial do JEC.....	83
Figura 20 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): designar audiência em processos JEC/tutela	84
Figura 21 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): receber designação em processo	85
Figura 22 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): preparar audiências	86
Figura 23 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): cancelar ou excluir audiência.....	87
Figura 24 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): realizar audiência	88
Figura 25 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): encerrar audiência pré-processual.....	89
Figura 26 – Mapa de subprocesso (<i>AS-IS</i>): encerrar audiência processual	90
Figura 27 – Níveis de processos	101
Figura 28 – Arquitetura de processos CEJUSC AMPARO	103
Figura 29 – Processo ponta a ponta: gerir conciliação e mediação	107
Figura 30 – Diagrama de subprocesso: atender ao público	109
Figura 31 – Diagrama de subprocesso: ajuizar reclamação	111

Figura 32 – Diagrama de subprocesso: realizar audiência	115
Figura 33 – Mapa de subprocesso (TO-BE): planejar ações de conciliação e mediação	119
Figura 34 – Mapa de subprocesso (TO-BE): recepcionar ao público.....	120
Figura 35 – Mapa de subprocesso (TO-BE): realizar triagem e atendimento	121
Figura 36 – Mapa de subprocesso (TO-BE): ajuizar reclamação pré-processual.....	122
Figura 37 – Mapa de subprocesso (TO-BE): convidar reclamado.....	123
Figura 38 – Mapa de subprocesso (TO-BE): ajuizar processual pelo JEC.....	124
Figura 39 – Mapa de subprocesso (TO-BE): designar audiência em processo Varas/JEC	125
Figura 40 – Mapa de subprocesso (TO-BE): cancelar audiência.....	126
Figura 41 – Mapa de subprocesso (TO-BE): preparar audiências.....	127
Figura 42 – Mapa de subprocesso (TO-BE): realizar audiência de conciliação ou mediação	128
Figura 43 – Mapa de subprocesso (TO-BE): encerrar audiência.....	129
Figura 44 – Mapa de subprocesso (TO-BE): monitorar conciliações e mediações	130
Figura 45 – Mapa de subprocesso (TO-BE): avaliar ações de conciliação e mediação	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Entrevistas realizadas	55
Quadro 2 – Alinhamento de objetivos e diretrizes	65
Quadro 3 – Funções de negócio	67
Quadro 4 – Matriz de problemas e oportunidades de melhoria.....	93
Quadro 5 – Alinhamento dos processos aos objetivos	99
Quadro 6 – Processos de gerenciamento	104
Quadro 7 – Processos de suporte.....	104
Quadro 8 – Ações de curta duração.....	132
Quadro 9 – Ações de longo prazo	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de audiências por semestre	63
--	----

1 INTRODUÇÃO

A administração de processos sempre esteve presente nas organizações, pois não há como fugir da necessidade de coordenar o trabalho a ser realizado, mesmo que informalmente. Determinar o que deve ser feito, organizar a sequência de tarefas, projetar os recursos que suportarão as atividades e controlar os resultados são eventos básicos para a sobrevivência de uma instituição, seja ela pública ou privada.

Conforme a instituição cresce, aumenta a necessidade de melhorar a coordenação dessas atividades, a fim de entregar produtos de maior qualidade e prestar melhores serviços a um mercado cada vez mais exigente. Surge, então, a oportunidade natural de a organização começar a gerir seus processos de forma planejada. Conforme afirma Paim et al (2009), quanto mais complexa é a coordenação do trabalho, maior é a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerir processos.

A função de gerir processos é tratada pela disciplina gerencial denominada gestão por processos, termo oriundo do acrônimo BPM (*Business Processes Management* ou gestão de processos de negócio). Em BPM, processos de negócio são tratados como ativos. A disciplina apresenta um conjunto de conhecimentos capazes de auxiliar as organizações de qualquer porte, com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, no gerenciamento de seus processos de negócio, tornando-as mais eficientes e eficazes. (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL (ABPMP), 2013).

Observa-se que as metodologias de gestão por processos aprimoraram-se nos últimos anos. Atualmente, inúmeras organizações têm-se beneficiado significativamente com a implementação de iniciativas de BPM, buscando melhorar seus processos para atenderem às necessidades de todas as partes interessadas, tais como clientes, acionistas, sociedade e governo, as quais apresentam requisitos de satisfação cada vez mais elevados.

O Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania de Amparo (CEJUSC AMPARO¹), localizado na cidade de Amparo, no Estado de São Paulo, percebe a necessidade de iniciar um movimento para adotar as práticas de gestão por processos como forma de gerir sua atuação como órgão que hoje centraliza os processos de conciliação e mediação da Comarca de Amparo.

¹ Para este estudo, o CEJUSC AMPARO será também referenciado como CEJUSC ou Centro, denominações comumente utilizadas pelo Órgão.

Os CEJUSCs surgiram a partir de 2010, por determinação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com o objetivo de organizar um programa visando promover ações de incentivo à autocomposição de litígios e à pacificação social por meio da conciliação e mediação. Esse programa está sendo implementado com a participação de rede constituída por todos os órgãos do Poder Judiciário, bem como por entidades públicas e privadas parceiras, incluindo universidades e instituições de ensino. (CNJ, 2010).

O CEJUSC AMPARO, portanto, é um órgão recém-formado e hoje, apesar de possuir uma infraestrutura moderna e satisfatória, ainda não pode realizar uma ampla divulgação para estimular o uso deste meio de resolução de conflitos pela população. Isso se deve a dois fatores principais: um quadro de pessoal ainda reduzido e a ausência de um modelo de gestão que garanta o aumento das atividades com a manutenção da qualidade do serviço prestado.

O presente trabalho pretende analisar como a disciplina de BPM pode auxiliar o CEJUSC na reorganização dos seus processos de negócio, de forma a auxiliar o órgão a aumentar sua capacidade de atendimento ao público, e, como consequência, de realizar um número maior de audiências de conciliação e mediação. Para analisar e propor soluções que possam contribuir com o CEJUSC, este projeto será desenvolvido em capítulos, conforme exposto a seguir.

Este primeiro capítulo, além desta introdução, que apresenta o tema proposto, contém o direcionamento necessário para realização do estudo. Descreve-se, primeiramente, a situação problemática encontrada, procurando-se fazer uma breve apresentação do CEJUSC e de características relevantes para realização da pesquisa. Na sequência, serão apresentados os objetivos propostos, divididos em objetivo geral e objetivos específicos, os quais tem a função de delinear a finalidade do trabalho. Esse capítulo inclui, também, a justificativa para a escolha do tema.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica necessária para a elaboração da pesquisa. Serão abordados os conceitos de gestão por processos que possibilitarão o entendimento do problema e embasarão as propostas de solução.

O terceiro capítulo tem como objetivo descrever o método de pesquisa aplicado para o desenvolvimento deste trabalho, visando ao cumprimento dos objetivos gerais e específicos inicialmente propostos, apresenta a unidade de análise da pesquisa, apontar as técnicas de coleta e análise de dados e as limitações deste estudo.

O quarto capítulo apresenta a descrição dos resultados da pesquisa, com a respectiva análise dos dados coletados, envolvendo o entendimento e análise da situação atual dos processos do CEJUSC, especialmente do processo de conciliação e mediação, a proposta de

modelagem da situação futura, em uma visão orientada por processos, bem como a relação de ações de melhoria para a implantação futura do novo modelo.

Finalmente, no quinto capítulo, serão apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O CNJ, com a proposta de facilitar o acesso ao Judiciário e garantir a razoável duração dos processos judiciais, lançou programas que objetivam acelerar a tramitação dos processos na Justiça. Um deles é o programa de conciliação. Para isso, emitiu a Resolução nº. 125, em 29 de novembro de 2010, que instituiu a Política Judiciária Nacional de Tratamento dos Conflitos de Interesses, cujo fim tende a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade, além de estipular prazos para a adequação dos setores de conciliação existentes às disposições da Resolução. (CNJ, 2010).

A partir dessa determinação, o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), em 15 de fevereiro de 2011, por meio do Provimento nº 1868/2011, criou o Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, com a função de instalar, com autorização do Conselho Superior da Magistratura, os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania, para, enfim, concentrar a realização das sessões de conciliação e mediação que estavam a cargo de conciliadores e mediadores. (SÃO PAULO, 2011).

O CEJUSC AMPARO foi inaugurado em 30 de novembro de 2012, sendo que sua sede decorre da celebração de convênio da Prefeitura Municipal de Amparo com o TJSP para a locação do imóvel no qual as dependências foram instaladas. O Centro foi implantado graças ao empenho dos servidores que contribuíram com o projeto, bem como pela ajuda recebida de entidades públicas e privadas para sua viabilização. É considerado pelos gestores como uma “conquista de toda a comunidade local”, devido à importância do novo serviço. Todas as entidades que colaboraram para sua implantação receberam o certificado de “Parceiro da Cultura de Paz”. (SÃO PAULO, 2012).

A principal atribuição do CEJUSC é, portanto, a centralização dos processos de conciliação e mediação da Comarca de Amparo. Conforme Kuchar (2008), a conciliação e a mediação são meios denominados *autocompositivos*. A autocomposição é uma forma de resolução de conflito em que a solução é buscada pelas próprias partes, e uma ou ambas as

partes sacrificam parte de seus interesses, sendo que um terceiro (conciliador ou mediador) é o responsável por sugerir ou facilitar a busca da solução.

De acordo com Kuchar (2008, p. 26):

[...] a mediação e a conciliação são métodos em que se tem um terceiro que participa para auxiliar as partes a chegarem a um acordo. É importante notar que, inobstante a existência do terceiro, este não tem poder para impor a solução, que é assim, decidida pelas próprias partes, o que caracteriza tais meios como autocompositivos.

Conforme determina a Resolução nº. 125, o conciliador ou mediador é uma pessoa voluntária no processo, que atua mediante capacitação específica para execução da função, incluindo reciclagens que são ministrados pelos tribunais ou empresas habilitadas. Os conciliadores seguem o Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais da referida Resolução. (CNJ, 2010).

Os procedimentos para executar uma audiência de conciliação ou mediação são os mesmos, porém, os conceitos diferem quanto à forma de condução do processo. Conforme explica Kalil (2006), o principal objetivo do conciliador em uma audiência de conciliação é fazer sugestões, interferir e oferecer conselhos às partes. Já a mediação é conduzida por um terceiro imparcial, o mediador, o qual apenas facilita a comunicação, não fazendo parte do seu papel induzir as partes ao acordo. Isso significa que as próprias pessoas envolvidas discutem e compõem o conflito. O acordo, nesse caso, é somente uma consequência do bom desenvolvimento da comunicação entre as partes.

Assim esclarece o CNJ (2014):

Mediação e Conciliação: qual é a diferença entre elas?

A Mediação também é uma forma de solução de conflitos por meio de uma terceira pessoa (facilitador) que não está envolvida com o problema. A proposta é que o facilitador favoreça o diálogo entre as partes, para que elas mesmas construam, com autonomia e solidariedade, a melhor solução para o problema.

A Mediação pode ser mais demorada e até não terminar em acordo, como sempre acontece na Conciliação. Mas, mesmo assim, as partes têm considerado a Mediação bastante positiva, pois, ao final dos debates, os envolvidos estão mais conscientes e fortalecidos.

Existem dois tipos de conciliação e mediação, a pré-processual e a processual. O primeiro tipo, como o próprio nome já diz, ocorre quando a disputa ainda não chegou à Justiça. Essa modalidade é indicada para que ambas as partes – pessoas envolvidas no conflito – cheguem a um acordo que põe fim ao problema e resolvem, com rapidez, uma questão que

poderia levar anos na Justiça, gerando despesas e até mesmo transtornos emocionais. (CNJ, 2014).

No segundo tipo, a processual, uma das partes que participam de um processo judicial, seja como autor ou como a parte que se defende, comunica ao tribunal no qual o processo tramita a vontade de fazer um acordo. A partir disso, é marcada uma audiência para que as próprias partes, perante o conciliador ou mediador – que atua no papel de facilitador – acordem a solução mais justa para ambas. (CNJ, 2014).

Como visto, a conciliação e a mediação possuem muitos benefícios que justificam sua utilização pelos cidadãos, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, principalmente o fato de que todos os acordos obtidos por meio da conciliação ou da mediação têm validade jurídica, ou seja, caso uma das partes não cumpra o acordado, a ação pode ser levada à Justiça. Cabe ao CEJUSC, atual órgão responsável, divulgar o serviço à comunidade, para que esse seja usufruído pela população nos casos em que houver um conflito que necessite de uma resolução simples e rápida.

Posto isso, percebe-se que o CEJUSC possui a importante missão de realizar uma ampla divulgação do serviço de conciliação e mediação, para que o órgão seja demandado pelos cidadãos para resolução de seus conflitos, trazendo agilidade tanto para as partes, quanto para a própria Justiça, que poderá dedicar-se a processos mais complexos.

Iniciar essa divulgação para que haja um aumento substancial no número de audiências realizadas é o maior desejo dos gestores do CEJUSC. Porém, como o Centro é um órgão novo, há o receio por parte da equipe de que o aumento da demanda venha a afetar a qualidade do atendimento e a celeridade do processo devido à falta de uma estruturação adequada.

Conforme a ABPMP (2013, p. 25), “Organizações que se preocupam em identificar, gerenciar e medir seus processos de negócio estão mais bem preparadas para a transformação e melhor posicionadas para reconhecer e lidar com os desafios”, podendo a adoção de uma gestão orientada por processos ser o caminho para que o CEJUSC possa planejar como fazer para alcançar seus objetivos e como sustentar toda a mudança.

Portanto, pretende-se, com este trabalho, responder à seguinte pergunta:

Em quais aspectos a disciplina de BPM poderá contribuir com a gestão dos processos de negócio do CEJUSC AMPARO, possibilitando a adoção de uma gestão orientada por processos como forma de alcançar seus objetivos estratégicos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os aspectos da disciplina de BPM que podem contribuir com a gestão dos processos de negócio do CEJUSC AMPARO, possibilitando a adoção de uma gestão orientada por processos como forma se alcançar seus objetivos estratégicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Entender a estratégia do CEJUSC para o processo de conciliação e mediação;
- Identificar as funções de negócio envolvidas nos processos do CEJUSC, como forma de identificar os processos existentes;
- Modelar a situação atual do processo ponta a ponta de conciliação e mediação;
- Analisar a situação atual dos processos, identificando as oportunidades de melhoria;
- Modelar a situação futura para os processos, tendo como base os conceitos de gestão por processos;
- Descrever as ações necessárias para a implementação e implantação futura do processo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para a formação do CEJUSC, os responsáveis contaram com o apoio de diversas instituições públicas e privadas, com o forte argumento de que o processo de conciliação e mediação é uma prática boa para todos, tanto para as pessoas físicas quanto para as jurídicas. Porém, devido ao problema relatado anteriormente, o Centro não consegue dar uma resposta positiva à sociedade, pois não possui capacidade e organização do trabalho que os permita aumentar o número de atendimentos sem prejudicar a qualidade dos serviços prestados.

Conforme explicitado anteriormente, há um receio por parte dos gestores atuais de iniciar a divulgação dos serviços sem que haja a preparação da equipe e o planejamento do fluxo mais adequado de trabalho, para que seja mantida a individualização do atendimento e a qualidade das audiências, valor de grande importância, já presente na cultura da organização. Os gestores do CEJUSC compartilham a ideia de Kazuo Watanabe, Desembargador aposentado do TJSP, quando este compara a nova legislação que estava sendo criada para mediação – que vigora hoje, ao serviço prestado pelos juizados especiais:

Ampliaram a competência dos juizados sem que o Estado cuidasse de organizá-los e aparelhá-los melhor, bem como dar tratamento adequado para seus funcionários. Estamos presenciando – pelo menos observo isso no Estado de São Paulo –, em alguns juizados, a distribuição de senhas para atendimento, a formação de filas, transformando-se em uma espécie de ‘INPS’ dos juizados. Todas essas instituições, essas formas de tratamento dos conflitos de interesse, devem ser pensadas e implementadas com essa preocupação fundamental e não com a preocupação de solucionar a crise da Justiça. Não é porque o Poder Judiciário está sobrecarregado de serviço que tentaremos descobrir formas de aliviar a carga. Tenho um grande receio de que a mediação venha a ser utilizada com esse enfoque e não com o maior, que seria dar tratamento adequado aos conflitos que ocorrem na sociedade; não se pode pensar nela como uma forma de aliviar a sobrecarga a que o Judiciário está sendo submetido hoje, porque daremos à mediação o mesmo encaminhamento que estamos dando hoje aos juizados especiais. (WATANABE, 2002, p. 45).

O CEJUSC necessita verificar se é possível criar uma forma de coordenar o trabalho sem burocratizar o processo, o que levaria a diminuir a qualidade que hoje, com um menor número de atendimentos, é possível oferecer aos cidadãos. Conforme Paim et al (2009), os mecanismos utilizados para a coordenação do trabalho estão intrinsicamente relacionados a três fatores: ao modo como os recursos e as atividades estão planejados; à forma como as atividades planejadas estão sendo geridas no dia a dia; e aos métodos para gerar o aprendizado e promover a melhoria das operações e da coordenação do trabalho em si.

Os fatores acima estão ligados ao conceito de gestão por processos. Conforme Paim et al (2009, p. 25), “[...] gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si”.

Dessa forma, acredita-se que a adoção da gestão por processos possibilitará o conhecimento da situação atual do processo de conciliação e mediação ponta a ponta, levando aos gestores do CEJUSC uma visão completa de como o trabalho é realizado hoje e quais são os problemas existentes. Essa informação os conduzirá a uma reflexão sobre como o processo poderá ser no futuro, como exatamente poderão ser planejados os recursos relacionados a

pessoas, sistemas e infraestrutura, e quais são as ações necessárias para alcançar seus objetivos de crescimento sem prejuízo à qualidade do serviço prestado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A disciplina de BPM possui uma série de conceitos que devem ser primeiramente entendidos para que seja possível construir uma base sólida para a pesquisa em questão. Neste capítulo serão apresentados aqueles necessários à realização deste estudo, visto que a literatura sobre o tema vem se expandido, devido ao seu rápido crescimento e adoção pelas organizações.

Serão explorados conceitos sobre processo de negócio e gerenciamento de processos de negócio, incluindo uma análise das diferenças entre os tipos de gestão relacionados ao tema. Será realizado um entendimento sobre o ciclo de vida BPM e o planejamento da estratégia para processos. Posteriormente, serão tratados aspectos relacionados à modelagem, análise e desenho de processos, amplamente relacionados com a parte prática da pesquisa. Adicionalmente serão abordados aspectos relativos à medição do desempenho e transformação de processos, finalizando com o entendimento dos benefícios que BPM traz às organizações.

2.1 PROCESSO DE NEGÓCIO

Processo é um conceito amplo, sendo utilizado por diversos campos do conhecimento para contextualizar algum aspecto em que a própria origem da palavra – do latim *procedere*, verbo que significa ir por diante, prosseguir² – se aplique. Para este estudo, o termo será explorado no âmbito da administração, mais usualmente denominado “processo de negócio” ou “processo organizacional”.

Conforme Davenport (1994, p. 6), “[...] um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. Para o autor, o processo dá ênfase na forma *como* o trabalho é realizado, enquanto o produto enfatiza *o que* é realizado.

Rummler e Brache (1994, p. 55) afirmam que “Um processo de negócios é uma série de etapas criada para produzir um produto ou um serviço”. Os autores entendem que alguns processos estão totalmente contidos em uma função, porém a maioria dos processos inclui várias funções, preenchendo as lacunas existentes entre as áreas da organização.

² PROCEDER. In: MICHAELIS. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=proceder>. Acesso em: 05 ago. 2014.

Para Cruz (2008, p. 63), “Processo de Negócio é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes”, sendo composto por três ações diferentes. A primeira refere-se à ação de **introduzir**, com o objetivo de fornecer insumos ao processo; na sequência, a ação de **processar**, que fornece o resultado; e por último, a ação de **enviar**, que fornece o produto ao cliente.

De acordo com a ABPMP (2013, p. 35), “Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”, sendo que processo de negócio é um trabalho executado para entregar valor ao cliente ou para apoiar e gerenciar outros processos de negócio, podendo ser um trabalho ponta a ponta, interfuncional ou interorganizacional.

Pode-se complementar da seguinte forma:

Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma sequência e fluxo. (ABPMP, 2013, p. 35).

Há uma convergência entre os autores para o fato de que um processo de negócio possui um conjunto de atividades executadas numa sequência lógica, determinada por regras ou controles, produzindo, ao final, um resultado.

2.1.1 Processos de negócio ponta a ponta

Rummler e Brache (1994, p. 55) afirmam que “Um processo pode ser visto como uma ‘cadeia de agregação de valores’. Pela sua contribuição para a criação ou entrega de um produto ou serviço, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes”. Para melhor compreender essas etapas, o autor afirma que é necessário quebrar os processos em subprocessos.

Outro passo fundamental para a compreensão de um processo é entender os limites do seu escopo, o que significa definir onde ele começa e onde termina (“de – até”), como, por exemplo: “**Da** solicitação **até** o pagamento (de um bem ou serviço)”. (JESUS; MACIEIRA, 2014, p. 38).

A ABPMP (2013) utiliza o conceito de processo ponta a ponta, em que o trabalho é realizado interfuncionalmente, cruzando os limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes. Afirma que entender o processo do início ao fim, as áreas funcionais envolvidas e a maneira como as atividades são executadas nessas áreas funcionais é necessário para visualizar como a mudança de um processo impacta outros processos que participam do processo ponta a ponta.

Dessa forma, o termo processo ponta a ponta será utilizado neste estudo para explicitar um processo composto por um conjunto de subprocessos que perpassam as áreas funcionais adicionando valor de uma etapa para outra, até seu resultado final.

2.1.2 Tipos de processos

Um processo pode ser classificado em tipos diferentes de processo. Conforme a ABPMP (2013), essa classificação divide-se em três tipos, a saber:

- a) **processo primário:** é um processo tipicamente interfuncional ou executado entre organizações diferentes. É realizado ponta a ponta e agrega valor diretamente ao cliente;
- b) **processo de suporte:** é responsável em prover suporte aos processos primários, a outros processos de suporte e aos processos de gerenciamento. Normalmente estão relacionados a uma área funcional, mas podem ser interfuncionais. Processos de suporte não agregam valor diretamente ao cliente;
- c) **processo de gerenciamento:** são processos que tem como objetivo medir, monitorar e controlar as atividades, a fim de garantir que a organização funcione de acordo com seus objetivos e metas. Processos de suporte também não agregam valor diretamente ao cliente.

Capote (2012) utiliza-se da mesma classificação. Enfatiza que os processos primários possuem uma relação direta com os clientes, ultrapassam as fronteiras funcionais e possuem como característica marcante o contato direto com os clientes. Para os processos de suporte, afirma que possuem como principais características a ausência de relacionamento direto com os clientes e o forte e evidente vínculo com a visão funcional tradicional, colaborando com a realização dos processos primários. Explica que os processos de gestão são estabelecidos para coordenar as atividades dos processos de suporte e dos processos primários e para garantir que

os processos por ele gerenciados atinjam suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Para Burlton (2013, p. 222), os processos podem ser definidos como centrais, orientadores e habilitadores:

As interações que vão e que voltam dos clientes, consumidores e principais parceiros na cadeia de valor definirão principalmente nossos processos centrais. Aquelas que envolvem os proprietários, reguladores ou partes interessadas de influência definirão nossos processos orientadores. Aqueles que enviam e recebem recursos reutilizáveis, como tecnologias, pessoas e infraestrutura, estabelecerão nossos processos habilitadores.

Ainda que haja uma diferença de nomenclatura, percebe-se o mesmo entendimento entre os autores sobre os tipos de processos existentes em uma organização, sendo fundamental compreendê-los para entender a gestão por processos.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM)

A ABPMP (2013, p. 40) formaliza o conceito de BPM (*Business Process Management*) ou Gerenciamento de Processos de Negócio com a seguinte definição:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

O termo “disciplina gerencial” citado é entendido como “[...] um conjunto de conhecimentos que trata de princípios e práticas de administração para orientar recursos organizacionais em direção a objetivos definidos” (ABPMP, 2013, p. 42). Desta forma, BPM deixa de ser visto como uma metodologia prescritiva para tornar-se um corpo de conhecimento composto por princípios e melhores práticas capazes de orientar uma organização sobre como alcançar seus objetivos por meio do gerenciamento dos processos de negócio.

As principais características de BPM, conforme Jesus e Macieira (2014, p. 48), são:

- ❑ A busca por um maior alinhamento e integração entre as prioridades estratégicas, esforços de melhoria de processos no nível tático e a definição e implantação de tecnologias de apoio para os processos no nível operacional;
- ❑ Um enfoque sistêmico para uma gestão orientada pela visão de processos, integrada e articulada com outros elementos de um sistema de gestão empresarial (estratégia, estrutura, sistemas, avaliação de desempenho, entre outros);
- ❑ O pensamento "de fora para dentro", com foco nas prioridades para os clientes e, conseqüentemente, no que é visto por estes como agregação de valor;
- ❑ Um maior foco tecnológico a partir da evolução das ferramentas BPMS que, hoje, apoiam o projeto, execução e monitoramento dos processos.

Dessa forma, Jesus e Macieira (2014) entendem que BPM é uma disciplina que tem como foco central a orientação por processos, integrando a estratégia, a visão do cliente e a tecnologia. Adicionalmente, afirmam que a disciplina de BPM gerencia como o negócio executa o trabalho, de forma a entregar produtos e serviços melhores, atendendo às demandas de seus clientes.

De acordo com Hammer (2013, p. 6), “[...] BPM é uma abordagem de gestão organizacional centrada no cliente”. Na opinião do autor, os clientes não estão nem um pouco interessados nos problemas que uma organização possui e que normalmente são prioridades para os executivos, tais como estratégias, estruturas, planos de sucessão e todos os outros. Os clientes querem apenas resultados. A grande questão é que resultados não surgem pelo acaso, por forças naturais ou pela genialidade dos gerentes e, sim, são produtos dos processos de negócio.

Para Capote (2012, p. 121):

Quando pensar em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), não pense apenas em diagramas, procedimentos, tecnologias, custos e lucro. Isso tudo faz parte, mas é muito pouco. Pense em BPM como uma mudança de mentalidade, e que esta mudança, cada um de nós irá desenvolver e levar para o nosso cotidiano na forma de ações holisticamente responsáveis. Sempre. É uma grande mudança de mentalidade, que nasce com os profissionais, permeia as organizações e espalha seus resultados por toda a sociedade.

Portanto, BPM é bem mais que gerenciar os processos. É conscientizar-se de que a empresa é um organismo vivo que entrega valor para as pessoas e que, como afirma Capote (2012), nós somos as pessoas. Preocupar-se em entregar coisas melhores irá beneficiar, mesmo em última instância, a nós próprios, pois estará contribuindo para mudar o ambiente em que vivemos.

Para melhor entendimento do conceito de BPM serão abordadas a seguir as diferenças entre gestão funcional e gestão orientada por processos, bem como entre gestão “de” e “por” processos.

2.2.1 Gestão funcional e gestão por processos

Tradicionalmente, a visão de uma organização é descrita como um organograma vertical de funções e departamentos, também conhecida como cultura de silos (PAIM et al, 2009).

As funções representam as atividades e competências especializadas de uma organização, as quais estão relacionadas a objetivos ou tarefas específicas. Uma função de negócio representa um departamento (marketing, suprimentos, recursos humanos, finanças, patrimônio), caracterizando-se por uma orientação vertical de comando e controle para gerenciar de um determinado recurso (mercado, materiais e insumos, profissionais, dinheiro, bens). Os recursos gerenciados possuem um ciclo de vida que compreende o planejamento, a aquisição, a incorporação, a administração e a desincorporação do recurso. (ABPMP, 2013).

Paim et al (2009, p. 60) afirma que a visão vertical é benéfica porque “[...] mostra facilmente as diversas funções e seus relacionamentos verticais, além de explicitar bem a divisão da hierarquia da empresa”. Contudo, o autor esclarece que a visão verticalizada por funções tem muitas limitações, a saber:

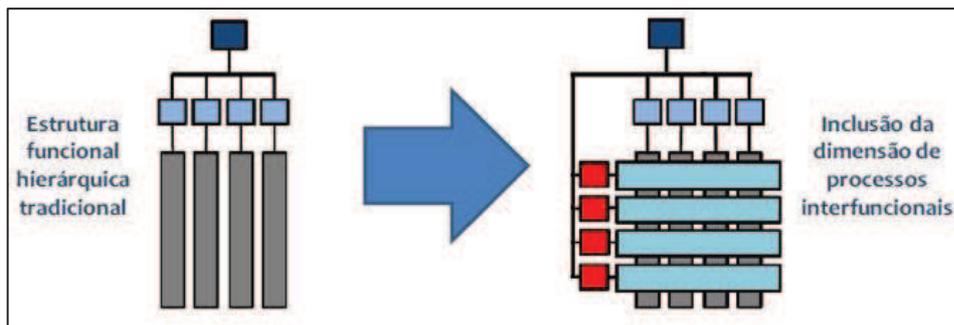
- caracteriza-se pela dispersão de objetivos, pois cada área estabelece metas próprias que as levam ao desinteresse pelo que acontece em outros departamentos;
- apresenta dificuldades de integração devido à hierarquia, pois a resolução de problemas interdepartamentais precisa passar pelos seus respectivos gerentes, ao invés de serem resolvidos diretamente entre os empregados;
- gera uma competição natural entre as áreas, pois o desejo de ser melhor pode levar à otimização de uma determinada função e ao conseqüente prejuízo à organização como um todo, devido ao despreparo das áreas inter-relacionadas.

A ABPMP (2013) também defende a importância das funções de negócio, explicando que há importantes ganhos de escala na execução de tarefas individuais por colaboradores especializados. Entretanto, explica que dividir o trabalho para gerar produtividade em partes pela especialização por tarefa pode trazer dificuldades na compreensão do todo.

Para Davenport (1994, p. 7), “Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, sua estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor”, explicando que a adoção de uma abordagem de processo significa a adoção do ponto de vista do cliente, visto que são os processos que representam a estrutura necessária para produzir valor para seus clientes.

A Figura 1 demonstra o desenho de uma estrutura funcional tradicional e de uma estrutura que inclui a dimensão de processos, demonstrando a gestão dos processos ponta a ponta que atravessam as funções de negócio para produzir resultados. Migrar de uma estrutura para outra ou até mesmo para uma estrutura totalmente organizada por processos torna-se essencial para a adoção de uma gestão orientada por processos.

Figura 1 – Inclusão da dimensão de processos sobre a estrutura funcional



Fonte: ABPMP (2013, p. 298).

Dessa forma, a gestão orientada por processos orchestra as atividades executadas pelas funções (departamentos):

Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando processos como a pedra angular da estruturação organizacional. Embora a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leva à produtividade, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta. As funções se tornam "centros de serviço" regulados por acordos de nível de serviço (SLA) e orquestrados por processos de negócio. (ABPMP, 2013, p. 39).

Para uma organização que hoje está totalmente orientada por funções, adotar uma gestão orientada por processos contribuirá significativamente para a melhoria dos processos de negócio, visto que essa abordagem traz uma visão nova e desafiadora para esse tipo de instituição.

2.2.2 Gestão de processos e gestão por processos

É importante para esse estudo compreender a diferença entre gestão de processos e gestão por processos.

Para Capote (2012), uma organização somente poderá afirmar que tem sua gestão orientada POR processos, se ela conseguir realizar, de forma estruturada e contínua, todo o ciclo de BPM. Além disso, sua estrutura organizacional deverá estar totalmente orientada pelos seus processos de negócio. Para o autor, a gestão por processos é uma forma avançada e decorrente da prática de gestão de processos, explicando que a gestão DE processos equivale ao estabelecimento de uma estrutura organizacional que seja suficiente para entender e gerenciar os processos de negócio, porém sem dissolver as amarras funcionais tradicionais. Gerir por processo adota toda a estrutura necessária para a realização do ciclo de vida de BPM, em que a gestão passa a ser realizada com base no resultado da medição e do comportamento dos processos de negócio.

Jesus e Macieira (2014, p. 58) apontam o que as duas formas de gestão têm em comum e o que possuem de diferente:

O que têm em comum? Ambas focam em entender as necessidades de seus clientes e repensar o modo como o trabalho é distribuído ao longo de suas unidades para gerar melhores produtos e serviços. Por outro lado, o que possuem de diferente? Enquanto uma foca em estruturar o gerenciamento do ciclo de vida de um determinado processo, buscando sua evolução constante, a outra pressupõe alterações corporativas maiores em toda a forma de pensar e gerir um negócio.

Para os autores, gestão de processos e gestão orientada por processos são níveis de maturidade de uma mesma disciplina que implanta a orientação por processos em uma empresa, podendo, evoluir rápida ou gradativamente, se assim desejar.

2.3 CICLO DE VIDA BPM

Jesus e Macieira (2014) explicam que um processo deve ser tratado como um ativo organizacional e, como tal, deve ter seu ciclo de vida gerenciado. Um ciclo contínuo de gerenciamento garante que as funções de trabalho não sejam geridas de forma isolada, mas

sim, que as diversas necessidades dos clientes sejam entendidas e solucionadas a partir das unidades funcionais, tendo como foco a execução e a otimização do dia a dia dos processos.

Conforme a ABPMP (2013), existem várias propostas para gerenciamento do ciclo de vida na literatura, como forma de estabelecer um gerenciamento contínuo do processo. Um exemplo típico abrange fases relacionadas ao planejamento, passando pela análise do processo, o desenho, a implementação do processo, o monitoramento e controle e, por fim, o refinamento como forma de realimentar o ciclo de planejamento. O importante é garantir um *feedback* contínuo cujo objetivo é assegurar que os processos de negócio estejam alinhados à estratégia organizacional e ao foco do cliente.

De acordo com Jesus e Macieira (2014, p. 49), o conceito de ciclo de vida tem suas raízes no ciclo PDCA, o qual significa:

- P. A empresa **planeja** objetivos/metapas para seus processos em função dos requisitos do cliente, definindo as ações necessárias para alcançar essas metas/objetivos (*plan*);
- D. A empresa **implementa** as ações planejadas, alterando os processos do negócio (*do*);
- C. A empresa **monitora** e avalia periodicamente os resultados dos processos percebidos por seus clientes, confrontando-os com os planejados e reporta esses resultados (*check*);
- A. A empresa **age** de acordo com esses resultados, identificando as lições aprendidas e determinando ações para aprimorar continuamente o desempenho dos processos (*act*).

Verifica-se a importância do ciclo PDCA (Figura 2) para a gestão de processos pela afirmação da ABPMP (2013, p. 52): “[...] independentemente do número de fases em um ciclo de vida de processos e dos rótulos usados para descrever essas fases, a maioria dos ciclos de vida pode ser mapeada como um ciclo básico PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming”³.

³ Conforme Faria (2014), “Considerado um mestre do gerenciamento de qualidade no mundo todo, William Edward Deming foi o responsável por grande parte dos avanços nesta área que levaram as indústrias japonesas a um crescimento incrível no período do pós-guerra”.

Figura 2 – Ciclo PDCA de Deming



Fonte: ABPMP (2013, p. 53).

Sendo assim, o ciclo PDCA será considerado como base para esse estudo, especificamente a fase de planejamento (*plan*), a qual inclui a estratégia para o processo, o entendimento da situação atual do processo e a proposição de um modelo futuro. Depois de planejado, o processo é, então, implementado na próxima fase (*do*). A fase de implementação (*do*) e as fases subsequentes não fazem parte do escopo deste trabalho.

2.4 PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA O PROCESSO

O planejamento da estratégia para o processo é primeira fase recomendada em uma iniciativa de melhoria de processos, mesmo para organizações que ainda não formalizam seu pensamento estratégico.

Para Paim et al (2009, p. 53), estratégia pode ser entendida como “[...] a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos para alcançar esses objetivos”. Os autores defendem a importância de realizar um alinhamento entre a estratégia e os processos, além do alinhamento à estrutura funcional tradicionalmente realizado, como forma de conduzir a uma mudança de paradigma para a gestão orientada por processos.

Conforme Rosemann e Broke (2013, p. 113), “Define-se alinhamento estratégico [...] como uma interligação estreita entre as prioridades organizacionais e os processos empresariais que possibilitam ações contínuas e eficazes em prol da melhoria de desempenho dos negócios”. Para isso, é necessário responder algumas questões, como, por exemplo, se os processos de negócio estão mesmo contribuindo diretamente com a estratégia e se há clareza sobre quais processos são afetados por mudanças na estratégia.

Para Kaplan e Norton (2008, p. 1):

Uma estratégia visionária não vinculada a excelentes processos operacionais e de governança é impossível de se implementar. Por outro lado, a excelência operacional pode contribuir para a redução de custos, a melhoria da qualidade, a racionalização dos processos e a redução de prazos; mas, sem visão e orientação estratégica, dificilmente a empresa desfrutará de sucesso sustentável apenas em consequência das suas melhorias operacionais.

Paim et al (2009) afirmam que a primeira tarefa a ser realizada no desenho de processos refere-se ao entendimento da estratégia organizacional, a fim de verificar a relação dos processos com o ambiente externo, qual o desempenho atual dos processos e qual são as expectativas de desempenho futuro, considerando a capacidade dos processos para suportar possíveis mudanças.

De acordo com Kaplan e Norton (2008), o planejamento e melhoria dos processos ocorre mediante o desenvolvimento de três fases, a saber:

- a) **desenvolver a estratégia:** envolve o esclarecimento das declarações de missão (propósito ou razão de ser da organização), valores (prescrevem as atitudes, comportamentos e caráter) e visão (objetivos de médio e longo prazo) da organização; inclui a análise estratégica, com a realização da análise externa e interna e a definição dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (matriz *SWOT*); finaliza com a formulação das estratégias, conforme método ou escola de pensamento adotada;
- b) **planejar a estratégia:** fase em que são criados os mapas estratégicos⁴, que têm como objetivo definir “o que” a organização quer realizar e “como” vai realizar. O “o que” é a tradução da estratégia em temas estratégicos, em objetivos e em indicadores e metas. O “como” refere-se à definição das iniciativas estratégicas, ou seja, do conjunto de projetos e programas (com fim programado, fora das atividades operacionais de rotina) que ajudarão a organização a alcançar o desempenho desejado;

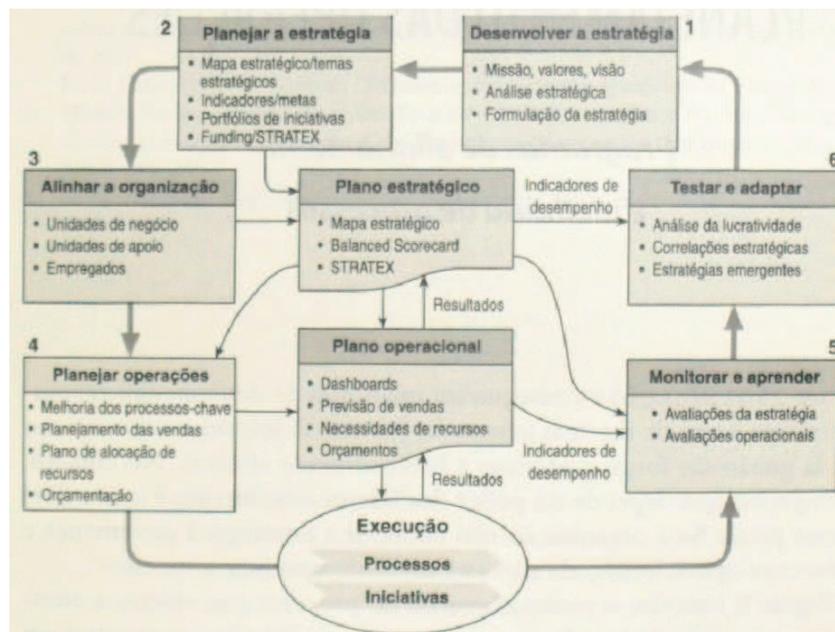
⁴ Mapa estratégico faz parte da metodologia denominada *Balanced Scorecard*, desenvolvida pelos autores Kaplan e Norton. É uma representação visual de temas estratégicos em uma só página, em que se estabelece as relações de causa e efeito entre os objetivos, sendo estes organizados em quatro perspectivas: financeira (indicadores de resultado financeiro); clientes (indicadores de resultado relacionados aos clientes); processos (identificação dos processos-chave que criam real diferenciação para a estratégia); e aprendizado e crescimento (identificação do capital humano, de informação e organizacional que apoiam os processos de criação de valor). (KAPLAN; NORTON, 2008).

- c) **alinhar a organização:** compreende o desdobramento dos mapas estratégicos para as unidades de negócio e unidades de apoio, incluindo a comunicação formal das estratégias aos empregados. Tem como objetivo infundir a estratégia corporativa nas unidades de negócio, garantir que as unidades de apoio desenvolvam suas estratégias alinhadas às unidades e à corporação, além de assegurar que os empregados compreendam a estratégia e estejam motivados a contribuir com sua execução.

Depois das três fases explicitadas acima, é possível, então, *planejar as operações*, permitindo à organização usar os objetivos estratégicos definidos para aprimorar e alinhar os programas de gestão de processos. Conforme o sistema proposto por Kaplan e Norton (2008), na fase de planejamento das operações, realiza-se a melhoria dos processos-chave, visando garantir a implementação das mudanças impostas pelos temas estratégicos na perspectiva de processos organizacionais. Adicionalmente, preocupa-se com o desenvolvimento de um plano para assegurar que a capacidade dos recursos, os planos operacionais e os orçamentos estejam alinhados às necessidades da estratégia.

A Figura 3 a seguir demonstra o sistema desenvolvido por Kaplan e Norton (2008) para melhor entendimento do acima exposto:

Figura 3 – O sistema gerencial: conectando a estratégia com o planejamento operacional



Fonte: Kaplan e Norton (2008, p. 162).

Após o planejamento das operações, verifica-se na Figura 3 que as próximas fases referem-se à execução dos processos e das iniciativas estratégicas. Posteriormente, vem a fase de monitoramento e aprendizado, onde são realizadas as avaliações da estratégia e as operacionais, finalizando com o teste e adaptação das estratégias, tendo em vista resultados alcançados frente às incertezas inerentes ao processo de planejamento.

A proposta acima exposta é o modelo ideal para garantir o alinhamento de processos à estratégia. Porém, em algumas organizações, projetos de gestão de processos iniciam antes que um processo formal de planejamento da estratégia seja realizado, inviabilizando o alinhamento proposto pelos autores. Para a ABPMP (2013, p. 55), “Em organizações que não possuem a capacidade de se envolver em um planejamento adequado, a implementação de processos é conduzida por suposição e intuição”.

Para a ABPMP (2013, p. 54), é necessário que a fase de planejamento assegure a compreensão do escopo do processo e de, pelo menos, algumas informações mínimas para entendimento do seu contexto, a saber:

- O cliente do processo
- A saída do processo e uma compreensão clara do porquê essa saída é considerada valiosa para o cliente
- Como o processo e seu resultado se alinham à missão organizacional e oferecem suporte aos objetivos estratégicos
- Como, contextualmente, o processo se encaixa em uma arquitetura corporativa de processos
- As entradas do processo, e os eventos que podem disparar a execução de instâncias do processo
- A existência de controles, tais como regulamentações externas, políticas ou regras internas que restringem o desenho e a execução do processo
- Referências para o desempenho-alvo do processo.

Dessa forma, busca-se essas informações mínimas para entendimento da estratégia e alinhamento do processo aos objetivos da organização, evitando que sejam tomados rumos inadequados, comprometendo o futuro da entidade pelo mal desempenho dos processos.

Para esse estudo, será considerada a proposta da ABPMP (2013), visto que a organização pesquisada não realiza o planejamento da sua estratégia dentro dos conceitos aqui apresentados.

2.5 MODELAGEM DE PROCESSOS

Este subcapítulo tratará o tema modelagem de processos. Incluirá sua definição, os níveis de processos que podem ser considerados na modelagem, as principais notações utilizadas, as ferramentas de modelagem, finalizando com o entendimento dos tipos de abordagem que podem ser adotadas para a modelagem de processos.

Pode-se definir modelagem de processos como a representação gráfica de uma sequência de atividades que explicitam a estrutura e o funcionamento básico de um processo de forma clara e objetiva. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Para Oliveira e Almeida Neto (2009, p. 39), “A modelagem visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento”, viabilizando a consolidação do conhecimento e a formulação de mudanças que, de forma estruturada, garantirão o cumprimento da missão e estratégias organizacionais.

Para a ABPMP (2013, p. 72), “Modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos”, tendo como principal objetivo a criação de representações completas e precisas sobre o funcionamento dos processos que estão sendo modelados.

De acordo com Pavani Júnior e Scucuglia (2011), a modelagem ou mapeamento de processos é o mecanismo mais eficaz para ser utilizado como primeira etapa na implementação da gestão por processos. Conforme os autores, a modelagem tem como objetivo estudar e entender a cadeia de informações e insumos e suas lógicas, para, em seguida, implementar ações de otimização e manutenção dos processos.

Para alcançar os objetivos propostos pela modelagem de processos, é necessário definir algumas questões, as quais serão analisadas a seguir.

2.5.1 Níveis de processos

Em iniciativas de modelagem, deve-se pensar em como as representações dos processos serão organizadas para facilitar sua gestão. Isso requer a definição de níveis de processos, evitando que sejam criados documentos extensos em um só nível, os quais tornam-se obsoletos pela falta de uso e atualização.

Para a ABPMP (2013, p. 98):

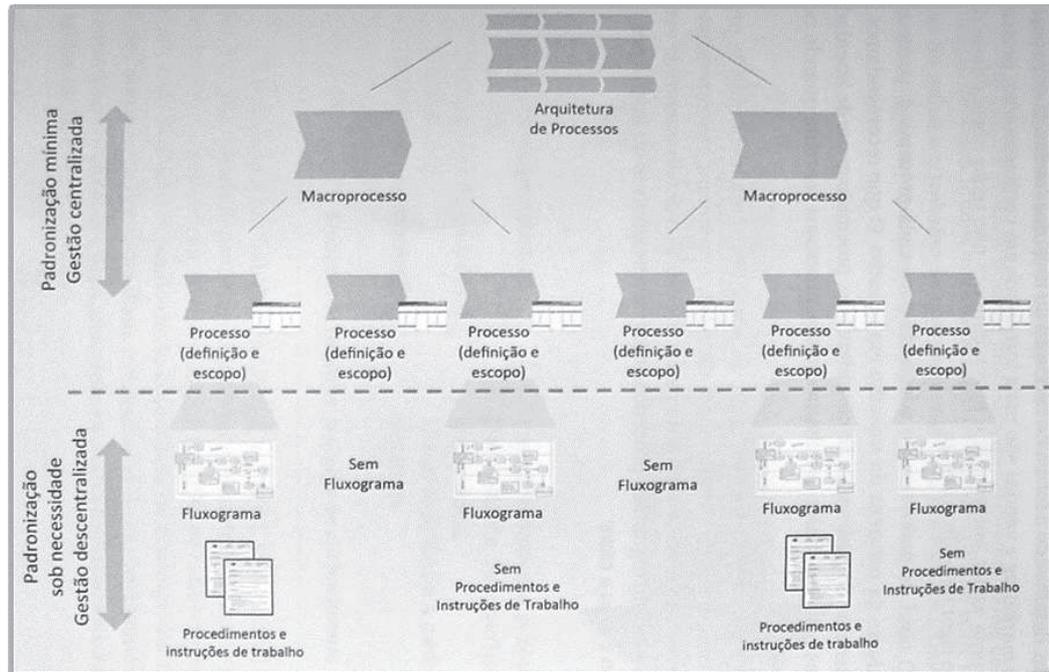
Uma estrutura de trabalho pode variar de simples pirâmide conceitual a um complexo conjunto de produtos de modelagem com representação por meio de regras. Na pirâmide, cada nível de modelo sumariza o nível abaixo e decompõe o nível acima. A pirâmide pode ter uma cadeia simples de valor no nível superior que fornece um resumo geral instantâneo sobre o que o conjunto de modelos irá explicar. Os níveis mais baixos geralmente introduzem os principais eventos, executores, atividades operacionais e fluxo de processo mais detalhado. Às vezes, um nível está incluído abaixo dos níveis de processos detalhados para mostrar estrutura de dados e detalhes dos componentes organizacionais ou de sistema.

Contudo, para que a documentação produzida seja utilizada no dia a dia pelos executores e gestores como uma ferramenta útil, a organização deverá buscar um sistema de padronização inteligente, com foco no uso e não no controle. Quando a padronização é concebida com foco em controle, a documentação gerada passa a ser vista como uma burocracia desnecessária, ou seja, um repositório de processos e procedimentos extenso e desatualizado ou atualizado de forma reativa. (JESUS; MACIEIRA, 2014).

A quantidade de níveis e os nomes a eles atribuídos podem seguir os métodos e convenções de nomenclaturas adotados pela organização. Todavia, deve-se tomar cuidado com o nível de decomposição dos processos, devendo ser baixo o suficiente para entender as tarefas realizadas e o seu encadeamento, a fim de verificar os resultados produzidos pelas áreas funcionais. (ABPMP, 2013).

Para Jesus e Macieira (2014), o nível de padronização adequado é dependente da natureza do trabalho, sendo recomendado que haja graus de liberdade distintos, em que um maior nível de detalhamento será realizado somente quando necessário. A Figura 4 demonstra um exemplo de hierarquia de processos, em que os níveis de desdobramento são livres a partir de um determinado nível. Percebe-se que as representações até o terceiro nível (arquitetura de processos, macroprocessos e respectivos processos) são padronizadas e tem sua gestão centralizada. Já os níveis subsequentes de documentação (fluxogramas, procedimentos e instruções de trabalho) são criados e gerenciados de forma descentralizada pelos gestores dos processos, os quais ficam com a responsabilidade de definir o grau de documentação adequado, garantindo a boa execução do trabalho.

Figura 4 – Hierarquia de processos com graus de liberdade distintos.



Fonte: Jesus e Macieira (2014, p. 142).

Cabe à cada organização estabelecer seus níveis de processos, determinando os tipos de representações a serem aplicadas em cada nível quando da modelagem (*AS-IS*) ou desenho de processos (*TO-BE*), bem como as ferramentas que serão utilizadas para a modelagem. Esses assuntos serão tratados no próximo item.

2.5.2 Notações para modelagem de processos

Conforme a ABPMP (2013), notação refere-se a um conjunto padronizado de símbolos e regras utilizados para modelar um processo de negócio. As regras, nesse caso, determinam o significado dos símbolos e como cada um deve ser utilizado. Para modelar um processo é necessário escolher a notação mais adequada para representar graficamente um processo de negócio, tendo em vista a finalidade da modelagem.

Para Pavani Júnior e Scucuglia (2011), além do entendimento do objetivo, a escolha da melhor notação para a modelagem de processos dependerá, também, da cultura da empresa e dos níveis de compreensão do público que irá ler o modelo no que tange a sua aptidão para entender os símbolos utilizados. Os autores alertam que um modelo foca atributos para uma análise continuada, sem a pretensão de representar o processo de forma integral.

De acordo com Oliveira e Almeida Neto (2009), o tipo de modelagem e os modelos a serem utilizados devem ser escolhidos pela organização antes do início da modelagem, dependendo dessa seleção dos propósitos da modelagem.

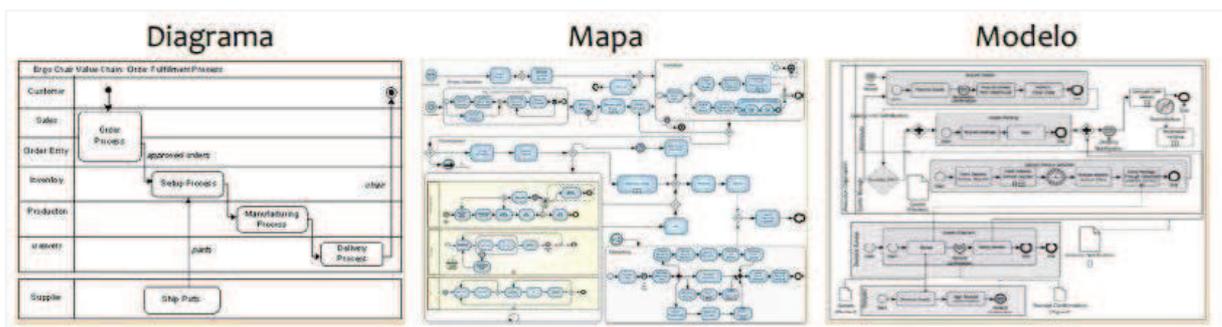
A ABPMP (2013, p. 72) explica:

[...] o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros.

De acordo com a ABPMP (2013), conforme o nível de detalhamento requerido pode-se optar por um dos tipos de representação a seguir, conforme demonstra a Figura 5:

- a) **diagrama**: retrata os principais elementos de um processo, omitindo detalhes menores. Seu objetivo é facilitar a identificação das principais atividades e o entendimento do fluxo de trabalho;
- b) **mapa**: mais completo que um diagrama, fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo, agregando maiores detalhes sobre seu funcionamento, tais como atores, eventos e resultados;
- c) **modelo**: representa com maior precisão o funcionamento do processo, documentando mais dados acerca do processo e dos fatores que afetam seu comportamento.

Figura 5 – Diagrama versus mapa versus modelo



Fonte: ABPMP (2013, p. 73).

Conforme a ABPMP (2013), atualmente existem diversas notações para modelagem de processos, tais como: cadeia de valor, BPMN, fluxograma, EPC (*Event-driven Process Chain*), UML (*Unified Modeling Language*), IDEF (*Integrated Definition Language*), mapeamento do fluxo de valor (*value stream mapping*), dinâmica de sistemas (*system dynamics*), SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*). Como, ao longo do trabalho, serão utilizadas na

modelagem dos processos as notações de cadeia de valor – ou arquitetura de processos – e o BPMN, estas serão apresentadas a seguir.

2.5.2.1 Cadeia de valor e arquitetura de processos

Conceito introduzido por Michael Porter, a cadeia de valor é um modelo frequentemente empregado para modelagem corporativa em nível de planejamento. (ABPMP, 2013).

Porter (1992, p. 33) afirma que “Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”. O autor explica que essas atividades podem ser representadas por meio de uma cadeia de valores, conforme Figura 6. O modelo preconiza que a cadeia de valores exibe o valor total, e que as atividades de valor podem ser divididas em dois tipos, a saber:

- a) **atividades primárias:** atividades envolvidas na criação física do produto, na sua venda, na transferência para o comprador e na assistência pós-venda;
- b) **atividades de apoio:** atividades que sustentam a execução das atividades primárias e a si mesmas.

Figura 6 – Cadeia de Valores Genérica

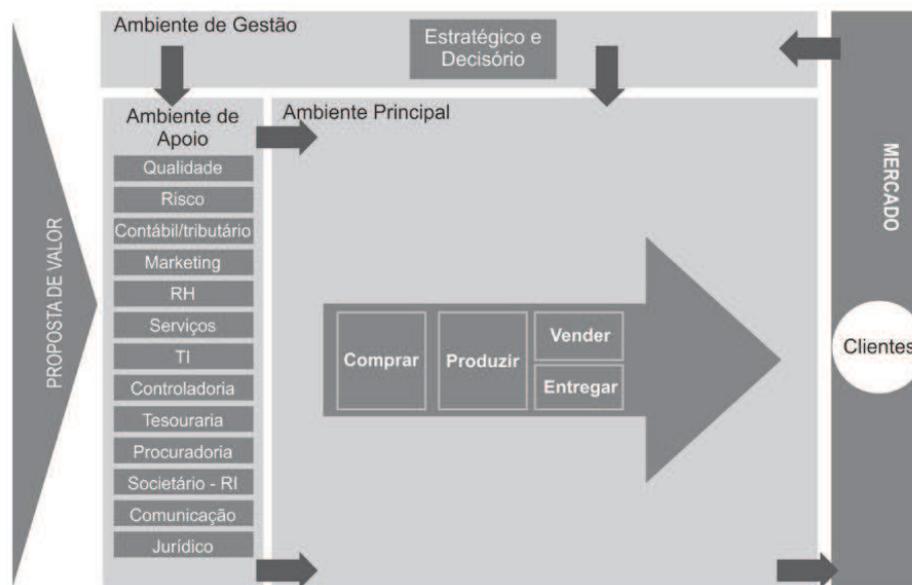


Fonte: Porter (1992, p. 35).

A cadeia de valor é composta de blocos de construção da vantagem competitiva, sendo um sistema de atividades interdependentes – não isoladas – que estão relacionadas por meio de elos. Os elos estabelecem a relação entre a maneira como uma atividade de valor é realizada e o custo ou desempenho de outra. Isso significa dizer que uma atividade realizada com qualidade contribui para o bom desempenho da próxima atividade. A vantagem competitiva provém justamente dos elos da cadeia de valor. (PORTER, 1992).

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) defendem a importância da adoção da cadeia de valor como um modelo corporativo de alto nível para representar graficamente a lógica de integração dos macroprocessos (processos ponta a ponta) de uma organização. Na Figura 7, os autores apresentam um exemplo de cadeia de valor para uso como um diagrama de alto nível que inclui, além dos processos primários e de suporte (apoio), os processos de gerenciamento. Este modelo possibilita, também, a identificação da proposta de valor ofertada e dos clientes beneficiados.

Figura 7 – Exemplo de Cadeia de Valor



Fonte: Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 60).

Contudo, mais recentemente, o termo arquitetura de processos tem sido muito utilizado para denominar uma organização lógica de diversos processos de um negócio, em uma visão integrada. Organizações complexas, por exemplo, que entregam produtos e serviços distintos para diferentes tipos de clientes finais, podem utilizar-se das arquiteturas de processo para integrar mais de uma cadeia de valor de processos primários com processos únicos e compartilhados de suporte e gestão. (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Rummler e Ramias (2013) definem arquitetura de processos como uma ferramenta para exibir os sistemas de processamento principais de uma organização, denominando-a de *framework* de arquitetura de processos de negócio (APN).

Uma arquitetura de processos bem estruturada possibilita um alto nível de visualização dos processos de negócio, além de funcionar como o principal cenário de análise de uma organização. Adicionalmente, funciona como um ponto de partida para a construção de modelos mais detalhados de processos. (ROSEMANN; BROKE, 2013).

2.5.2.1.1 Níveis de decomposição da cadeia de valor

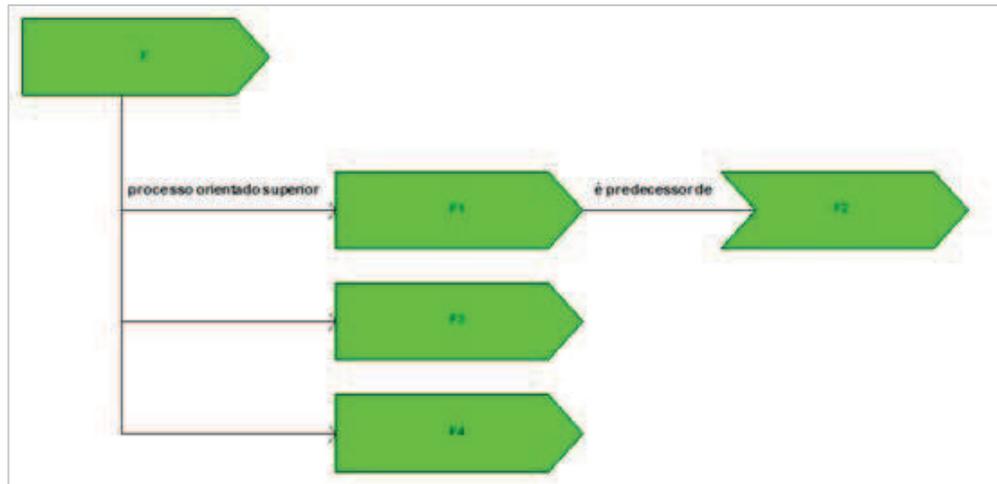
Dessa forma, os processos organizados em uma cadeia de valor ou arquitetura de processos podem ser decompostos em outros níveis de processos. Porter (1992) afirma que cada categoria genérica de atividades da cadeia de valores pode ser dividida em atividades distintas, sendo que o grau adequado de desagregação depende da economia das atividades e dos propósitos para os quais está se analisando a cadeia de valores.

Conforme a ABPMP (2013, p. 93):

Diversas abordagens para cadeia de valor empregam seu próprio conjunto de símbolos, mas, em geral, são facilmente interpretados e frequentemente empregam uma seta ou um traço horizontal para expressar cada passo na cadeia. Grupos de passos podem ser sumarizados sob um objeto de “processo superior”.

Uma notação simples para decomposição dos processos da cadeia de valor é o VAC (*Value-Added Chain Diagram*), diagrama utilizado como parte da estrutura de trabalho da família ARIS (plataforma de ferramentas para gestão de processos), conforme demonstra a Figura 8. Com esse diagrama, é possível criar um ou mais níveis de processo. O processo que está sendo decomposto é o “processo orientado superior”, ou seja, o “pai” dos demais processos. Já a relação sequencial, quando representada, segue o conceito de “é predecessor de”.

Figura 8 – Exemplo de VAC



Fonte: adaptado de IDS Scheer (2006)⁵.

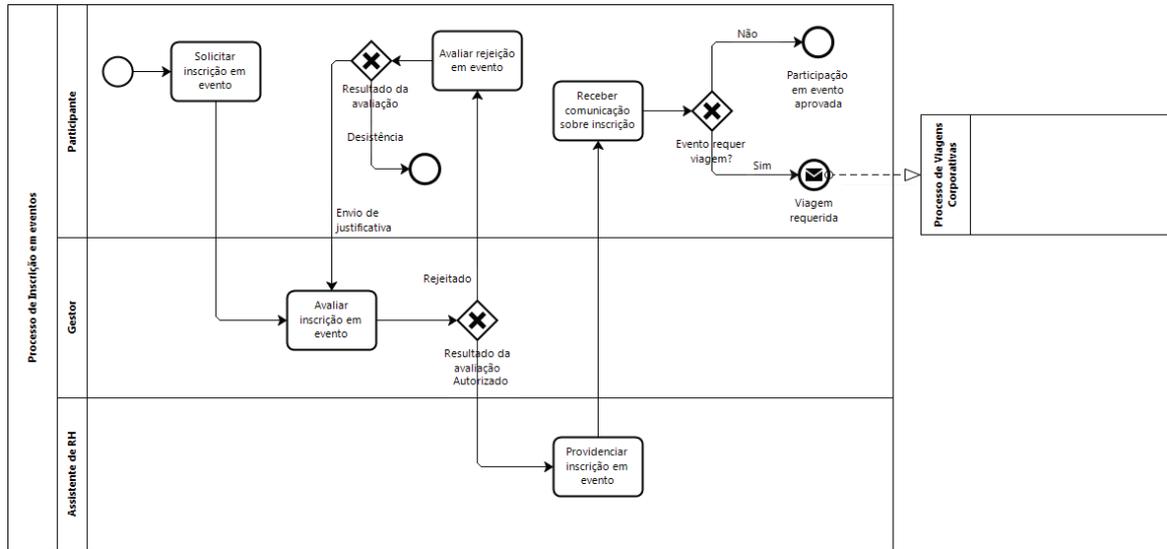
2.5.2.2 BPMN (*Business Process Model and Notation*)

BPMN é um padrão de modelagem incorporado ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação. É uma notação amplamente aceita que apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de um processo de negócio. Permite a representação dos atores responsáveis pela realização do trabalho por meio de raias, sendo que cada raia define um papel desempenhado. (ABPMP, 2013).

A Figura 9 apresenta um exemplo de um processo modelado em BPMN, cujos atores estão definidos em raias:

⁵ © Copyright IDS South America, 2006. Conceitos – Tipos de Modelos. ARIS 7.1- Business Architect. (IDS South America, 2006).

Figura 9 – Representação de fluxo em BPMN com raias



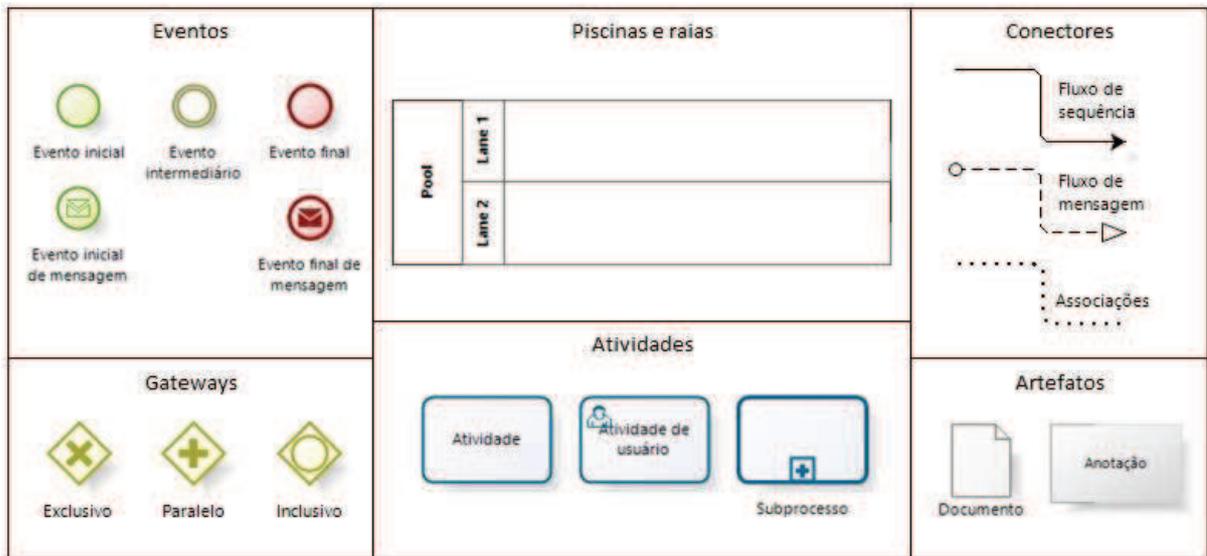
Fonte: Sganderla (2013).

Para a ABPMP (2013), a notação apresenta como principais desvantagens a necessidade de treinamento e experiência para uso correto do conjunto completo de símbolos, bem com a dificuldade para visualizar o relacionamento existente entre os vários níveis de um processo.

Mello (2013) também afirma que BPMN tem sido indicada como a notação preferencial para modelagem de processos. Porém, destaca que essa notação foi criada especificamente para a geração automática de fluxo de controle de processos. O autor a considera formal por conter vários elementos para uso em desenvolvimento de sistemas. Considerando a possibilidade do processo tornar-se incompreensível para determinados públicos, aconselha o uso restrito de símbolos nas fases iniciais da modelagem e da documentação dos processos.

A Figura 10 apresenta uma relação dos símbolos básicos que podem ser utilizados em modelagens fáceis de entender, considerando a visão de negócio, ou seja, excluindo símbolos complexos relacionados à automatização de processos.

Figura 10 – Elementos básicos da notação BPMN para modelagem na visão negócio



Fonte: adaptado de Fukamati (2013, p. 9).

Com relação às limitações para visualizar o relacionamento existente entre os vários níveis de um processo, Fukamati (2013) recomenda o uso de piscinas vazias (“caixas-pretas”) com o nome do processo como forma de representar esses “processos de interface”, considerando uma troca de mensagens entre participantes do processo.

Sganderla (2013) também entende que “Uma das formas de se demonstrar a comunicação entre processos com BPMN é através de acionamento explícito, em que o término de um fluxo invoca diretamente o fluxo de um outro processo. Isto é feito através da diagramação em *pools*”. Para o acionamento, utiliza-se do evento inicial ou final de mensagem, como consta na Figura 10.

2.5.3 Ferramentas de modelagem

Para a ABPMP (2013), as ferramentas de modelagem evitam que os processos sejam desenhados manualmente em papel, proporcionando melhores condições na criação das representações gráficas. Adotar uma ferramenta pode, a depender da escolha, proporcionar vantagens como distribuição digital, reutilização de objetos, rastreabilidade, análise de impacto, detalhamento de elementos dos processos, documentação, além de viabilizar uma linguagem comum e reduzir a redundância e incompatibilidade dos esforços em processos. Ao

escolher a ferramenta, é recomendado padronizar sua utilização (símbolos, abordagens de modelagem e terminologia), para evitar problemas futuros.

Uma ferramenta bastante utilizada no mercado é o *Bizagi Modeler*⁶, uma ferramenta livre para modelagem de processos na notação BPMN.

Existem outras ferramentas no mercado, das mais simples até as mais complexas. Porém, não serão foco de análise desta pesquisa. Para a modelagem dos mapas de processos, será utilizada a ferramenta *Bizagi*. As outras representações serão desenvolvidas de forma livre, utilizando-se dos recursos de um editor de apresentações.

2.5.4 Abordagens para modelagem de processos

A abordagem utilizada para a modelagem de processos varia de acordo com o propósito e escopo do esforço, podendo ser, conforme a ABPMP (2013):

- de cima para baixo (*top-down*): indicada para quando se inicia a transformação pela criação do modelo futuro para depois detalhar como implementá-lo;
- do meio para fora (*middle-out*): parte de um nível intermediário para, posteriormente, determinar os níveis acima e abaixo;
- de baixo para cima (*bottom-up*): utilizada quando se busca modelar o funcionamento de áreas funcionais, com foco em fluxos de trabalho e tarefas.

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) definem o mapeamento realizado “de baixo para cima” como abordagem *down-up* ou efeito “bidê”. Essa abordagem introduz a necessidade de “caixas-pretas”, as quais representam os limites funcionais existentes entre os departamentos para a realização de um processo ponta a ponta. Para os autores, a definição dos macroprocessos ou processos ponta a ponta e da cadeia de valor é realizada somente depois de levantados os processos relacionados às funções de negócio, construindo o todo a partir dos seus fragmentos.

⁶ *Bizagi Modeler*, ferramenta livre disponível em www.bizagi.com. Última atualização da ferramenta pela autora em: 24/07/2014 (Bizagi, 2014).

2.6 ANÁLISE DE PROCESSOS

A análise de processos refere-se ao entendimento comum do estado atual (*AS-IS*) de um processo de negócio e suas respectivas atividades, a fim de verificar como ele cumpre seus objetivos e metas previamente estabelecidos. Adicionalmente, tem a função de analisar possíveis restrições e rupturas que possam interferir de alguma maneira no desempenho do processo, impedindo que as metas sejam alcançadas. (ABPMP, 2013).

Pode-se afirmar que a fase de análise de processos de negócio é um conjunto de tarefas e técnicas aplicadas que funcionam como um facilitador entre os diversos *stakeholders* (partes interessadas), levando-os a entender a organização e como ela opera. Esse entendimento possibilita a recomendação de soluções que habilitam a organização a alcançar seus propósitos. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Para isso, os responsáveis pela análise necessitam obter informações sobre o processo que será analisado, podendo utilizar-se de um ou mais dos seguintes métodos de coleta e análise sugeridos pela ABPMP (2013):

- a) **métodos de levantamento de informações:** pesquisa de documentação ou notas sobre o processo existente; entrevista com os executores das atividades e participantes associados ao processo; *workshop* estruturado (reunião focada e facilitada) com especialistas no assunto e partes interessadas para criação de modelos de forma interativa; conferência via *web* com grupos menores; observação direta da execução do processo no local de trabalho; fazer em vez de observar; análise de vídeo; simulação de atividades para análise do desempenho humano;
- b) **interações com clientes:** compreender quem é o cliente, suas métricas de satisfação e os pontos de contato dele com a organização durante o processo, a fim de minimizar e otimizar o processo do ponto de vista do cliente;
- c) **desempenho do processo:** analisar as métricas para verificar se existem lacunas entre como o processo está sendo executado em relação a como deveria ser para atingir os objetivos do processo;
- d) **handoffs:** analisar os pontos do processo onde o trabalho ou a informação passa de uma função para outra, pelo fato de que *handoffs* deixam o processo vulnerável a desconexões;

- e) **regras de negócio**: identificar regras de negócio fora de propósito que possam estar impondo restrições e direcionando decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo em análise;
- f) **capacidade**: testar os limites inferior e superior e determinar se há fatores de execução que podem diminuir ou aumentar em escala para melhorar a capacidade do processo em atender a demanda;
- g) **gargalo**: verificar a existência de restrições de capacidade que criam uma fila;
- h) **variação**: se o processo possui variações de resultado, analisar se há pontos em que essa variação possa ser reduzida, a fim de evitar retardos e diminuir a utilização de recursos;
- i) **custo**: compreender o custo de execução do processo para priorizar ações de redução;
- j) **envolvimento humano**: analisar quanta variabilidade é introduzida pelo executor do processo, bem como verificar se o treinamento é adequado à complexidade das tarefas;
- k) **controles de processos**: verificar se os controles relacionados a obrigações ou restrições legais, regulatórias ou financeiras estão aderentes e são colocados em prática;
- l) **sistemas de informação**: entender como os dados fluem através de um sistema e como interagem com processo, além de buscar indícios de ineficiência dos sistemas atuais que possam levar os usuários a implementar soluções alternativas e passos manuais para executar o processo.

Com base na análise realizada obtém-se uma lista de pontos entendidos como problemas e oportunidades de melhoria que deverão ser tratados de forma adequada (PAIM et al, 2009).

Para organizar o trabalho, destaca-se a importância de materializar os resultados da análise em uma matriz de problemas e oportunidades, conectando-as às funções de negócio responsáveis. (ABPMP, 2013). As oportunidades de melhoria podem ser classificadas em duas categorias, a saber:

- melhorias imediatas (*quick wins*): melhorias rápidas e de baixo custo;
- melhorias mais invasivas: de longa duração e custo mais alto.

As informações resultantes da análise de processo são insumos a serem considerados na fase de desenho de processos explicada a seguir.

2.7 DESENHO DE PROCESSOS

A fase de desenho de processos ou modelagem *TO-BE* é a representação gráfica da solução final de melhoria de um processo, geralmente seguindo o mesmo padrão de modelagem da fase *AS-IS*, como visto no item referente à modelagem de processos. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Para Jesus e Macieira (2014), o desenho de processos faz parte da execução de projetos de transformação organizacional, especificamente da etapa denominada de concepção de soluções e redesenho de processos. Essa etapa ocorre quando um conjunto de soluções maduras podem ser priorizadas para início do redesenho, momento em que as melhorias serão detalhadas em atividades e atribuições por meio de fluxogramas e manuais que irão ilustrar a nova forma de trabalho.

Paim et al (2009) denomina essa fase de redesenho de processos, entendendo como questão central a documentação dos modelos de processos de forma a incorporar as soluções identificadas para os problemas da situação atual e as oportunidades de melhoria. Dessa forma, o modelo redesenhado torna-se referência para a implantação das mudanças que irão concretizar a evolução da organização.

A seguir, as melhores práticas a serem consideradas no desenho de processos de acordo com Pavani Júnior e Scucuglia (2011) e a ABPMP (2013):

- a) **desenhar em torno de interações com o cliente:** a experiência do cliente é o resultado da soma da qualidade de cada interação sua com a organização. O processo deve garantir que os pontos de contato produzam resultados que superem as expectativas dos clientes, maximizando sua experiência e aumentando a reputação da organização;
- b) **criar um único ponto de contato com o cliente:** criar melhores ambientes relacionais com o cliente, por meio do estabelecimento de um único representante por instância de processo, para que o cliente seja atendido de maneira única e com o menor grau de transferências possível;
- c) **focar atividades que agregam valor:** melhorar aquelas atividades que agregam valor e reduzir ou eliminar atividades que não agregam valor;
- d) **minimizar *handoffs*:** aumentar a confiabilidade do processo diminuindo ou automatizando os pontos em que uma transação é transferida de um grupo para outro, a fim de minimizar riscos de perda ou má interpretação de dados;

- e) **realizar o trabalho na função de negócio onde faça sentido:** se uma atividade está sendo executada onde não faz sentido, é necessário designá-la a outra função, mesmo que, para isso, seja necessário criar posições, transferir responsabilidades ou alterar executores. A designação de atividades permitirá que o fluxo do processo seja operado com a maior eficiência e eficácia;
- f) **combinar fluxos de trabalho semelhantes em um único fluxo de trabalho:** processos semelhantes devem ser combinados sempre que possível. Porém, essa combinação não pode deixar o processo confuso e lento. Se as demandas forem muito diferentes, melhor serem atendidas por processos diferentes. Se entradas se agrupam naturalmente, pode-se usar um símbolo de decisão para direcionar o processo a ser seguido;
- g) **assegurar fluxo contínuo para que nada interrompa ou retarde a cadeia de valor:** considerando que o processo de criação de valor é pago pelo cliente, ele deve ser desobstruído com o objetivo de reduzir o tempo de processamento (*lead-time*);
- h) **reduzir tamanho dos lotes:** para reduzir o tempo de espera e os estoques intermediários;
- i) **capturar a informação uma vez e compartilhar:** disponibilizar acesso à informação onde for mais necessário, para que o executor não necessite ir atrás da informação;
- j) **redesenhar o processo antes de considerar automação:** propor alternativas de automatização somente depois de analisar e realizar a modelagem *TO-BE*, para não correr o risco de automatizar um processo ineficaz;
- k) **garantir qualidade no início do processo:** investir tempo e dinheiro no início do processo para evitar gargalos, falhas e entregas ruins causados por erros nos primeiros passos do processo previnem gastos com retrabalho;
- l) **padronizar os processos:** se cada responsável executa suas atividades de uma maneira, faz-se necessário padronizar as ações que produzem melhores resultados;
- m) **considerar equipes em rede para tratar questões complexas:** se problemas complexos ocorrem com frequência, juntar as equipes de trabalho ou usar equipes em rede para que a informação possa fluir normalmente possibilitará que as questões sejam resolvidas em tempo real;
- n) **considerar a terceirização de funções de negócio:** terceirizar as responsabilidades pelos processos de apoio a outras organizações especializadas nessas funções de

negócio, liberando a organização para focar em processos que geram mais valor ao negócio.

Os responsáveis pelo desenho de processos deverão ter em mente que a forma como o processo atual é executado deve ser desafiado e que todas as partes da operação devem ser questionadas, buscando oportunidades para reduzir o esforço, melhorar a qualidade, eliminar os problemas detectados na análise, aumentar a produtividade, eliminar possíveis desperdícios e defeitos, e, principalmente inovar. (ABPMP, 2013).

Isso permitirá que o desenho seja feito com base no pensamento "fora da caixa":

[...] deve-se estar aberto a ideias criativas e ser visionário na forma de pensar sobre como o negócio pode operar. Cada atividade executada deve ter uma razão específica de negócio para existir e deve contribuir diretamente com a entrega de um resultado de valor. Se isso não acontece, sua razão para existir deve ser questionada. (ABPMP, 2013, p. 159).

O desenho pode ser iniciado a partir de uma cópia do modelo *AS-IS* (modelo atual). O primeiro passo é eliminar todo o trabalho desnecessário que está sendo executado. As atividades e tarefas devem ser desenhadas, incluindo as regras de negócio, e o desenho deve certificar-se de que os problemas e oportunidades de melhoria documentados na fase de análise foram eliminados ou contemplados. (ABPMP, 2013).

Entretanto, o mais importante é dedicar atenção ao básico e simplificar ao máximo os processos para permanecer centrado na missão da organização e na proposta de valor para os clientes. “Os clientes estão cada vez mais sobrecarregados de complexidade desnecessária e buscam uma forma de viver mais fluída e simplificada. Simplificar, simplificar, simplificar. Quanto mais simples, melhor para os clientes”. (ABPMP, 2013, p. 169).

2.8 MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DE PROCESSOS

Para a ABPMP (2013), quando uma organização deseja gerenciar seu negócio por processos significa dizer que ela terá disponível medidas (dados), métricas (informações) e indicadores para monitorar o desempenho dos processos em relação às metas definidas, possibilitando a tomada de decisão. Decisões podem implicar na necessidade de melhorar um processo, descontinuí-lo ou, ainda, introduzir novos processos.

Entende-se por desempenho de processos o “Rendimento de um processo em termos de extrapolações de tempo, custo, capacidade e qualidade”. (ABPMP, 2013, p. 191). Dessa forma, a medição do desempenho envolve a capacidade da organização de estabelecer as medidas, métricas e indicadores e interpretar os resultados dentro dessas de uma ou mais dessas quatro dimensões:

- *tempo*: duração do processo;
- *custo*: valor associado ao processo;
- *capacidade*: montante ou volume de saídas viáveis de um processo;
- *qualidade*: percentual do real em relação ao ótimo (ou máximo).

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) definem dados (ou medidas) como a menor instância de registro de um processo. Já uma informação (ou métrica), é uma manipulação dos dados em primeiro nível, podendo ser uma soma de um dado em determinado período de tempo, por exemplo. O indicador é o quociente entre duas informações diferentes, parametrizado em forma de gráficos, devendo ser relevante para a tomada de decisão. Os autores explicam que um indicador pode ser de dois tipos: taxa (comparação entre informações da mesma unidade de medida) ou índice (comparação entre informações de unidades de medida diferentes).

Conforme a ABPMP (2013, p. 201), indicadores podem, ainda, ser caracterizados em:

- Indicadores direcionadores (*drivers*). Monitoram a causa antes do efeito e caracterizam-se pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado
- Indicadores de resultados (*outcome*). Monitoram o efeito e não permitem mais alterar um dado resultado

Para Pavani Júnior e Scucuglia (2011), indicadores de resultado resumem de forma clara o sucesso ou o fracasso do processo que está sendo monitorado, enquanto os indicadores direcionadores, os quais denominam de indicadores de esforço, mensuram os resultados das ações executadas para atender ao indicador de resultado. Simplificando, *drivers* medem o esforço que está sendo realizado para atingir o resultado, ou seja, o *outcome*.

Este estudo não inclui a definição ou avaliação de indicadores de desempenho existentes para os processos, porém o entendimento desses conceitos torna-se importante para que sejam considerados na pesquisa e análise de dados.

2.9 AMPLITUDES DA TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Em uma visão simplista, transformar processos “[...] é encontrar a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho”. (ABPMP, 2013, p. 234). Para isso, é necessário buscar ideias dentro e fora da organização, tendo como premissa o afastamento de abordagens e pensamentos tradicionais.

Para conduzir a transformação, é necessário entender o processo que será transformado, o que ocorre por meio da modelagem de processos:

Devido ao fato de muitas organizações possuírem apenas uma compreensão básica de processos, geralmente é necessário iniciar a transformação com a identificação e definição do processo que será transformado. Essa identificação começa com a modelagem do processo em alto nível e identificação das áreas funcionais que estarão envolvidas na transformação. Se já existirem modelos de processos, esses podem inicialmente ser revistos de forma a verificar sua atualização. Se os modelos estiverem desatualizados, eles deveriam ser atualizados ou refeitos. Na sequência, a equipe precisa determinar quais informações são necessárias para servir de referência ao trabalho, bem como verificar sua disponibilidade nos modelos existentes. Juntos, esses modelos e informações complementares formam o ponto de partida para a transformação. (ABPMP, 2013, p. 235).

Conforme a ABPMP (2013), são quatro os tipos de amplitude que podem ser definidos como escopo da transformação de processos:

- a) **melhoria de processos**: refere-se à melhoria contínua, ou seja, evolução incremental do processo. Geralmente são iniciativas específicas ou projetos para melhorar o alinhamento e o desempenho do processo, a fim de garantir que os objetivos continuem sendo atingidos;
- b) **redesenho de processos**: diferentemente da melhoria contínua, o redesenho preconiza o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente, introduzindo mudanças significativas, porém ainda baseadas no processo existente;
- c) **reengenharia de processos**: é o repensar fundamental e o redesenho radical dos processos, como forma de obter melhorias dramáticas no negócio;
- d) **mudança de paradigma**: no lugar de manter-se competitivo, a mudança de paradigma requer que a empresa otimize os processos de negócio de forma a torná-la a única opção, construindo um monopólio temporário, livre de concorrência.

Hammer e Champy (1994), percursores da reengenharia de processos, defendem a reengenharia como caminho para transformar empresas ineficientes e rígidas em organizações enxutas, flexíveis e eficientes, com enfoque em seus clientes e ao mesmo tempo rentáveis para seus acionistas. Para os autores, significa começar de novo, abandonando os velhos sistemas ao reexaminar o trabalho realizado para proporcionar valor aos clientes.

Por esse motivo, a reengenharia torna-se diferente da melhoria de processos. Essa última visa um nível inferior de mudança, pois o processo continua sendo realizado da mesma forma, porém com um grau de eficiência e eficácia um pouco maior. A melhoria caracteriza-se pela introdução de pequenas mudanças, obtendo benefícios contínuos para o processo. Já a reengenharia adota uma visão totalmente nova, sem ter como base processos existentes e sendo altamente apoiada pelo uso da tecnologia da informação como instrumento de mudança. (DAVENPORT, 1994).

Para Paim et al (2009, p. 114), “Quanto maior e menos instável o processo, mais a reengenharia é adequada, e o oposto é válido para a melhoria de processos, ficando o redesenho de processos entre esses extremos”. O redesenho de processos incorpora as soluções para os problemas detectados no entendimento da situação atual, materializando a evolução da organização.

Mais próxima da reengenharia de processos, a mudança de paradigma preconiza que as organizações devem ser capazes de se reinventar, tendo como premissa tentar o impossível. Está relacionada com inovação e com a disposição para assumir riscos, criando “[...] uma situação que permite resultados acima da média, sendo diferente, único, pelo menos por um período de tempo”. (ABPMP, 2013, p. 243).

Em suas iniciativas de processos, uma organização deverá, portanto, definir qual a amplitude de transformação requerida, tendo em vista os impactos desejados para o negócio.

2.10 BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR PROCESSOS

Como visto neste capítulo, a adoção de BPM por uma organização é uma decisão importante e estratégica. O caminho a ser percorrido é longo e exige dedicação e mudança de paradigma. Porém, são muitos os benefícios obtidos quando decide-se transformar os processos de negócio em ativos organizacionais e passar a considerá-los como norteadores da gestão.

Hammer (2013, p. 7) afirma:

Por meio de BPM, uma organização pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, maior acurácia, melhor uso de ativos e maior flexibilidade. Com ênfase sobre o desenho de processos ponta a ponta, que transcendem as fronteiras organizacionais, as empresas podem eliminar os custos indiretos que não agregam valor e que se acumulam nesses limites funcionais. Por meio da gestão de processos, uma empresa pode garantir que seus processos cumpram o prometido e funcionem de forma coerente com o nível de desempenho que eles são capazes de oferecer. Por meio da gestão de processos, uma empresa pode determinar quando um processo não está mais atendendo às suas necessidades e às dos clientes e, por isso, precisa ser substituído.

De acordo com Hammer (2013), os benefícios de BPM podem ser resumidos em dois tipos, a saber:

- *benefícios operacionais*: fatores como consistência, custo, velocidade, qualidade e serviços geram custos operacionais mais baixos e maior satisfação dos clientes, o que impulsiona o desempenho organizacional;
- *benefícios estratégicos*: a gestão de processos possibilita detectar e reagir rapidamente a mudanças que possam afetar a estratégia da organização. Isso porque tal ocorrência gera reflexos nos resultados de desempenho dos processos e o desenho do processo torna-se uma ferramenta para tomada de decisão estratégica. Além disso, BPM oferece uma estrutura para implementação de muitas outras iniciativas para melhorar o desempenho de forma coordenada e não conflitantes.

Para Capote (2012), os benefícios estão associados à melhoria do serviço, à redução de custo e ao maior lucro, o que denomina de “tríplice coroa”. Complementa afirmando que a qualidade da informação para a tomada de decisão estratégica baseada em dados reais e alinhada aos objetivos estratégicos é um dos maiores benefícios que BPM traz para as organizações.

A ABPMP (2013) considera quatro grupos que podem ser beneficiados de forma direta ou indireta pela gestão por processos. A seguir, um resumo dos principais benefícios:

- *benefícios para a organização*: definições claras de responsabilidade e propriedade, respostas ágeis, controle e redução de custos, qualidade e melhoria contínua, conformidade, visibilidade, entendimento e prontidão para mudança, agilidade, acesso a informações úteis, melhor consistência e adequação da capacidade de negócio, melhor compreensão das operações de negócio, conhecimento gerenciado;
- *benefícios para o cliente*: impacto positivo, melhor atendimento às expectativas das partes interessadas, melhor controle dos compromissos assumidos com clientes;

- *benefícios para a gerência*: otimização do desempenho ao longo do processo, melhoria do planejamento e das projeções, superação dos obstáculos entre as fronteiras funcionais, benchmarking interno e externo de operações, níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos;
- *benefícios para o ator do processo*: maior segurança e entendimento sobre seus papéis e responsabilidades, maior compreensão do todo, clareza sobre os requisitos do ambiente de trabalho, adequação das ferramentas de trabalho, maior contribuição para os resultados, possível visibilidade e reconhecimento pelo trabalho realizado.

Ao longo deste capítulo foram estudados os diversos conceitos necessários à realização desta pesquisa, o que foi de grande importância para a aplicação prática, cujos resultados serão apresentados no capítulo seguinte.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

De acordo com Gil (2008, p. 8), “Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Este capítulo tem como objetivo descrever o método de pesquisa aplicado para o desenvolvimento deste trabalho, bem como apresentar a unidade de análise da pesquisa, apontar as técnicas de coleta e análise de dados e as limitações deste estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para realização deste trabalho será utilizado o método qualitativo. Segundo Richardson (1985), as pesquisas quantitativas e qualitativas são diferentes entre si, devido à primeira empregar um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, enquanto que a segunda não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas e, sim, entender a natureza de um determinado fenômeno social.

Sendo assim, este trabalho adota como estratégia de pesquisa a investigação de estudo de caso. Para Yin (2001), a definição técnica de estudo de caso pode ser dividida de duas maneiras: quanto ao escopo e quanto a um conjunto de características técnicas. Em relação ao escopo, caracteriza-se por ser um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo, o qual está inserido dentro de uma realidade contextual, em especial, quando não é possível definir claramente os limites entre o fenômeno e o contexto. Quanto ao conjunto de características técnicas, a investigação de estudo de caso distingue-se por enfrentar situações em que serão encontradas muitas variáveis, necessitando de várias fontes de evidências como base que precisarão convergir num formato triangular, tendo como benefício a possibilidade do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que irão conduzir a coleta e a análise de dados.

Gil (2008) afirma que o estudo de caso é um tipo de concepção metodológica que serve para diferentes propósitos. Pode ser aplicado para explorar situações da vida real em que não há limites claramente estabelecidos, para contextualizar a situação em que está sendo realizada

uma investigação, assim como para explicar variáveis causais de um fenômeno em situações consideradas complexas em que levantamentos e experimentos não são aplicáveis.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Conforme já explicitado, após determinação do CNJ, o TJSP criou o Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Figura 11), ficando esse com a função de instalar os CEJUSCs nas Comarcas do estado de São Paulo, sendo um deles, o da cidade de Amparo, local de realização desta pesquisa.

Figura 11 – Logotipo CEJUSCs



Fonte: documentação fornecida pelo CEJUSC AMPARO.

O Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania da Comarca de Amparo - CEJUSC AMPARO, inaugurado em 30 de novembro de 2012, tem sua sede na Rua Doutor Osvaldo Cruz, 209, Centro, na cidade de Amparo, no Estado de São Paulo (Figura 12). O órgão funciona das 9 às 19 horas, com atendimento ao público das 12h30 às 18 horas.

Destaca-se que nesse prédio também funcionam a sede do Juizado Especial Criminal – JECRIM, o Colégio Recursal e o Juizado Especial Cível – JEC de Amparo, os quais não fazem parte do escopo deste estudo. Entretanto, o CEJUSC AMPARO tem uma relação direta com o JEC no que diz respeito à realização de algumas atividades. Essa inter-relação surgiu por questões de infraestrutura, quando da inauguração do CEJUSC e aluguel do prédio. Como

resultado, o CEJUSC absorveu as atividades relativas à elaboração das iniciais do JEC, os quais foram considerados na coleta e análise de dados.

Figura 12 – Prédio do CEJUSC AMPARO



Fonte: documentação fornecida pelo CEJUSC AMPARO.

O foco da pesquisa são todos os processos que envolvem a prestação do serviço de conciliação e mediação, incluindo os serviços de cidadania. Participaram da pesquisa os gestores e executores do CEJUSC AMPARO, a saber:

- chefe de seção;
- 04 (quatro) escreventes, sendo: um servidor atuando, também, como coordenador do trabalho, e três servidores atuando na execução das atividades dos processos.

Não foram envolvidos os conciliadores e mediadores, pois não é foco deste estudo entender e avaliar os assuntos jurídicos tratados nas audiências, e sim, o trâmite processual envolvido, cuja responsabilidade direta é da equipe do CEJUSC AMPARO que participou da pesquisa.

A participação das pessoas que conhecem o processo executado foi importante para o levantamento das oportunidades de melhoria, o que viabilizou a análise e as propostas de melhoria apresentadas neste estudo.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Foram utilizadas basicamente três técnicas para realização da coleta de dados, usualmente aplicados em pesquisas qualitativas: entrevistas, análise de documentos da instituição e observação participante.

As entrevistas foram realizadas individualmente e em grupo, conforme disponibilidade da instituição pesquisada. De acordo com Gil (2008, p. 109):

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Conforme Yin (2001) afirma, é muito comum em estudos de caso a condução de entrevistas de forma espontânea, a qual permite ao entrevistador indagar aos respondentes sobre os fatos, além de pedir suas opiniões e interpretações sobre eventos específicos. Desta forma, foi possível colher a percepção e a experiência dos gestores e executores para entender o contexto no qual o CEJUSC está inserido e suas estratégias de negócio, como o órgão está estruturado, como suas atividades são atualmente realizadas e as oportunidades de melhoria para os processos. Adicionalmente, a técnica de entrevistas foi aplicada para validar o modelo de redesenho proposto para os processos do CEJUSC.

O apresenta a forma como as entrevistas foram conduzidas, sendo realizados, por fim, doze encontros com os envolvidos na pesquisa.

Quadro 1 – Entrevistas realizadas

Objetivo	Participantes	Quantidade de entrevistas
Entender o problema	Chefe de seção e escrevente	01
Entender a estratégia para os processos	Chefe de seção e escrevente	01
Identificar as funções de negócio	Chefe de seção e escrevente	02
Validar a modelagem da situação atual do processo de conciliação e mediação	Escrevente	04
Identificar as oportunidades de melhoria	Toda a equipe	02
Validar a proposta de redesenho	Chefe de seção e escrevente	02
Total de entrevistas realizadas:		12

Fonte: elaborado pela autora.

A técnica de análise de documentos foi aplicada, principalmente, para o entendimento do contexto e objetivos do processo e para modelagem do processo atual de conciliação e mediação. “Para fins de pesquisa científica são considerados documentos não apenas os escritos utilizados para esclarecer determinada coisa, mas qualquer objeto que possa contribuir para a investigação de determinado fato ou fenômeno”. (GIL, 2008, p. 147). Sendo assim, documentos elaborados pelos gestores descrevendo os processos do CEJUSC AMPARO foram de grande valia para agilizar o levantamento das informações necessárias para concretização desta pesquisa

A observação participante foi utilizada para complementar o levantamento das informações acerca dos processos, bem como para validar a modelagem realizada com base na análise documental. Conforme Roesch (1999, p. 161), utiliza-se a observação participante “[...] quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo”. O uso da técnica foi importante para garantir a aplicabilidade prática do projeto, com a construção de uma nova proposta para o processo de conciliação e mediação, bem como para a elaboração de um plano de ação que permita ao CEJUSC implantar, se assim desejar, a nova visão sugerida por esta pesquisa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados coletados, foi utilizada a técnica denominada triangulação de dados. De acordo com Yin (2001, p. 120), “Triangulação: fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências”. Sua maior vantagem é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, tornando mais convincente e acurada qualquer conclusão ou descoberta apresentada no estudo de caso.

Na triangulação de dados, a coleta de dados é realizada em várias fontes, “[...] mas tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno”. (YIN, 2001, p. 121). Para isso, foi adotada a estratégia de análise baseada em proposições teóricas. Conforme Yin (2001), essa estratégia segue as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso e que refletem as questões da pesquisa e a revisão teórica realizada.

A triangulação dos dados coletados nas entrevistas, análise de documentos e observação participantes com o referencial teórico possibilitou realizar uma análise consistente, resultando numa nova visão de processos para o CEJUSC AMPARO.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

As limitações do método, tomando como base Yin (2001), estão relacionadas à impossibilidade de generalização, visto que o estudo de caso restringe-se em generalizar proposições teóricas com base nos resultados obtidos, e ao tempo destinado à pesquisa.

Apesar do esforço da pesquisadora para compor o referencial teórico e para estudar todos os fatores envolvidos no processo ponta a ponta de conciliação e mediação, necessitou-se definir muito bem o escopo do trabalho para que, ao mesmo tempo que agregasse valor, atendendo às expectativas dos participantes do CEJUSC quanto aos resultados, fosse concluído no prazo.

Com isso, o trabalho limitou-se em analisar a situação dos processos do órgão, com um aprofundamento maior no processo de conciliação e mediação, e propor um modelo de gestão orientado por processos, com ações bem definidas para sua implementação. Apesar de o referencial teórico propor a aplicação de um ciclo completo de melhoria (ciclo PDCA), pelo exposto, não foi incluída a proposição de indicadores de desempenho para os processos, assim

como não fez parte do estudo sua implementação, a qual permitiria a avaliação e o refinamento da proposta. Todavia, as ações de melhoria para implementação futura contemplaram essas questões.

Quanto ao estudo em si, a maior dificuldade foi a impossibilidade de realizar uma análise mais criteriosa do sistema de informação que suporta a operação, ficando o método limitado a uma observação participante focada na visualização e discussão de problemas já constatados pelos servidores, as quais compuseram a lista de oportunidades de melhoria e foram consideradas na remodelagem do processo.

Relevância pode ser dada às dificuldades para construção do referencial teórico, visto que os conceitos de gestão por processos evoluíram, surgindo novos modelos derivados de propostas anteriores. Para enfrentar o fato, foi traçada e mantida uma linha de aplicação, mesmo sendo muitas as opções ofertadas pelos teóricos.

Por último, é importante destacar que, apesar do risco de surgirem dificuldades no cumprimento das agendas e no repasse das informações necessárias à pesquisa, a situação se mostrou totalmente contrária. Os gestores dedicaram-se em relatar suas experiências e fornecer sua opinião sobre melhores formas de trabalho, transmitindo suas expectativas quanto aos resultados da pesquisa, além de demonstrar enorme motivação e dedicação ao trabalho que executam.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os dados e os resultados da análise realizada, para cumprimento dos objetivos deste estudo de caso. Primeiramente é realizado o entendimento da estratégia do CEJUSC AMPARO, permitindo alinhar o trabalho aos objetivos do negócio. São identificadas as funções de negócio existentes, para melhor compreensão e justificativa da escolha do processo de conciliação e mediação como foco de análise. Após, é apresentada a modelagem da situação atual do processo de conciliação e mediação, acompanhada de uma descrição para seu entendimento. Na sequência, é realizada a análise do processo, com a identificação dos problemas e oportunidades de melhoria. Então, baseando-se na fundamentação teórica descrita no capítulo dois, descreve-se a proposta de redesenho para melhoria do processo, com a modelagem da situação futura. Finaliza-se com a relação de ações de melhoria para a implementação e implantação futura do novo modelo.

4.1 ENTENDIMENTO DA ESTRATÉGIA PARA O PROCESSO

Este subcapítulo pretende entender a estratégia existente para os processos do CEJUSC AMPARO, a fim de alinhar o trabalho de análise às orientações dos gestores do órgão sobre o que eles pretendem realizar para garantir o futuro da organização.

Conforme explicitado no capítulo de revisão teórica, algumas organizações não possuem um processo formal de planejamento da estratégia. Com isso, as ideias e metas para o futuro permanecem na cabeça dos líderes do negócio. Esse é o caso do CEJUSC AMPARO. Mesmo assim, é importante que sejam identificadas algumas questões mínimas para o entendimento e alinhamento da iniciativa de processos ao planejamento informal existente. A necessidade manifestada pelos gestores em implantar a gestão por processos como caminho para colocar em prática suas ideias confirma a importância desse alinhamento.

Não pretende-se aqui realizar o planejamento da estratégia e sim, apenas entender alguns aspectos que irão nortear a análise e a proposta para um modelo de gestão por processos para o CEJUSC, especialmente o processo de conciliação e mediação, tendo como base a pesquisa teórica e as entrevistas realizadas junto aos gestores e a análise dos documentos coletados.

A seguir, os aspectos analisados para entendimento da estratégia do CEJUSC para o processo de conciliação e mediação:

– *escopo do processo:*

O processo de conciliação e mediação vai desde a necessidade de solucionar um conflito ou resolver um problema até o encerramento da audiência de conciliação e mediação, caso seja ajuizada a reclamação.

– *posição em uma arquitetura de processos:*

O processo de conciliação e mediação é um processo do tipo primário, pois representa a atividade-fim, que agrega valor diretamente aos clientes do CEJUSC.

– *clientes do processo:*

Os clientes do CEJUSC são pessoas físicas (cidadãos) e pessoas jurídicas (empresas) da comunidade de Amparo/SP ou de outras cidades (comarcas) que necessitem ajuizar reclamações na Comarca de Amparo. Estão incluídos a parte reclamante, que busca o CEJUSC na tentativa de conciliar, e o reclamado, que aceita o convite para tentar conciliar e dar fim ao conflito.

– *serviços do processo:*

Conciliação ou mediação de conflitos e atendimento à cidadania.

– *entradas e eventos que disparam o processo:*

O processo de conciliação ou mediação pode iniciar de duas formas, a saber:

- a) entrada do cidadão no CEJUSC para buscar uma solução para um problema ou conflito. Nesse caso, para dar prosseguimento, é realizada uma triagem para identificação do problema, caracterizando-o como reclamação pré-processual (as partes buscam o acordo antes de abrir um processo), processual pelo JEC (a pessoa entra com uma ação na Justiça e, no curso do processo, o juiz ou até mesmo uma das partes busca um acordo) ou atendimento à cidadania. Exemplos de disputas que podem ser resolvidos por meio de um acordo são: pensão alimentícia, divórcio, inventário, partilha, guarda de menores, acidentes de trânsito, dívidas em bancos, problemas de condomínio, entre vários outros. (CNJ, 2014);

- b) recebimento de processos das Varas da Comarca de Amparo e do JEC, quando oriundos do distribuidor da Comarca (que não entraram pelo CEJUSC), para o agendamento de audiência de conciliação e mediação, na tentativa de buscar um acordo antes dar seguimento ao rito processual normal.

– *saídas do processo:*

As saídas do processo para os clientes podem ser:

- a) o resultado da audiência de conciliação e mediação, podendo ou não converter-se em acordo entre as partes;
- b) a resolução do problema por meio de contato telefônico com a parte reclamada, antes, ainda, de ajuizar uma reclamação;
- c) auxílio prestado na resolução de problemas relativos ao serviço de cidadania (ajuda no preenchimento de um formulário na internet, por exemplo).

– *controles e restrições:*

O processo segue as regulamentações do CNJ, do TJSP e do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, disponíveis nos respectivos *sites* na *Internet*. Como limitantes para o desenho e melhoria do processo, destaca-se o acordo que definiu a elaboração pelo CEJUSC das iniciais do JEC, conforme já relatado no capítulo anterior.

– *importância dos resultados do processo para os clientes:*

O cidadão ou empresa que busca o CEJUSC para solicitar auxílio e a outra parte que aceita conciliar procuram, antes de tudo, resolver o problema de forma rápida, com menor custo e sem burocracia. Como a comunidade ainda não conhece amplamente o CEJUSC, alguns cidadãos ainda chegam procurando o “tribunal de pequenas causas”, no caso, o JEC. Durante o atendimento, o CEJUSC procura mostrar as vantagens da conciliação, conforme define o CNJ (2014):

- a) *rápida*: resolve tudo em um único ato, sem necessidade de produção de provas;
- b) *barata*: as partes evitam gastos com documentos e deslocamentos aos fóruns;
- c) *eficaz*: as próprias partes chegam à solução dos seus conflitos, sem a imposição de um terceiro (juiz);
- d) *pacífica*: trata-se de um ato espontâneo, voluntário e de comum acordo entre as partes;

- e) *beneficia ambas as partes*: não existem “vencidos”, pois o resultado final beneficia ambas as partes (nas ações judiciais há sempre a possibilidade de se perder “tudo” se houver uma sentença desfavorável).

Cabe ressaltar que o conciliador ou mediador tem como papel principal diminuir a tensão psicológica entre as partes, buscado ao máximo, auxiliar na busca por um acordo que seja bom para todos. Contudo, o objetivo do CEJUSC não é o acordo, e sim, a prestação do serviço de conciliação e mediação, ficando a cargo das partes buscar a solução do problema pela via processual caso sintam-se insatisfeitas;

- *alinhamento do processo e do seu resultado à missão organizacional*:

O CEJUSC cumpre sua missão organizacional (seu propósito ou razão de ser) por meio do processo de conciliação e mediação, que é o responsável direto por entregar o serviço a que o órgão se propõe. Esse processo também contribui diretamente para realizar o desejo manifestado pelos gestores de o órgão ser reconhecido como o tribunal lembrado e procurado pelos cidadãos quando esses necessitarem resolver conflitos, tendo em mente que existe um meio rápido e eficaz em que é possível conciliar, antes de levar o problema à Justiça. Esse desejo pode ser entendido como uma definição de visão organizacional. Porém, é preciso verificar a necessidade de outros processos para concretizar essa visão.

- *suporte aos objetivos estratégicos*:

Como o CEJUSC não tem um planejamento formal, procurou-se identificar o que os gestores almejam para o futuro. Foram identificadas as seguintes diretrizes:

- a) preocupação com a manutenção da qualidade do atendimento. O serviço prestado caracteriza-se pelo atendimento individualizado, baseado na relação de confiança construída entre o CEJUSC e as partes envolvidas. O órgão ainda não conseguiu implantar a pesquisa de satisfação (já existente), entretanto os relatos dos entrevistados demonstraram que há um reconhecimento do público em relação à personalidade dada no atendimento prestado, característica principal dos tribunais de conciliação e mediação;
- b) anseio por aumentar o número de audiências realizadas. O CEJUSC está integrando novos conciliadores ao seu quadro, os quais estão em treinamento, o que possibilitará a ampliação da oferta de audiências. Esse número pode ser ainda maior se consideradas as possibilidades de mutirões. Até o momento, o Centro não

divulgou seus serviços à população local, tendo em vista que a demanda recebida já preenche a pauta de audiências de acordo com a capacidade atual;

- c) compromisso com a celeridade do processo. É função do CEJUSC oferecer uma nova forma de solução de conflitos, muito mais célere, informal e adequada aos anseios das pessoas que o buscam do que o seria pelos meios tradicionais de acesso à Justiça, cuja conclusão do processo, em regra, é demasiadamente demorada e a sentença, por vezes, traz descontentamento, visto que segue o formalismo da lei e não a vontade das partes. De acordo com os gestores, graças à celeridade e ao alto grau de resolutividade, criou-se o bordão de que o CEJUSC é a “Justiça rapidinha”.

– *referências para o desempenho-alvo do processo:*

Da mesma forma, o CEJUSC não possui indicadores e metas sistematicamente definidos para controlar seus objetivos estratégicos e o desempenho de seus processos. Porém, gera periodicamente estatísticas de atendimento para os órgãos superiores. A Tabela 1 demonstra os resultados quantitativos para o processo de conciliação e mediação, relacionados ao número de audiências, informação que interessa a este estudo. Nota-se uma evolução no número de audiências designadas nos três últimos semestres. Se comparado o primeiro semestre de 2014 com o mesmo período do ano anterior, verifica-se um aumento de 70%. Já as audiências efetivamente realizadas, em que houve a presença da parte reclamante ou não foi cancelada por motivos diversos, cresceram 19% nesse período. O número de acordos obtidos entre as partes também cresceu, significando 39%. O percentual de acordos em cada semestre variou de 42% no primeiro semestre de 2013, com um bom aumento no segundo semestre para 58%, caindo para 49% no primeiro semestre de 2014.

Tabela 1 – Quantidade de audiências por semestre

Audiências	1º sem 2013		2º sem 2013		1º sem 2014	
	Quantidade	Média mensal	Quantidade	Média mensal	Quantidade	Média mensal
Designadas (agendadas)	584	97,33	887	147,83	992	165,33
Realizadas	448	74,67	561	93,50	534	89,00
Acordos	189	31,50	325	54,17	263	43,83
Porcentagem acordos	42%		58%		49%	

Fonte: dados fornecidos pelo CEJUSC.

Nas entrevistas com os gestores, verificou-se que a meta é a utilização de toda a capacidade das salas de audiência – proporcionada pela excelente infraestrutura disponível, considerada, inclusive, a melhor do estado de São Paulo. Em números, isso significa realizar 560 audiências ao mês. Com o aumento do quadro de conciliadores, já é possível aumentar em 114%, passando de duas mil para quatro mil audiências anuais. Porém, são necessárias várias ações para permitir o início da divulgação sem afetar a qualidade do serviço.

Outra informação importante é o prazo médio de resolução do conflito. Por mais ágil que possa ser um cartório judicial, o fato é que um processo demanda uma série de formalidades, sendo ideal o agendamento de audiências de tentativa de conciliação com antecedência mínima de trinta dias. Contudo, essa não é a realidade dos cartórios. Em regra, todos possuem uma grande quantidade de processos, fazendo com que seu cumprimento se torne ainda mais vagaroso, gerando frustração às partes desde o início, visto que são obrigadas a aguardar sessenta, noventa ou até mais dias para a designação de uma audiência de tentativa de conciliação. O CEJUSC mudou a realidade com o procedimento pré-processual, pelo qual uma parte pode convidar a outra para tentar resolver seu conflito num prazo médio de quinze dias. E este prazo pode, ainda, ser reduzido caso a parte se comprometa a entregar pessoalmente o convite. Manter esse número é um compromisso dos gestores com a celeridade do processo.

O Quadro 2 foi construído em conjunto aos gestores buscando organizar as diretrizes identificadas acima em relação a objetivos que possam contribuir para sua concretização. Como foi explicado, não é o objetivo desta pesquisa, explorar o tema estratégia. A intenção é somente permitir o entendimento para alinhamento dos processos, quando da análise da situação atual, tendo como base o referencial teórico desenvolvido. Quando o objetivo definido atende à diretriz, esse cruzamento está marcado com um “x”.

Quadro 2 – Alinhamento de objetivos e diretrizes

Objetivos	Diretrizes		
	Manter a qualidade no atendimento	Crescer em número de audiências	Compromisso com a celeridade do processo
Implantar o processo de planejamento estratégico e a medição do desempenho	X	X	X
Sistematizar a pesquisa de satisfação dos serviços prestados	X	X	
Ampliar e fortalecer parcerias com instituições públicas e privadas		X	
Aperfeiçoar e padronizar os processos de negócio	X	X	X
Sistematizar os mutirões de conciliação		X	X
Implantar processo de comunicação institucional	X	X	
Desenvolver competências técnicas e gerenciais	X		X
Alinhar a estrutura organizacional aos processos e ações	X		X
Adequar os sistemas informatizados às necessidades dos processos	X	X	X
Assegurar a infraestrutura necessária à realização dos processos e ações	X	X	X

Fonte: elaborado pela autora.

Os objetivos definidos pelos gestores do CEJUSC abrangem a sistematização da pesquisa de satisfação, a formação de parcerias com a comunidade, a realização sistemática de mutirões, a implantação de um processo para divulgação institucional, a capacitação das pessoas para desenvolvimento das competências requeridas para o processo, a adequação da estrutura organizacional à futura demanda, a garantia de infraestrutura para a realização das atividades, bem como a necessidade de adequação dos sistemas para atender ao processo de forma satisfatória. Foram incluídos outros dois objetivos: a implantação do processo de planejamento estratégico e de medição do desempenho, para que a estratégia e os processos sejam medidos e monitorados, instrumentalizando os gestores para a tomada de decisão; e o aperfeiçoamento e padronização dos processos de negócio com base nos conceitos da gestão por processos, que se inicia com este estudo. Nota-se no Quadro 2 que alguns objetivos contribuem com todas as diretrizes, sendo de grande importância a sua priorização.

Com essas informações, é possível iniciar a análise do processo de conciliação e mediação para que, ao final, as propostas de melhoria estejam alinhadas ao negócio, disponibilizando ferramentas aos gestores do CEJUSC para dar início à adoção de uma gestão orientada por processos como forma de alcançar os objetivos almejados.

4.2 MODELAGEM DA SITUAÇÃO ATUAL

Este subcapítulo apresenta um entendimento inicial do processo em estudo, por meio da identificação das funções de negócio envolvidas e da compreensão da estrutura organizacional do CEJUSC AMPARO, incluindo a justificativa para a escolha do processo. Adicionalmente, descreve os resultados da modelagem da situação atual do processo de conciliação e mediação, com a apresentação e descrição dos mapas de processos.

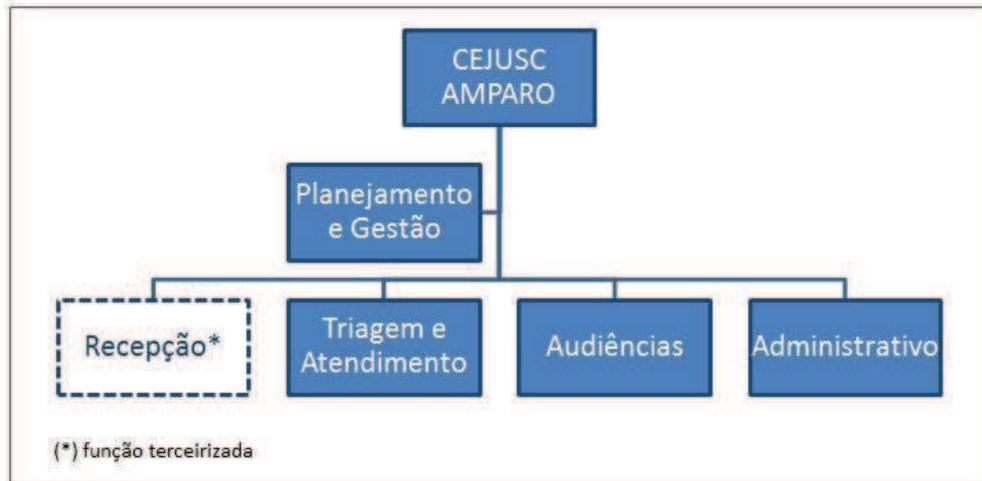
4.2.1 Funções de negócio do CEJUSC AMPARO

O levantamento das funções de negócio foi realizado com base nas entrevistas iniciais junto aos gestores do Centro, logo após o entendimento da situação problemática apresentada no capítulo um. Essas informações foram importantes para o estudo, visto que não existia a formalização de uma estrutura organizacional, especialmente pelo fato do CEJUSC ser um órgão pequeno e ainda estar em processo de formação. Conforme foi abordado no capítulo dois, entender as funções de negócio foi uma forma de verificar como ocorre a divisão do trabalho, buscando uma referência sobre como o processo funciona. A proposta é a utilização da abordagem “de baixo para cima”, cujo entendimento do processo de conciliação e mediação partirá do mapeamento das rotinas das funções de negócio.

Mesmo não possuindo uma estrutura com funções de negócio formalizada, o CEJUSC AMPARO divide o trabalho com base no perfil das pessoas. Porém, não há especialização e todos executam todas as atividades, conforme necessidade.

A Figura 13 representa o organograma construído pela pesquisadora, em conjunto com os gestores do Centro, no intuito de identificar os papéis (funções) assumidos pelas pessoas ao executar o processo. Foi um passo importante para os gestores visualizarem o fluxo processual jurídico, intrínseco ao seu dia a dia, como um processo de negócio executado por funções de negócio.

Figura 13 – Organograma do CEJUSC AMPARO



Fonte: elaborada pela autora.

Verifica-se na Figura 13 que o CEJUSC AMPARO está dividido, basicamente, em quatro funções especializadas – recepção, triagem e atendimento, audiências e administrativo – que são responsáveis pela execução do processo ponta a ponta de conciliação e mediação, além de atividades de apoio. Existe, também, uma função relacionada com as atividades de planejamento e gestão do órgão.

O Quadro 3 a seguir descreve, de forma resumida, as atribuições dos papéis que atuam em cada função.

Quadro 3 – Funções de negócio

Função de Negócio	Papel	Rotinas
CEJUSC AMPARO	Chefe de seção	Gestão das atividades do CEJUSC.
Planejamento e gestão	Escrevente	Manutenção das normas e procedimentos do CEJUSC. Análise e implementação da legislação e regulamentos. Planejamento e organização do trabalho. Leitura do DJe (Diário da Justiça Eletrônico) e suas providências. Estatística da conciliação e mediação. Contato com o Núcleo. Pesquisa de satisfação.
Recepção	Vigilante (função terceirizada)	Recebimento e encaminhamento do público ao local adequado ao motivo da sua presença (responsável pelo primeiro acesso do público ao CEJUSC). Provimento da segurança pública.

Função de Negócio	Papel	Rotinas
Triagem e atendimento	Escrevente ou estagiário de direito	Triagem para identificação do tipo de atendimento. Prestação de serviços de cidadania. Agendamento para ajuizamento. Ajuizamento pré-processual e processual. Elaboração de inicial do JEC. Registro de informações no sistema SAJ.
Audiências	Conciliador/mediador (voluntário)	Condução das audiências.
	Digitador (escrevente ou estagiário)	Recebimento e identificação das partes (reclamante e reclamado). Elaboração dos termos de audiência. Registro das informações no sistema SAJ.
Administrativo	Escrevente ou estagiário	Recebimento de processos designação em audiências. Preparação das pautas de audiência. Cancelamento ou exclusão de audiências. Encerramento das audiências. Convite aos reclamados. Controle de AR (Aviso de Recebimento). Arquivamento. Controle de férias, frequência, estagiários e terceirizados. Controle do cadastro e frequência dos conciliadores e mediadores. Controle do treinamento, reciclagem e estágios dos conciliadores e mediadores. Controle do almoxarifado. Controle de manutenção de equipamentos e infraestrutura. Imprensa. Controle de material didático.

Fonte: elaborado pela autora.

Com base no levantamento das rotinas executadas pelas funções de negócio identificadas no Quadro 3, foi realizada uma classificação, separando-as entre rotinas relacionadas ao processo primário (processo de conciliação e mediação), de gerenciamento e de suporte, conforme segue:

a) rotinas relacionadas ao processo primário:

- recebimento e encaminhamento do público ao local adequado;
- triagem para identificação do tipo de atendimento;
- prestação de serviços de cidadania;
- agendamento para ajuizamento;
- ajuizamento pré-processual e processual;
- elaboração de inicial do JEC;

- registro de informações no sistema SAJ;
 - condução das audiências;
 - recebimento e identificação das partes (reclamante e reclamado);
 - elaboração dos termos de audiência;
 - registro das informações no sistema SAJ;
 - recebimento de processos para designação em audiências;
 - preparação das pautas de audiência;
 - cancelamento ou exclusão de audiências;
 - encerramento das audiências;
 - convite aos reclamados;
 - controle de AR (Aviso de Recebimento);
 - arquivamento.
- b) rotinas relacionadas a processos de gerenciamento:
- gestão das atividades do CEJUSC;
 - manutenção das normas e procedimentos do CEJUSC;
 - análise e implementação da legislação e regulamentos;
 - planejamento e organização do trabalho;
 - contato com o Núcleo;
- c) rotinas relacionadas a processos de suporte:
- estatística da conciliação e mediação;
 - pesquisa de satisfação;
 - leitura do DJe (Diário da Justiça Eletrônico) e suas providências;
 - provimento da segurança pública (serviço terceirizado);
 - controle de férias, frequência, estagiários e terceirizados;
 - controle do cadastro e frequência dos conciliadores e mediadores;
 - controle do treinamento, reciclagem e estágios dos conciliadores e mediadores;
 - controle do almoxarifado;
 - controle de manutenção de equipamentos e infraestrutura;
 - imprensa;
 - controle de material didático.

De acordo com a identificação acima e com o entendimento da estratégia realizada no subcapítulo anterior, confirma-se a importância de compreender como as rotinas relacionadas

ao processo primário ocorrem, para que seja possível identificar o processo ponta a ponta de conciliação e mediação e propor melhorias que sustentem uma mudança capaz de contribuir com os objetivos estratégicos. Para isso, as rotinas realizadas pelas funções de negócio que estão diretamente relacionadas com o processo de conciliação e mediação serão modeladas e analisadas nos próximos tópicos.

4.2.2 Modelagem da situação atual do processo de conciliação e mediação

Conforme explicado no início deste trabalho, a conciliação e a mediação são meios denominados autocompositivos, ou seja, é uma forma de resolução de conflito em que a solução é buscada pelas próprias partes, tendo uma terceira pessoa – o conciliador ou o mediador – para sugerir ou facilitar a busca da solução. Nesse cenário, uma ou ambas as partes sacrificam parte de seus interesses para tentar chegar a um acordo e resolver a questão conflitante.

O serviço de conciliação e mediação é efetivamente prestado na audiência, porém uma sequência de processos e atividades é realizada pelo CEJUSC AMPARO até que a audiência de conciliação ou mediação seja realizada e o processo encerrado. Para entender como esse fluxo acontece, foi realizada a modelagem do processo. Dentro dos conceitos de BPM vistos no capítulo dois, a modelagem é o meio mais eficaz de representar o funcionamento de um processo. Muito indicado como primeira etapa na implementação da gestão por processos, permite estudar as informações para, então, implementar ações de melhoria para o trabalho executado.

Para realização dessa etapa, iniciou-se pelo levantamento das informações sobre o processo de conciliação e mediação por meio da análise de documentos e entrevistas, tendo como base as rotinas anteriormente selecionadas. Para a modelagem, foi escolhida a notação BPMN (*Business Process Modeler and Notation*), notação considerada, conforme o referencial teórico, a mais utilizada no mercado. A ferramenta de modelagem selecionada foi o *Bizagi Modeler*, que, como ferramenta livre, permitirá a disponibilização dos desenhos ao CEJUSC AMPARO.

Optou-se pelo detalhamento no nível de mapa, ou seja, o suficiente para identificar as principais atividades, entender o fluxo de trabalho e detalhar algumas informações sobre seu funcionamento, tais como as funções de negócio responsáveis pela execução das atividades, os

eventos direcionadores, os relacionamentos entre processos e os resultados produzidos. Cada mapa elaborado representa um subprocesso que compõe o processo de conciliação e mediação, conforme segue:

- recepcionar ao público;
- atender ao público;
- ajuizar reclamação pré-processual;
- convidar reclamado;
- ajuizar processual pelo JEC;
- elaborar inicial do JEC;
- designar audiência em processos do JEC com tutela;
- receber designação em processo;
- preparar audiências;
- cancelar ou excluir audiência;
- realizar audiência;
- encerrar audiência pré-processual;
- encerrar audiência processual.

Os mapas elaborados foram revisados e validados em entrevistas com os gestores e executores do CEJUSC, para garantir fidelidade à realidade atual.

4.2.3 Mapas dos subprocessos da situação atual (AS-IS)

A seguir, a descrição para entendimento de cada subprocesso modelado para o processo de conciliação e mediação, estando os mapas apresentados na sequência (Figuras 14 a 26). Para melhor entendimento, destaca-se que o termo “processo” utilizado na descrição refere-se também, ao processo judicial, conforme contexto no qual está sendo aplicada.

- *recepcionar ao público*

O subprocesso *recepcionar ao público* (Figura 14) é responsável pelo primeiro atendimento prestado ao cidadão que vem ao CEJUSC. É realizada por vigilantes devidamente capacitados, sendo uma função terceirizada também responsável pelos procedimentos de

segurança do local. O subprocesso resume-se, basicamente, em atender o cidadão, verificar o motivo de sua vinda e encaminhá-lo ao local adequado, conforme segue:

- a) setor de triagem e atendimento (guichês do CEJUSC): o cidadão é orientado a retirar a senha de atendimento (sistema Spider⁷) e aguardar no local de espera nos seguintes casos: pessoas interessadas em fazer reclamações, mesmo que para o JEC (pequenas causas); pessoas para elaboração agendada de iniciais do JEC; pessoas para agendamento de iniciais do JEC oriundas das salas de audiências (casos em que a tentativa de conciliação foi infrutífera ou não houve o comparecimento da parte convidada); pessoas para elaboração de iniciais do JEC com tutela (elaboração por funcionário do JEC);
- b) salas de audiência (subsolo): as partes e advogados, após confirmação do nome nas pautas de audiência, são orientados a retirar senha específica (sistema Spider) e aguardar chamada para audiência;
- c) outros locais do prédio: pessoas com processos em andamento no JEC, JECRIM ou Colégio Recursal.

– *atender ao público*

O subprocesso *atender ao público* tem como objetivo (Figura 15) realizar uma triagem que consiste em ouvir o cidadão e definir o tipo de atendimento a seguir. Muitas vezes, o assunto pode não pertencer ao CEJUSC; neste caso, o responsável pelo atendimento orienta o cidadão, dentro das suas possibilidades.

Se o assunto for pertinente ao CEJUSC, o primeiro passo é verificar a possibilidade de resolver o conflito por telefone na hora ou após liberar a parte. Essa atividade visa dar celeridade à resolução do conflito, sem a necessidade de formalização do processo. Se foi resolvido, basta informar a parte por telefone. Nos casos em que essa tentativa não obteve sucesso, a parte é contatada para agendamento do seu retorno, quando será definido o tipo de ajuizamento: reclamação pré-processual pelo CEJUSC ou processual pelo JEC. Nesse momento, o responsável pelo atendimento estimula a parte reclamante para ajuizamento pré-processual, prestando as informações do tipo de serviço oferecido e as vantagens do procedimento. Esse é o maior benefício de o CEJUSC absorver o atendimento inicial do JEC, ou seja, a possibilidade de reverter possíveis ações processuais em pré-processuais, o que é

⁷ Spider: sistema utilizado para controle do atendimento por senhas e controle estatístico do atendimento.

bom para todos. Sempre que se encerra o atendimento, é feito um registro no sistema Spider para posterior controle estatístico.

– *ajuizar reclamação pré-processual*

Quando a parte decide solucionar o conflito pelos meios pré-processuais, executa-se o subprocesso *ajuizar reclamação pré-processual* (Figura 16). Na data agendada, o responsável pelo atendimento identifica o reclamante, define a data e registra a audiência no SAJ⁸, seguindo todas as instruções de preenchimento do sistema, incluindo o tipo de audiência, se de conciliação ou mediação. Com isso, é gerado o termo de ajuizamento da reclamação pré-processual. Se a parte optar por ele mesmo entregar a carta-convite ao reclamado, essa é gerada, podendo ser assinada física ou digitalmente – a depender da presença do chefe de seção, que possui o cartão digital. A carta é levada pelo reclamante mediante assinatura em certidão de retirada. O processo é concluído após todos os documentos terem sido incluídos nos autos digitais, o atendimento ser encerrado no Spider e os dados da audiência terem sido anotados na planilha (manual) de providências.

– *convidar reclamado*

O subprocesso *Convidar reclamado* (Figura 17) tem como objetivo contatar o reclamado, a fim de convidá-lo a participar da audiência de conciliação ou mediação. Primeiramente são geradas as cartas-convite para a parte reclamada (não retiradas pelo reclamante quando do ajuizamento da reclamação), sendo os documentos assinados e liberados para os autos digitais, para dar andamento do processo no SAJ – o executor utiliza-se da planilha de providências para verificar os documentos que devem ser liberados no sistema. As cartas-convite são postadas como carta registrada. Ao receber o aviso de recebimento - AR, o comprovante (positivo ou negativo) é inserido no sistema. As cópias físicas dos ARs positivos são destruídas. Para os ARs negativos, são realizadas várias tentativas de contato com o reclamante, de acordo com o motivo do não recebimento (mudança de endereço ou não encontrado). O resultado é certificado nos autos digitais. Mesmo que não tenha sido possível contatar o reclamado, a audiência fica agendada e é realizada.

⁸ SAJ: Sistema de Automação da Justiça. Atende simultaneamente processos digitalizados e físicos. O CEJUSC AMPARO realiza todas as fases da reclamação pré-processual no SAJ, sem gerar processo físico. Trabalha com processos físicos somente quando estes pertencem ao JEC ou Varas.

– *ajuizar processual pelo JEC*

Quando a parte resolve entrar com a ação pela via processual, realiza-se primeiramente o subprocesso *ajuizar processual pelo JEC* (Figura 18). Consiste em confirmar o domicílio do réu e, tratadas as regras, verificar se a parte possui toda a documentação necessária à elaboração da inicial pelo JEC. É feito um agendamento em pauta manual – pauta do CEJUSC ou do JEC, conforme o responsável – para elaboração da inicial, a qual será realizada na data programada. O atendimento é encerrado no sistema Spider para posterior controle estatístico.

– *elaborar inicial do JEC*

O subprocesso *elaborar inicial do JEC* (Figura 19) é realizado quando é pertinente ao CEJUSC – casos em que não há tutela antecipada. São verificados todos os documentos e pré-requisitos, o domicílio do réu e os casos em que não haverá audiência de conciliação, para requerimento da dispensa. Tratadas as regras, faz-se a distribuição do processo e a elaboração do termo de ajuizamento no sistema SAJ do JEC, incluindo a definição o tipo de audiência, se de conciliação ou mediação. O reclamante é liberado, sendo o atendimento encerrado no Spider. É feita a carga do processo para o CEJUSC e a alteração do SAJ para recebimento da inicial no SAJ do CEJUSC. A inicial é finalizada pelo JEC. Quando do recebimento no SAJ do CEJUSC, a audiência é agendada tanto no sistema, sendo emitida uma certidão, quanto na pauta eletrônica (planilha Excel). É feita a carga de volta ao JEC e encaminhados os documentos para providências do órgão.

– *designar audiência em processos do JEC com tutela*

Nos casos em que a inicial é elaborada por funcionário do JEC (casos com tutela antecipada), o ajuizamento ocorre da mesma forma que no subprocesso anterior, porém a inicial é recebida pelo CEJUSC para realização do subprocesso *designar audiência em processos do JEC com tutela* (Figura 20). O CEJUSC recebe a inicial e alterna o SAJ para recebimento desta pelo sistema do CEJUSC processual. A audiência é então agendada tanto no sistema, sendo emitida certidão específica, quanto na pauta eletrônica (planilha Excel). É feita a carga de volta ao JEC e encaminhados os documentos para providências do órgão.

– *receber designação em processo*

O subprocesso *receber designação em processo* (Figura 21) é realizado a partir das iniciais elaboradas pelo JEC ou dos processos oriundos de outras Varas, os quais são encaminhados para tentativa de conciliação. A carga de processos é recebida física e eletronicamente pelo SAJ. Primeiramente, os processos são preparados, havendo uma separação conforme regras de designação de cada cartório. As audiências de cada processo são agendadas na pauta manual, no SAJ e na pauta eletrônica, sendo identificado o tipo de audiência, se de conciliação ou mediação. São emitidas as certidões para juntada aos autos do processo e feita a carga de retorno ao respectivo cartório no sistema. Os processos físicos do JEC são encaminhados diretamente; processos de outras Varas ficam em local predeterminado, aguardando para serem entregues ou retirados.

– *preparar audiências*

Antes da realização das audiências, é necessário realizar o subprocesso *preparar audiências* (Figura 22), que tem como principal objetivo organizar as pautas de audiência do dia. A primeira providência é comparar e corrigir possíveis divergências entre as pautas manual, eletrônica (Excel) e do SAJ. Solicita-se o envio dos processos físicos pelo JEC e Varas, no caso de audiência via processual, caso ainda não tenham sido recebidos. De posse dos processos, o responsável organiza-os junto à pauta do dia, anota na pauta se a parte foi intimada e distribui as pautas nos locais predeterminados (setores de recepção, triagem, salas de audiência e respectivos conciliadores).

– *cancelar ou excluir audiência*

Depois que uma audiência é agendada, ela poderá ser excluída ou cancelada, conforme subprocesso *cancelar ou excluir audiência* (Figura 23). A exclusão de audiências somente é possível no momento em que está sendo agendada e no caso de erro de data, bastando excluí-la no SAJ. Já o cancelamento pode ser realizado a qualquer tempo antes da data da audiência. Nos casos de cancelamento, faz-se o registro no SAJ, agenda nova data, se for o caso, e emite-se as certidões pertinentes. Em ambos os casos, os processos pertencentes ao JEC ou Varas são encaminhados e se houve arquivamento definitivo, este é lançado no SAJ.

– *realizar audiência*

Na data e horário agendado, ocorre o subprocesso *realizar audiência* (Figura 24). O responsável do setor de audiências chama os participantes (partes e advogados, se for o caso) e faz a conferência e digitalização ou recolhimento dos documentos, conforme tipo de processo. O conciliador ou mediador conduz a audiência, desempenhando seu papel para auxiliar as partes na busca de um acordo. O digitador designado para a sala elabora o termo de audiência (pré-processual ou processual), sendo assinado pelos presentes. A audiência é finalizada no sistema, é emitida a declaração de comparecimento aos que desejarem e agendada nova audiência nos casos de redesignação (no SAJ e na pauta física). Toda a documentação é encaminhada ao setor administrativo para providências de encerramento.

– *encerrar audiência pré-processual*

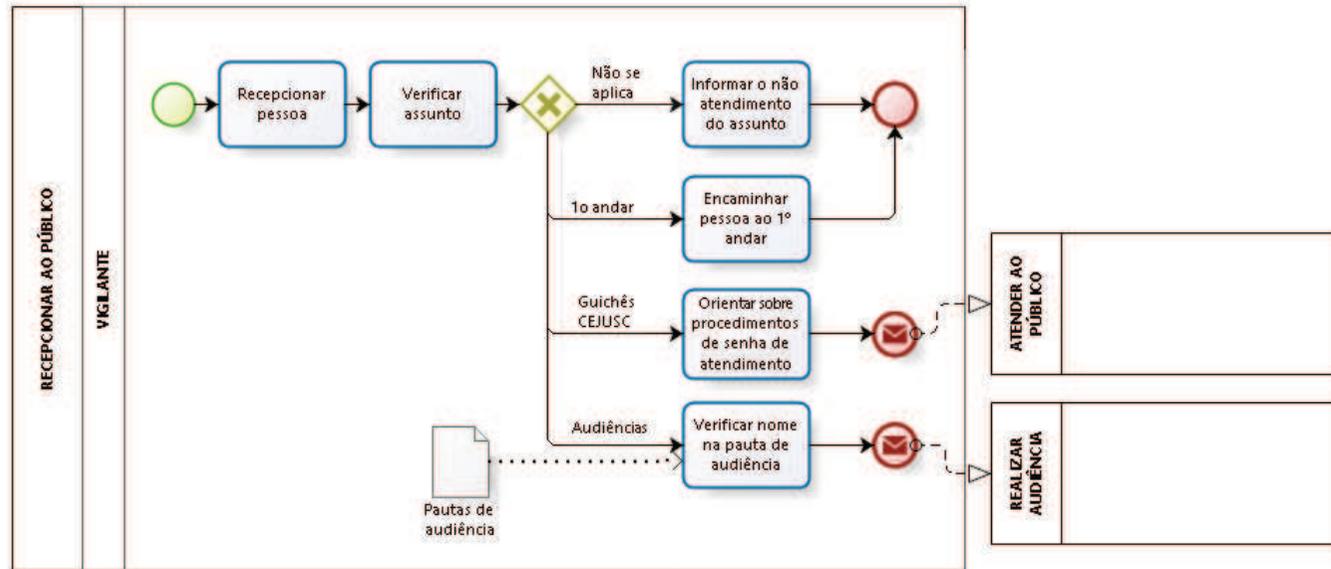
Após a realização da audiência, nos casos de reclamação pré-processual, é necessário tomar as providências previstas no subprocesso *encerrar audiência pré-processual* (Figura 25). O escrevente responsável do setor administrativo primeiro lança o resultado na pauta eletrônica. Os termos de audiência assinados são incluídos no SAJ, sendo as cópias físicas arquivadas. Toda a documentação é liberada para os autos digitais e as providências necessárias são tomadas, conforme o caso:

- a) arquivamento definitivo nos casos em que não houve acordo;
- b) lançamento da nova audiência na pauta eletrônica, nos casos de redesignação;
- c) geração da sentença e emissão de documentos complementares no SAJ, nos casos em que a audiência resultou em acordo entre as partes. Nesse caso, a sentença e os documentos, se emitidos, são encaminhados fisicamente para assinatura do juiz. No retorno, a sentença é registrada no SAJ e a cópia física é arquivada. Se foram emitidos documentos, esses são encaminhados mediante assinatura em protocolo, o qual é inserido no SAJ. Após todas essas providências, o arquivamento definitivo da reclamação é lançado no SAJ.

– *encerrar audiência processual*

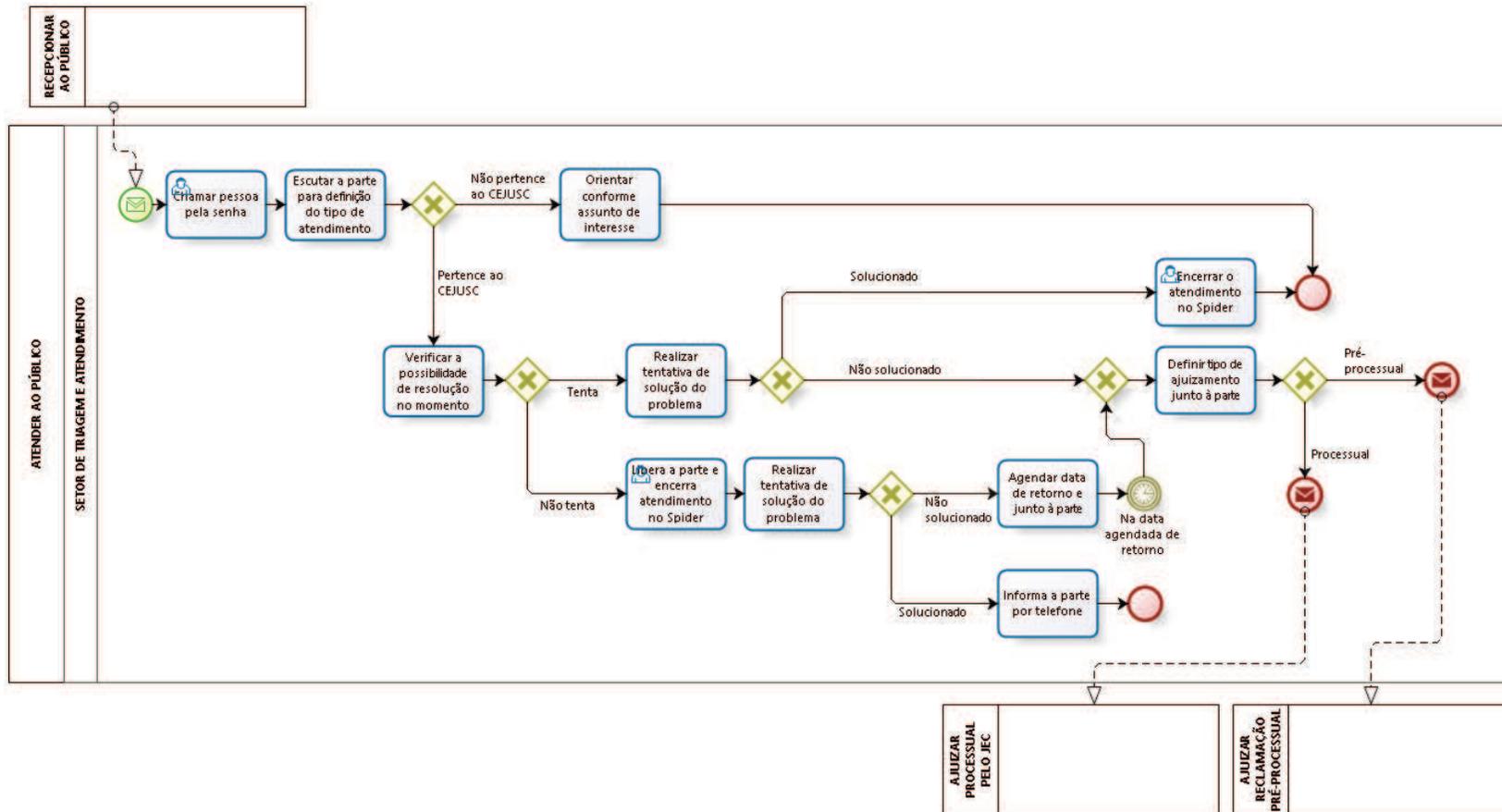
Após a realização de audiência processual, é necessário tomar as providências de encerramento, conforme subprocesso *encerrar audiência processual* (Figura 26). O escrevente responsável do setor administrativo mantém os termos e eventuais documentos (procuração, carta de preposição, contrato social etc.) dentro dos autos e lança na pauta eletrônica o resultado da audiência, bem como data para nova audiência, se for o caso. Finaliza fazendo a carga de retorno dos processos no SAJ ao JEC ou às Varas. Os processos físicos do JEC são encaminhados diretamente; processos de outras Varas são colocados em local predeterminado, aguardando para entrega.

Figura 14 – Mapa de subprocesso (AS-IS): recepcionar ao público



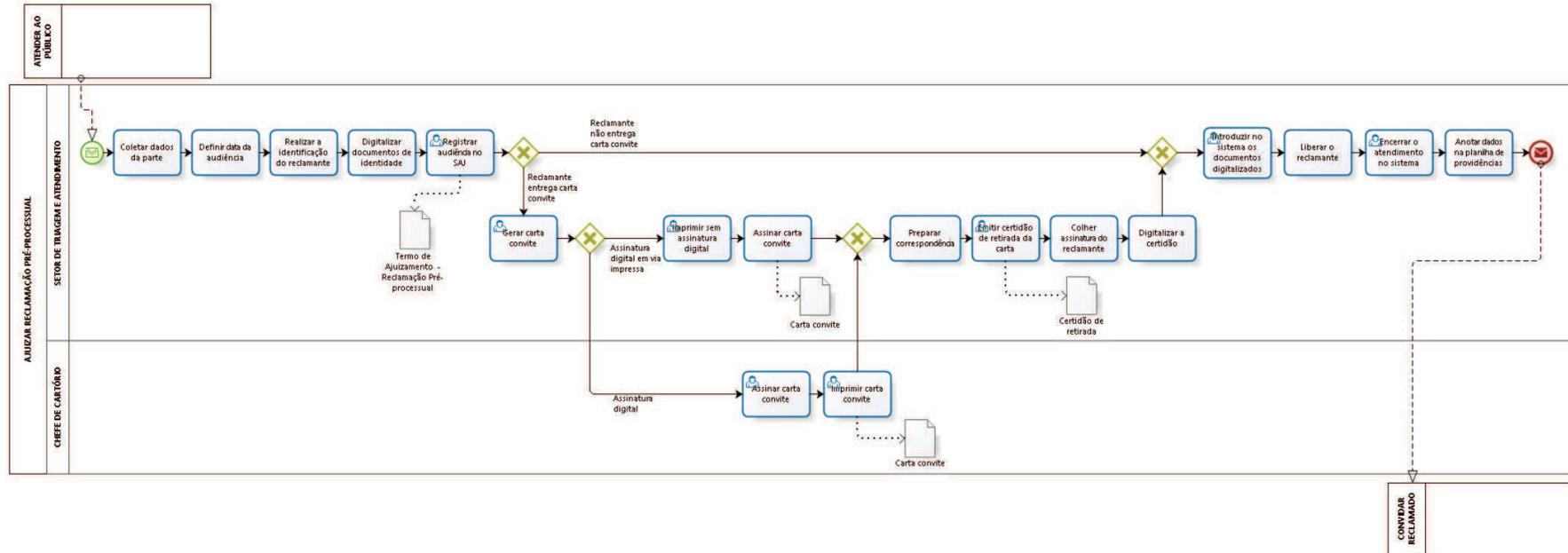
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 15 – Mapa de subprocesso (AS-IS): atender ao público



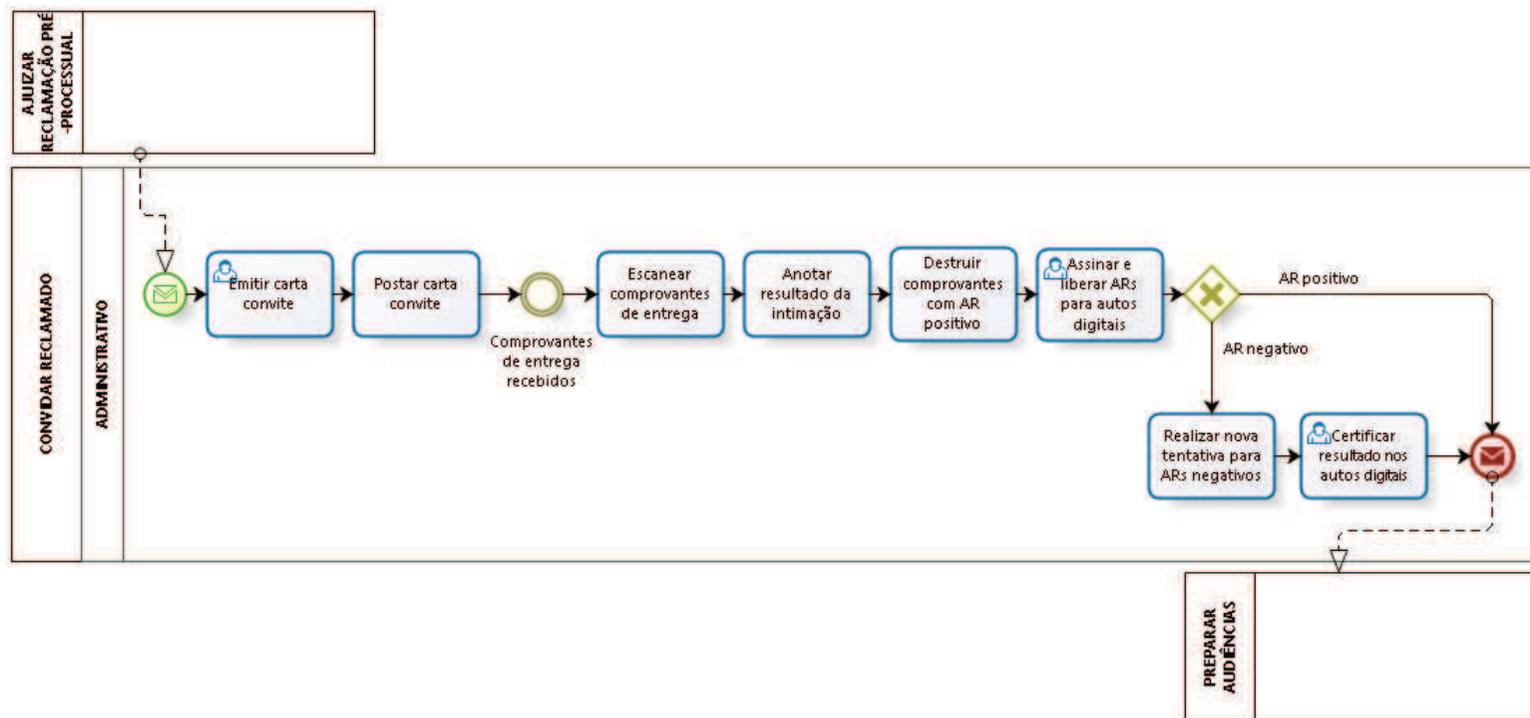
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 16 – Mapa de subprocesso (AS-IS): ajuizar reclamação pré-processual



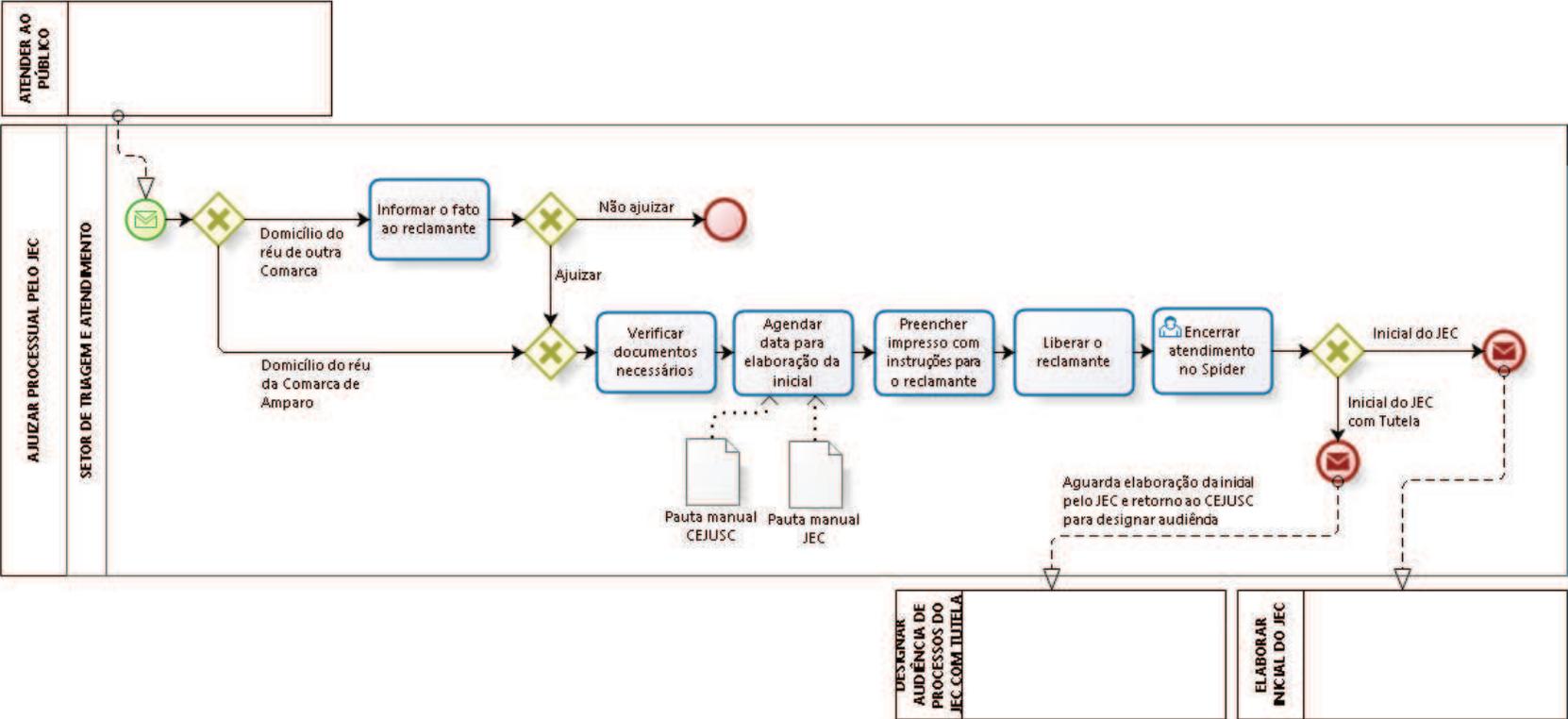
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 17 – Mapa de subprocesso (AS-IS): convidar reclamado



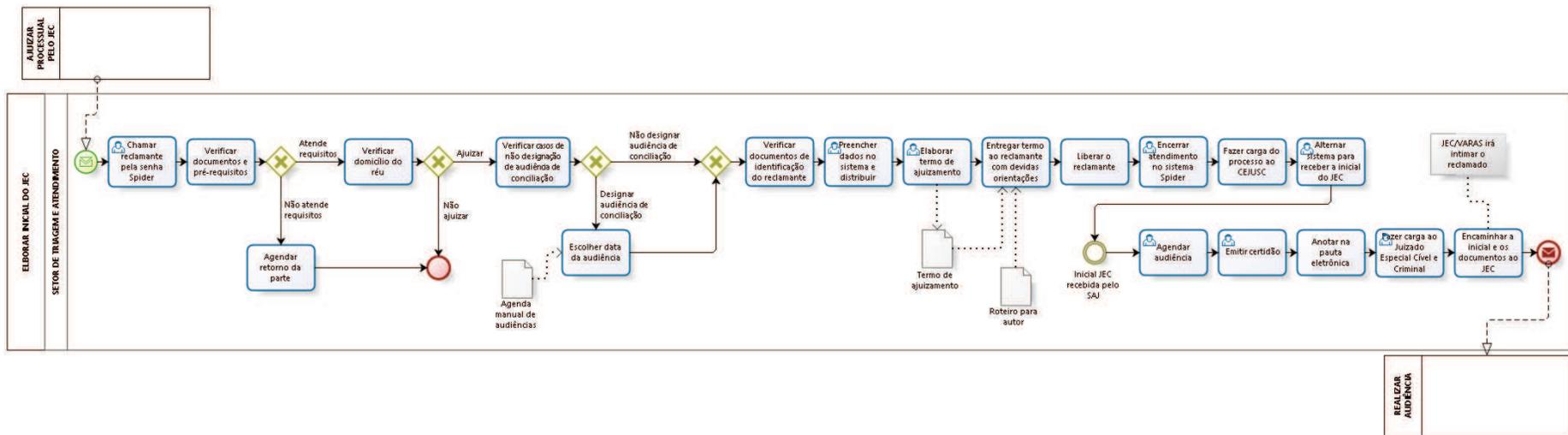
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 18 – Mapa de subprocesso (AS-IS): ajuizar processual pelo JEC



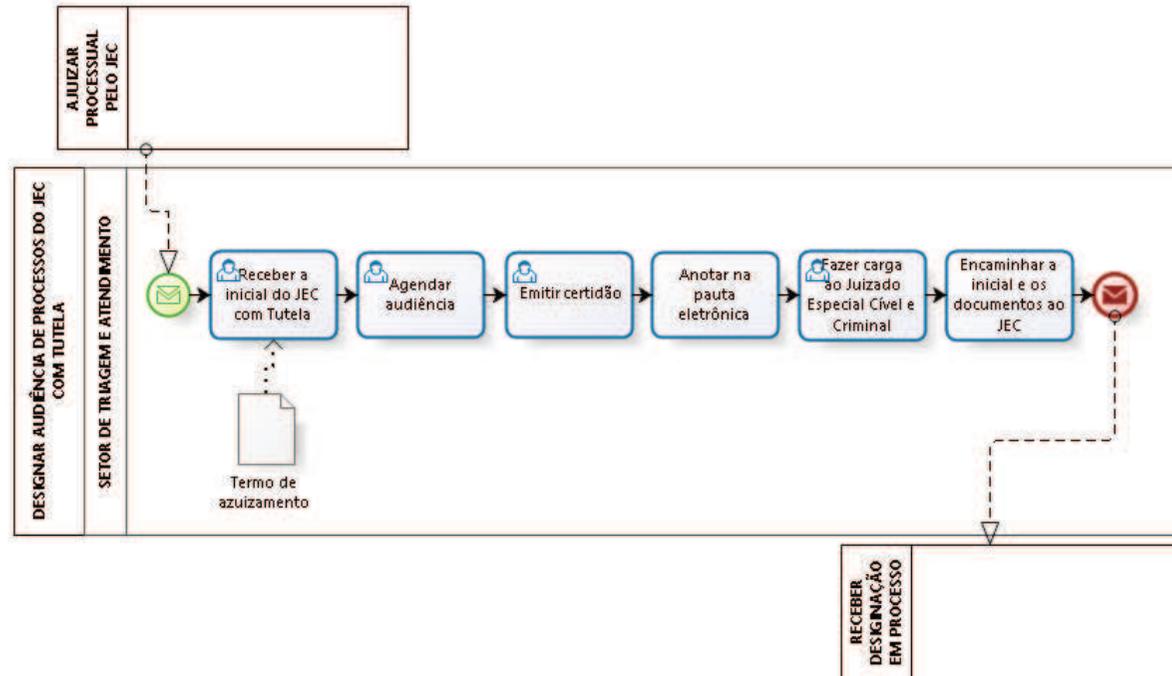
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 19 – Mapa de subprocesso (AS-IS): elaborar inicial do JEC



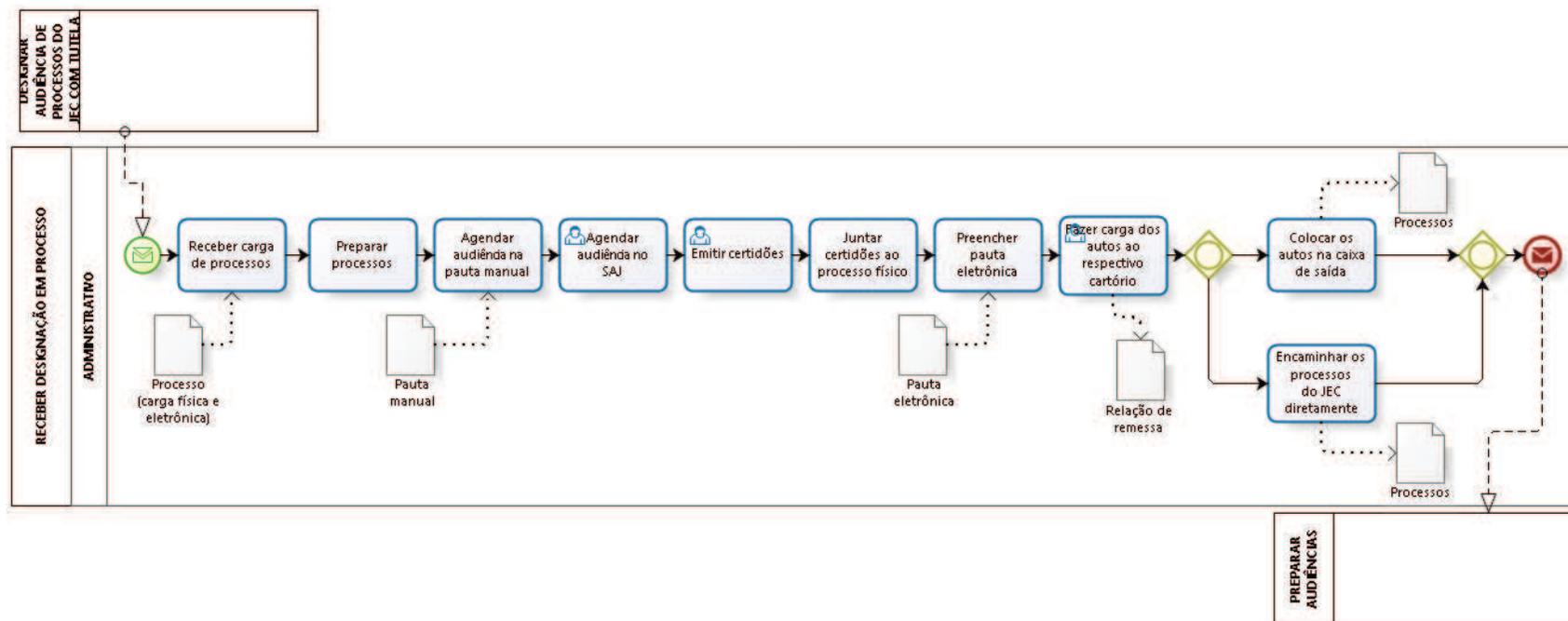
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 20 – Mapa de subprocesso (AS-IS): designar audiência em processos JEC/tutela



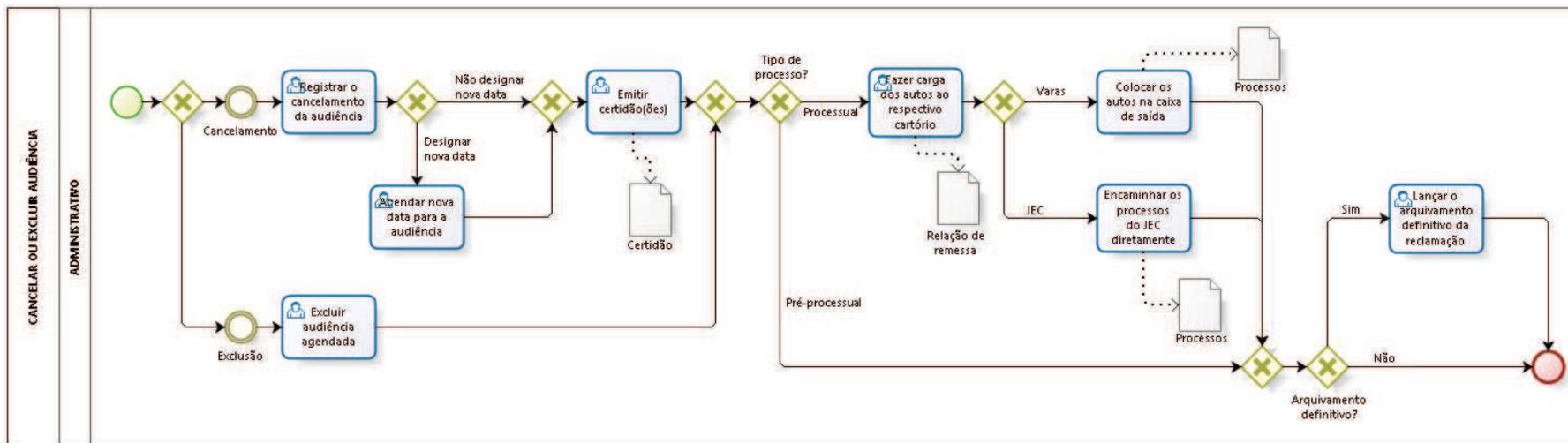
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 21 – Mapa de subprocesso (AS-IS): receber designação em processo



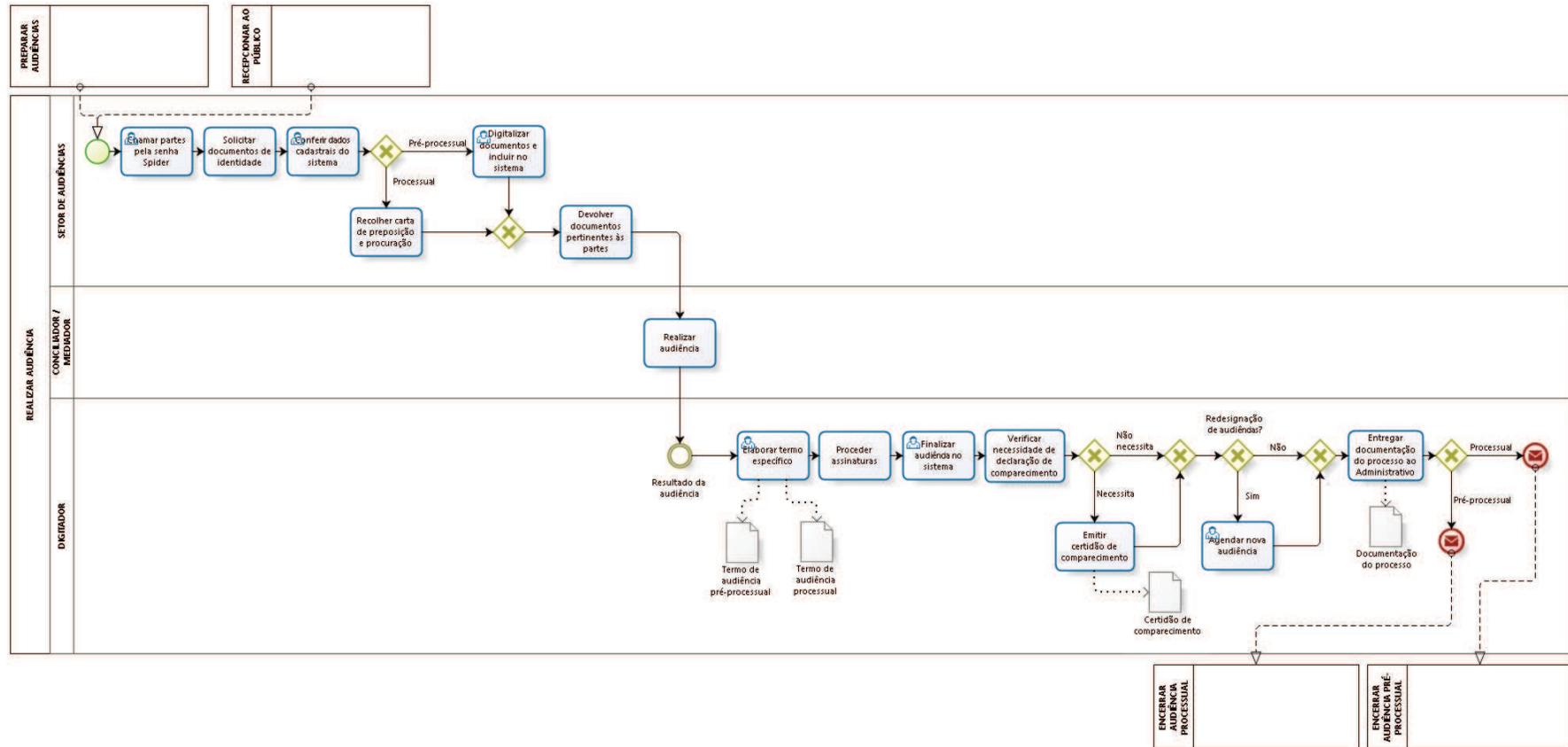
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 23 – Mapa de subprocesso (AS-IS): cancelar ou excluir audiência



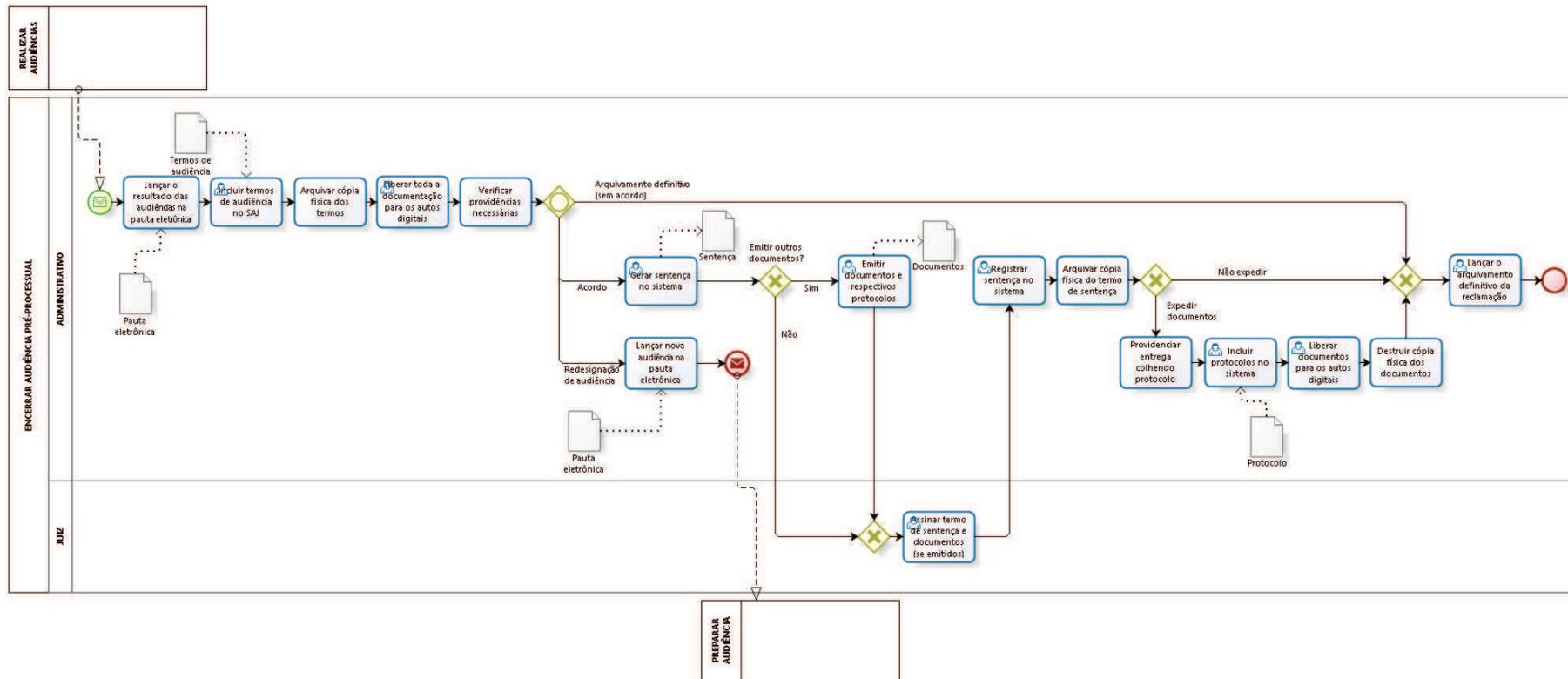
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 24 – Mapa de subprocesso (AS-IS): realizar audiência



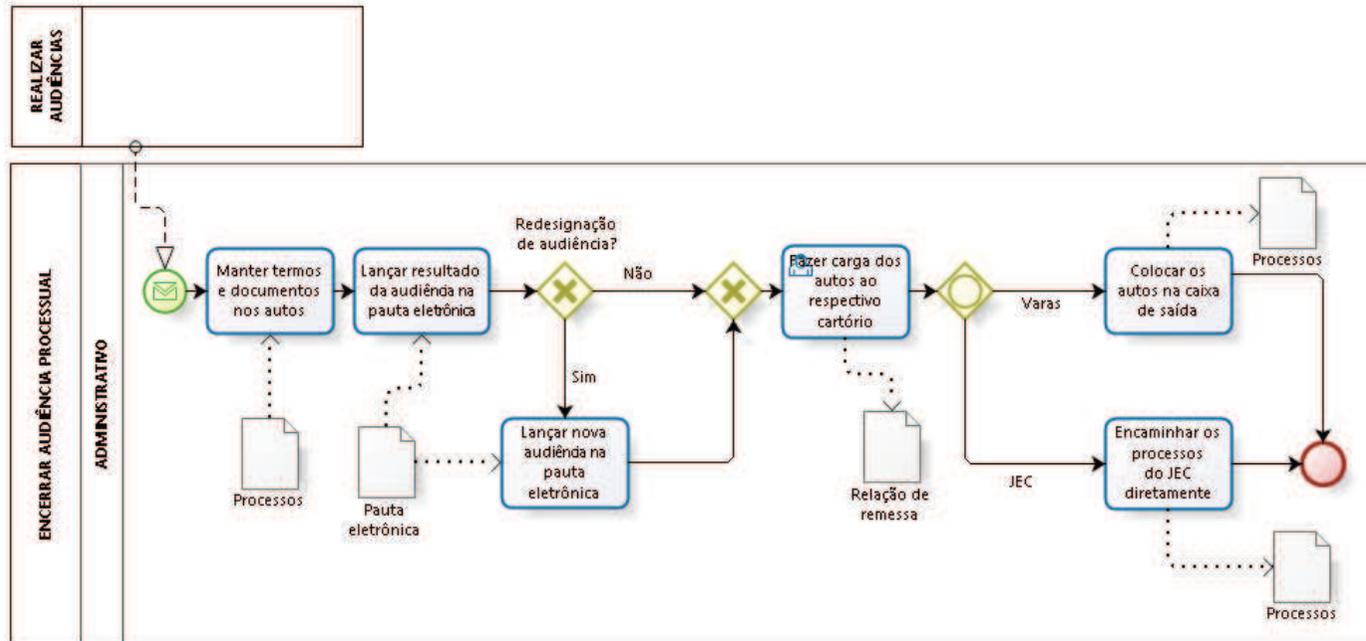
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 25 – Mapa de subprocesso (AS-IS): encerrar audiência pré-processual



Fonte: elaborada pela autora.

Figura 26 – Mapa de subprocesso (AS-IS): encerrar audiência processual



Fonte: elaborada pela autora.

4.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Este subcapítulo realiza a análise da situação atual dos processos do CEJUSC, considerando todas as informações levantadas até o momento. Inicia com uma breve reflexão sobre a estrutura organizacional atual para, então, focar-se na análise dos problemas e oportunidades de melhoria identificados para o processo de conciliação e mediação. Na sequência, apresenta-se a análise do alinhamento dos processos aos objetivos estratégicos oriundos do entendimento da estratégia, incluindo os de gerenciamento e de suporte derivados das rotinas executadas.

Para a condução da análise, foram realizadas entrevistas com os gestores e executores para identificação dos aspectos da situação atual que podem ser melhorados. A técnica de observação participante foi aplicada para entender alguns aspectos do funcionamento do sistema que suporta a execução do processo. Para direcionar e finalizar a análise, a pesquisadora considerou o referencial teórico apresentado no capítulo dois.

4.3.1 Análise da estrutura organizacional

Uma das primeiras constatações, conforme já explicitado no tópico sobre funções de negócio, foi a ausência de uma estrutura organizacional definida. Sabe-se que estruturas muito verticais burocratizam os processos, porém fala-se aqui de formalizar algo que já ocorre na prática.

De acordo com Rummler e Brache (1994, p. 11), “Um organograma tem dois propósitos: Mostra as pessoas que foram agrupadas para a eficiência operacional. Mostra os relacionamentos verticais”, sendo uma conveniência administrativa valiosa para a organização. Contudo, atenta para a questão de que não é o organograma que deve ser gerenciado e, sim, o negócio, ou seja, o “o que”, o “por quê” e o “como”.

Depois de coletadas as informações e desenhado o organograma (vide Figura 13), percebeu-se que a estrutura atual do CEJUSC AMPARO é pequena, somente com um nível de comando e controle, além de uma função de apoio à gestão. Após a modelagem dos subprocessos de conciliação e mediação, verificou-se que a divisão da estrutura atual suporta

bem o fluxo do processo primário. São necessários apenas alguns ajustes para que os *handoffs* entre os setores sejam mais bem controlados, o que será abordado no próximo item.

Cabe citar que existe bom nível de autonomia das pessoas, com um clima colaborativo e voltado para a melhoria contínua. Como órgão é pequeno, as pessoas sabem executar mais de um processo, para que possam substituir um ao outro nos casos de ausência e férias. Também foi constatado nas entrevistas que os gestores são bastante analíticos e experientes, estando capacitados para conduzir a evolução a qual estão se propondo.

Essa noção de estrutura e das funções de negócio envolvidas nos processos é importante, principalmente, para planejamento dos recursos. Isso porque instrumentaliza os gestores a analisar a capacidade atual de sua estrutura organizacional frente aos resultados dos processos, a fim de verificar possíveis necessidades de mudança. Por exemplo, como o objetivo do Centro é divulgar a disponibilidade de seus serviços, levando ao aumento da demanda, será preciso refletir sobre quais funções precisam ter mais pessoas, quais podem ter seu quadro reduzido, se os perfis estão adequados, quais funções necessitam de treinamento, entre outros fatores.

Para atendimento aos objetivos estratégicos, já se percebe que serão necessárias algumas mudanças no quantitativo do quadro de pessoal atual para assegurar a implementação dos processos e a execução de projetos e ações sugeridos por este estudo, além de outros que venham a surgir.

Portanto, o desafio ao definir um organograma é não burocratizar o trabalho e, sim, disponibilizá-lo como um instrumento de gestão. Mesmo que na prática os servidores executem várias funções, o importante é saber qual o papel está sendo desempenhado. Com a implementação da estrutura organizacional e processos bem estruturados, acredita-se que será possível gerenciar os aspectos relacionados ao envolvimento humano, em busca do melhor desempenho na execução das atividades.

4.3.2 Análise do processo de conciliação e mediação

Este item trata especificamente da análise do processo de conciliação e mediação, o qual foi modelado em mapas de subprocessos no subcapítulo anterior. Será apresentada uma análise geral dos pontos fortes e fracos do processo, para, então, serem descritos de forma detalhada os problemas e oportunidades de melhoria identificados em cada subprocesso.

De forma geral, observou-se que o processo de conciliação e mediação está bem implementado, sendo dominado pelos executores e sendo bem gerenciado pelos gestores do CEJUSC, os quais se demonstraram motivados com as possibilidades que este estudo trará para o Centro. Verificou-se, neste período, a implementação de várias melhorias que foram discutidas durante as entrevistas e uma flexibilidade para novas ideias e novas formas de execução para otimizar ao máximo o processo.

Em relação à interação com os clientes, não foram identificados problemas. As interações ocorrem no setor de triagem e atendimento e no setor de audiências. No setor de atendimento, a demanda ainda permite uma boa qualidade, sendo possível aos funcionários esclarecer dúvidas e buscar informações quando algum conhecimento lhes falta no momento em que está com o cidadão. No setor de audiências, o processo é simples e rápido, exigindo a aplicação de todo o conhecimento técnico e habilidade do conciliador ou mediador. Contudo, é de suma importância monitorar o aumento da demanda para manter essa qualidade. Para isso, principalmente os funcionários do atendimento, necessitam de capacitação constante para atender e entender rapidamente um problema e quais as providências recomendadas.

Ressalta-se como um ponto fraco a falta de indicadores de desempenho para verificar sistematicamente o desempenho dos processos. Com isso, será possível criar um rito de análise para identificar possíveis lacunas entre como o processo está sendo executado em relação a como deveria ser para atingir os objetivos do processo.

O Quadro 4 a seguir traz uma matriz de problemas e oportunidades de melhoria para o processo de conciliação e mediação, sendo organizadas por subprocesso e com a identificação do setor responsável.

Quadro 4 – Matriz de problemas e oportunidades de melhoria

Processo/Setor	Problema/Oportunidade de Melhoria
Recepcionar ao público Setor de Recepção	O controle de entrada dos participantes das audiências é realizado em cópia física (pautas de audiência), sem o compartilhamento da informação com o setor de audiências.
Atender ao público Setor de triagem e atendimento	A atividade de tentar solucionar o conflito com o reclamado por telefone nem sempre é realizada, sendo que as regras não estão claras. A tentativa na hora, ainda na presença do reclamante, aumenta o tempo de atendimento, podendo gerar fila em caso de aumento da demanda.
	O sistema SAJ não está preparado para registrar os atendimentos referentes aos serviços de cidadania e os atendimentos com resolução do conflito por telefone, necessitando de controle paralelo pelo sistema Spider para gerar a estatística mensal de atendimento exigida pelos órgãos superiores.
	A agenda do SAJ não atende às necessidades do processo, sendo o agendamento para retorno da parte realizado manualmente e em papel.

Processo/Setor	Problema/Oportunidade de Melhoria
<p>Ajuizar reclamação pré-processual</p> <p>Setor de triagem e atendimento</p>	<p>Somente o chefe de seção possui cartão digital para assinatura do termo de ajuizamento, necessitando imprimir a carta-convite e assinar manualmente na sua ausência, quando da retirada na hora pelo reclamante.</p>
	<p>As atividades de geração da carta-convite dizem respeito ao processo <i>convidar reclamado</i> e a sua realização pelo setor de triagem e atendimento causa divergências no controle e sequenciamento do <i>handoff</i> com o administrativo, setor responsável pelas intimações. Essas atividades não necessitam ser realizadas por funcionário com o perfil do setor de triagem e atendimento, que poderia chamar outra pessoa da fila.</p>
	<p>Sistema SAJ não possui opção de retirar a carta-convite. Após emissão do termo de ajuizamento, o sistema assume o <i>status</i> “aguardando intimação”, que se refere à geração da carta-convite; quando gerada a carta, o <i>status</i> do sistema passa para “aguardando AR”, que refere-se ao aviso de recebimento do Correios após postagem da carta.</p>
	<p>Uso de planilhas (manual e eletrônica) para auxiliar no compartilhamento das informações para as próximas providências pelo administrativo, referentes às intimações.</p>
<p>Convidar reclamado</p> <p>Setor administrativo</p>	<p>Uso de planilhas (manual e eletrônica) para verificar as cartas-convite que já foram geradas pelo setor de triagem e atendimento e retiradas na hora pelo reclamante.</p>
	<p>As atividades para intimação do reclamado, com envio da carta-convite por carta registrada (preparar correspondências, postar e controlar os avisos de recebimento), não agregam valor, visto que o SAJ já possui integração com o sistema do Correios para envio de carta eletrônica (SPE - Sistema de Postagem Eletrônica).</p>
	<p>A atividade de executar várias tentativas para contatar o reclamado em caso de AR negativo não está trazendo retorno, pois onera o processo com o custo de ligações telefônicas que, na maioria dos casos, não resulta na intimação do reclamado.</p>
<p>Ajuizar processual pelo JEC</p> <p>Setor de triagem e atendimento</p>	<p>Uso de planilhas manual e eletrônica para agendamento da elaboração da inicial pelo CEJUSC ou pelo JEC.</p>
	<p>A atividade de preencher impresso com instruções para o reclamante é realizada manualmente, podendo o modelo estar disponível para impressão pelo sistema.</p>
	<p>As atividades realizadas neste processo resultam somente no agendamento para a elaboração da petição inicial, fazendo parte, ainda, da triagem e atendimento para definição do tipo de processo. O efetivo ajuizamento ocorre no processo <i>elaborar inicial do JEC</i>.</p>
<p>Elaborar inicial do JEC</p> <p>Setor de triagem e atendimento</p>	<p>Uso de controles manuais e planilhas para agendamento de audiências, causando duplicidade com os registros do sistema.</p>
	<p>A impressão do roteiro para o autor é realizada fora do SAJ.</p>
	<p>O trâmite processual para concluir o agendamento da audiência (necessidade de trocar o ambiente do sistema - JEC ou CEJUSC - para agendar na respectiva pauta, tendo que dar carga no processo) não agrega valor, pois o agendamento pode ser feito direto na pauta do respectivo sistema, sem necessidade de emitir certidão.</p>
	<p>A elaboração da inicial do JEC pelo CEJUSC não faz parte do fluxo de atividades inerente ao pré-processual, gerando confusão para o cidadão e incoerência no processo ponta a ponta.</p>
<p>Designar audiência em processos do JEC com tutela</p> <p>Setor de triagem e atendimento</p>	<p>O trâmite processual para agendar audiências de processos cuja inicial foi elaborada pelo JEC não agrega valor, pois o agendamento pode ser feito pelo JEC direto na pauta do CEJUSC, sem necessidade do CEJUSC receber a inicial e emitir certidão. Além disso, esse processo não precisa ser executado pelo setor de triagem e atendimento, que pode focar em atividades que tenham interação com o cidadão (cliente).</p>

Processo/Setor	Problema/Oportunidade de Melhoria
Receber designação em processo Setor administrativo	Uso de controles manuais e planilhas para agendamento de audiências, causando duplicidade com os registros do sistema.
	O SAJ não tem configuradas as regras de cada cartório para agendamento das audiências (incluindo a verificação de advogados pelo conflito de interesse). A análise da capacidade das salas em relação às políticas de agendamento é realizada de forma manual. Necessita-se de uma pauta mais dinâmica, para alocação automática.
	As atividades de recebimento e expedição de processos não agregam valor ao processo primário, podendo ser gerenciadas de forma centralizada por um processo de controle de entrada e saída de documentos e processos, inerente a uma gestão de protocolo. Pode-se, também, avaliar a real necessidade de envio da carga física dos processos pelas Varas (ainda trabalham com a cópia física, além dos registros no SAJ).
Preparar audiências Setor administrativo	Necessidade de conferir e corrigir divergências entre as pautas manual, eletrônica (planilha Excel) e a pauta emitida pelo SAJ, pelo uso de controles paralelos durante o processo.
	Falta de integração entre as pautas pré-processual e processual no SAJ, dificultando o processo pela necessidade de emissão e tratamento de várias pautas. Causa dificuldades, também, no controle dos agendamentos, pois as salas são utilizadas para as duas pautas. O SAJ necessita ter uma pauta mais dinâmica, capaz de gerenciar a capacidade da sala, independentemente do tipo de audiência.
	Pauta está sendo realizada com muita antecedência, sem dia predeterminado, causando retrabalho pela ausência de processos que deveriam ter sido encaminhados pelas Varas por diversos motivos.
	Processos do JEC e de outras Varas com audiência agendada não são enviados no prazo, sem aviso ao CEJUSC para cancelamento da audiência, sendo necessário realizar atividade de controle para checar os processos não enviados, o que não agrega valor.
	Pautas são impressas e distribuídas fisicamente para os setores, ao invés de serem compartilhadas por meio do sistema. As informações poderiam ser consultadas diretamente no sistema.
	Sistema não permite acesso para verificar a situação da intimação do reclamado no momento da audiência (na ausência da parte reclamada, o responsável pela audiência necessita saber se ele foi convidado), sendo necessário anotar manualmente na pauta para futura consulta.
Cancelar ou excluir audiência Setor administrativo	Pelo SAJ, a atividade de exclusão de audiências só pode ser realizada em casos de erro de data e no momento do agendamento, sem necessidade de padronização (do erro). Necessitaria de tratamento do erro, porém não está mais ocorrendo com frequência, pois as pessoas adquiriram experiência.
	A solicitação de cancelamento da audiência também pode ser recebida por telefone, sem o recebimento da carga do processo. Nesse caso, pode-se registrar o nome de quem solicitou o cancelamento e o motivo no SAJ, sem necessidade de emitir certidão do cancelamento (para agendamento de nova audiência, faz-se necessária a carga do processo).
	As atividades de recebimento e expedição de processos não agregam valor ao processo primário, podendo ser gerenciadas de forma centralizada por um processo de controle de entrada e saída de documentos e processos, inerente a uma gestão de protocolo.

Processo/Setor	Problema/Oportunidade de Melhoria
Realizar audiência Setor de audiências	A atividade de agendamento de nova audiência nos casos de redesignação é realizada no SAJ antes da elaboração do termo de audiência (a data precisa ser inserida no termo), sendo também registrada manualmente na pauta física, causando duplicidade de registro.
Encerrar audiência pré-processual Setor administrativo	Uso de controles manuais e planilhas para o encerramento das audiências e agendamento de novas audiências, causando duplicidade com os registros do sistema.
	A sentença e os documentos emitidos são enviados fisicamente para assinatura do juiz, podendo essa atividade ser virtual (assinatura com cartão digital).
	As atividades de arquivamento e expedição de processos e documentos não agregam valor ao processo primário, podendo ser gerenciadas de forma centralizada por um processo gestão de arquivos e outro de controle de entrada e saída de documentos e processos, inerentes a uma gestão de protocolo.
Encerrar audiência processual Setor administrativo	Uso de controles manuais e planilhas para o encerramento das audiências e agendamento de novas audiências, causando duplicidade com os registros do sistema.
	As atividades de expedição de processos não agregam valor ao processo primário, podendo ser gerenciadas de forma centralizada por um processo de controle de entrada e saída de documentos e processos, inerente a uma gestão de protocolo.

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se no Quadro 4 que o sistema SAJ não suporta algumas atividades de forma satisfatória, necessitando de controles paralelos (planilhas manuais e eletrônicas) para sequenciar os *handoffs* entre os setores e para facilitar a geração da estatística mensal. Isso pois, ao final do processo, as planilhas permitem que os dados estejam praticamente prontos para serem encaminhados no formato e com as informações requeridas pelos órgãos superiores. No capítulo correspondente às ações de melhoria, esses pontos serão identificados para serem repassadas ao setor responsável, com o objetivo de permitir que o processo de conciliação e mediação possa ser plenamente atendido pelo SAJ.

Outro ponto importante a ser destacado é a elaboração das iniciais do JEC pelo CEJUSC, o qual não faz parte do fluxo de atividades inerente ao pré-processual. É importante que a pessoa que procura o CEJUSC o identifique como um serviço rápido e informal. Percebeu-se como inadequado que o CEJUSC, responsável pela “Justiça rapidinha”, elabore as iniciais do JEC, cuja tramitação é inevitavelmente mais demorada. Além disso, há o risco de que a pessoa que prestou o primeiro atendimento à parte interessada, orientando-a quanto à propositura da ação, atue na audiência como o escrevente que elabora o termo ou como o conciliador, o que pode causar constrangimento ou desconfiança da parte contrária sobre a imparcialidade do procedimento, caso o fato seja mencionado. Outra questão a ser considerada é que a elaboração da petição inicial demanda um conhecimento técnico específico por parte dos atendentes para garantir que não sejam gerados prejuízos à parte, sendo importante que a

equipe do CEJUSC dedique-se ao aprimoramento técnico relacionado à sua responsabilidade, que é a conciliação, e não a questões legais e processuais, inerentes ao JEC. Pelos motivos explicitados, sugere-se que o acordo que instituiu ao CEJUSC a responsabilidade pela elaboração das iniciais do JEC seja reavaliado, ficando o Centro somente com o primeiro atendimento, o qual agrega para ambos, pois são apresentadas claramente as duas propostas para a parte, com o incentivo de que ela escolha a forma mais rápida, que é o sistema pré-processual. Essa mudança traria maior coerência para o processo ponta a ponta de conciliação e mediação.

4.3.3 Alinhamento dos processos aos objetivos estratégicos

O CEJUSC possui um processo primário, o qual é o objeto principal de análise deste estudo. Já foi identificado que o processo primário está intimamente ligado à missão, visão e objetivos do Centro. No entanto, conforme o referencial teórico, para que um processo primário alcance seus resultados, ele depende de um conjunto de processos de gerenciamento e de suporte.

Para identificar os processos de gerenciamento e de apoio necessários ao CEJUSC, considerou-se as rotinas anteriormente classificadas nesses dois tipos de processo, os objetivos estratégicos identificados para o Centro e o resultado da análise do processo de conciliação e mediação. A seguir, é apresentada a análise de cada um dos processos identificados:

– *processos de gerenciamento*

- a) **gerir estratégia e planos**: no levantamento das rotinas, verificam-se atividades de gestão do dia a dia, que deverão ser padronizadas. Além disso, é necessário, também, implementar um processo que garanta a gestão da estratégia, com suporte na definição de indicadores estratégicos e na elaboração de planos estratégicos. Dessa forma, será possível evoluir na gestão por processos, tendo como base uma gestão baseada em fatos e dados e alinhada à estratégia;
- b) **gerir parcerias**: é importante implementar um processo de gestão de parcerias, para garantir a sistematização e gestão das parcerias com entidades públicas e privadas pretendidas pelos gestores, entre outras necessárias à consecução dos objetivos;

- c) **gerir processos**: é necessário introduzir um processo de gerenciamento relacionado à própria gestão dos processos, incluindo análise e implementação de normas e regulamentações aplicáveis, tendo como base a gestão de um repositório de processos.

– *processos de suporte*

- a) **gerir pessoas**: inclui as rotinas já realizadas relativas a controle de férias, frequência e treinamento. Além dessas, é necessária a implementação de um processo de avaliação do desempenho, para avaliar as competências técnicas e gerenciais envolvidas nos processos;
- b) **gerir informações estatísticas**: rotina já realizada pelo CEJUSC para envio de informações aos órgãos superiores. Sugere-se que esse processo possa, também, dar apoio aos demais processos no levantamento de informações para análises e formação de indicadores;
- c) **gerir logística**: absorve as rotinas de controle do almoxarifado e material didático, com a recomendação para implementação dos subprocessos inerentes ao ciclo de gestão de recursos;
- d) **gerir comunicação**: as ações de divulgação necessárias para promover a imagem do CEJUSC na comunidade podem ser incluídas em um processo de apoio referente às atividades de comunicação, que trataria, também, das questões relacionadas à imprensa às pesquisas de satisfação;
- e) **gerir requisições de suporte e manutenção**: contempla as rotinas de controle e requisições de suporte de informática, equipamentos e predial;
- f) **gerir serviços terceirizados**: suporta o processo de gestão do contrato de serviços terceirizados, com foco nas atividades do setor de recepção que tem contato diretamente com os clientes no CEJUSC;
- g) **gerir protocolo**: na análise do processo de conciliação e mediação, verifica-se a necessidade de implementação de um processo de gestão de protocolo que centralize as atividades inerentes ao controle de entradas e saídas de documentos e gestão dos arquivos do órgão.

Na análise das rotinas, verificou-se, também, a existência de atividades de gerenciamento relacionadas ao planejamento e gestão do dia a dia do órgão, incluindo atividades para garantir o atendimento à regulamentação, inerentes à gestão pública. Essas

atividades podem ser contempladas diretamente nos processos, como forma de simplificar sua gestão por meio do ciclo PDCA.

Para melhor compreender a análise acima e ratificar os processos identificados, foi elaborado o Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Alinhamento dos processos aos objetivos

OBJETIVOS	PROCESSOS PONTA A PONTA											
	Gerir conciliação e mediação	Gerir estratégias e planos	Gerir parcerias	Gerir processos	Gerir pessoas	Gerir informações estatísticas	Gerir logística	Gerir comunicação	Gerir requisições de suporte e manutenção	Gerir serviços terceirizados	Gerir protocolo	PROJETOS / AÇÕES
Implantar o processo de planejamento estratégico e a medição do desempenho		X				X						X
Sistematizar a pesquisa de satisfação dos serviços prestados								X				X
Ampliar e fortalecer parcerias com instituições públicas e privadas			X									X
Aperfeiçoar e padronizar os processos de negócio				X								X
Sistematizar os mutirões de conciliação	X											X
Implantar processo de comunicação institucional								X				X
Desenvolver competências técnicas e gerenciais					X							X
Alinhar a estrutura organizacional aos processos e ações					X							X
Adequar os sistemas informatizados às necessidades dos processos									X			X
Assegurar a infraestrutura necessária à realização dos processos e ações							X		X	X	X	

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se no Quadro 5 que os objetivos definidos para atendimento às diretrizes quando do entendimento da estratégia (vide Quadro 2) foram organizados em relação aos processos de gerenciamento e de suporte acima analisados, bem como ao processo primário de conciliação e mediação. Como forma de representar o alinhamento dos processos aos objetivos traçados, aqueles responsáveis diretamente pela implementação do objetivo estão assinalados com um “x”. Também foram assinalados na coluna “projeto/ações” os objetivos que, além de processos, necessitarão de projetos e ações para sua concretização, os quais serão sugeridos no subcapítulo correspondente.

Os processos de gerenciamento e suporte identificados podem ser modelados, mesmo que em alto nível, analisados e melhorados, se necessário, para também serem gerenciados pelo CEJUSC AMPARO. Com a gestão do dia a dia e com os ciclos de planejamento da estratégia, outros processos poderão surgir, alguns poderão ser eliminados ou automatizados, outros modificados radicalmente. Contudo, o intuito é possibilitar ao CEJUSC, a partir das propostas consolidadas neste estudo, o início do caminho para adoção de uma gestão orientada por processos, beneficiando-se de todas as vantagens inerentes a esse modelo.

A partir da análise realizada, o próximo subcapítulo apresentará a proposta de uma situação futura para os processos do CEJUSC para implantação de uma gestão orientada por processos.

4.4 MODELAGEM DA SITUAÇÃO FUTURA

Será apresentada agora a proposta para a situação futura dos processos do CEJUSC AMPARO, visando ao fornecimento de um modelo de gestão orientado por processos. A concepção das representações teve como principal norteador o referencial teórico realizado em comparação com todos os dados levantados na coleta e análise dos dados, buscando a apresentação de uma proposta simples e de fácil compreensão pelos gestores, para que seja possível a utilização da documentação no dia a dia.

O desenho das representações teve como base o conceito de redesenho para delinear a amplitude de transformação, ou seja, o processo ponta a ponta foi repensado, sendo introduzidas mudanças significativas como forma de agregar valor aos cidadãos que usufruem dos serviços prestados pelo CEJUSC. Primeiramente, serão apresentados os níveis de processos para a documentação proposta. Na sequência, constam as representações desses níveis, sempre mantendo o escopo deste trabalho.

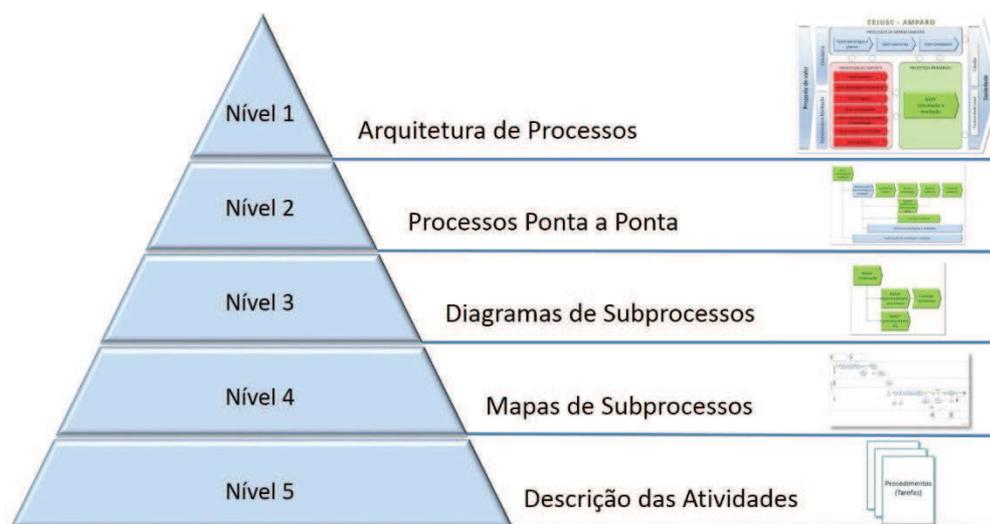
4.4.1 Níveis de processos

Conforme explica Jesus e Macieira (2014), uma boa prática para evoluir na gestão por processos é a garantia de uma padronização cuja documentação associada mantém-se atualizada e é consultada pelos executores e gestores no dia a dia. Isso significa a adoção de

uma documentação simples e com graus de liberdade adequados aos tipos de funções que irão utilizá-la e à complexidade das tarefas. Exemplificando, atividades com tarefas mais repetitivas, que aceitam padrões de execução, podem ser descritas em um grau maior de detalhamento; já atividades que exigem um conhecimento especializado – jurídico, por exemplo – não necessitariam ser padronizadas.

A Figura 27 representa a proposta deste estudo para os níveis de processos do CEJUSC.

Figura 27 – Níveis de processos



Fonte: elaborada pela autora.

Conforme Figura 27, a hierarquia proposta apresenta cinco níveis de processos, havendo um desdobramento de um nível para o outro:

- *primeiro nível*: refere-se à arquitetura de processos – ou cadeia de valor;
- *segundo nível*: são as representações para os processos ponta a ponta, que derivam de cada processo representado na arquitetura de processos;
- *terceiro nível*: cada subprocesso que compõe um processo ponta a ponta pode ser desdobrado em outro conjunto de subprocessos, se necessário;
- *quarto nível*: representa o detalhamento de cada subprocesso em um mapa de subprocesso;
- *quinto nível*: cada atividade do mapa de subprocesso pode ter suas tarefas detalhadas na descrição da atividade.

Com as representações decompostas em níveis de processos, evita-se que sejam criadas documentações descritivas extensas ou fluxos de trabalho de difícil leitura. Como dizem Jesus e Macieira (2014), o foco é no uso e não no controle. As representações dos níveis um a três beneficiam amplamente os gestores. O primeiro nível fornece aos gestores e outras partes

interessadas a rápida compreensão do negócio, além de permitir o alinhamento dos processos de negócio à estratégia, com a vinculação dos objetivos estratégicos e metas de resultado do negócio aos processos ponta a ponta. No segundo e terceiro níveis, a visão do processo ponta a ponta decomposto em subprocessos favorece a compreensão das etapas em uma visão macro e viabiliza a implementação de controles e indicadores de desempenho nas transições de um subprocesso para outro.

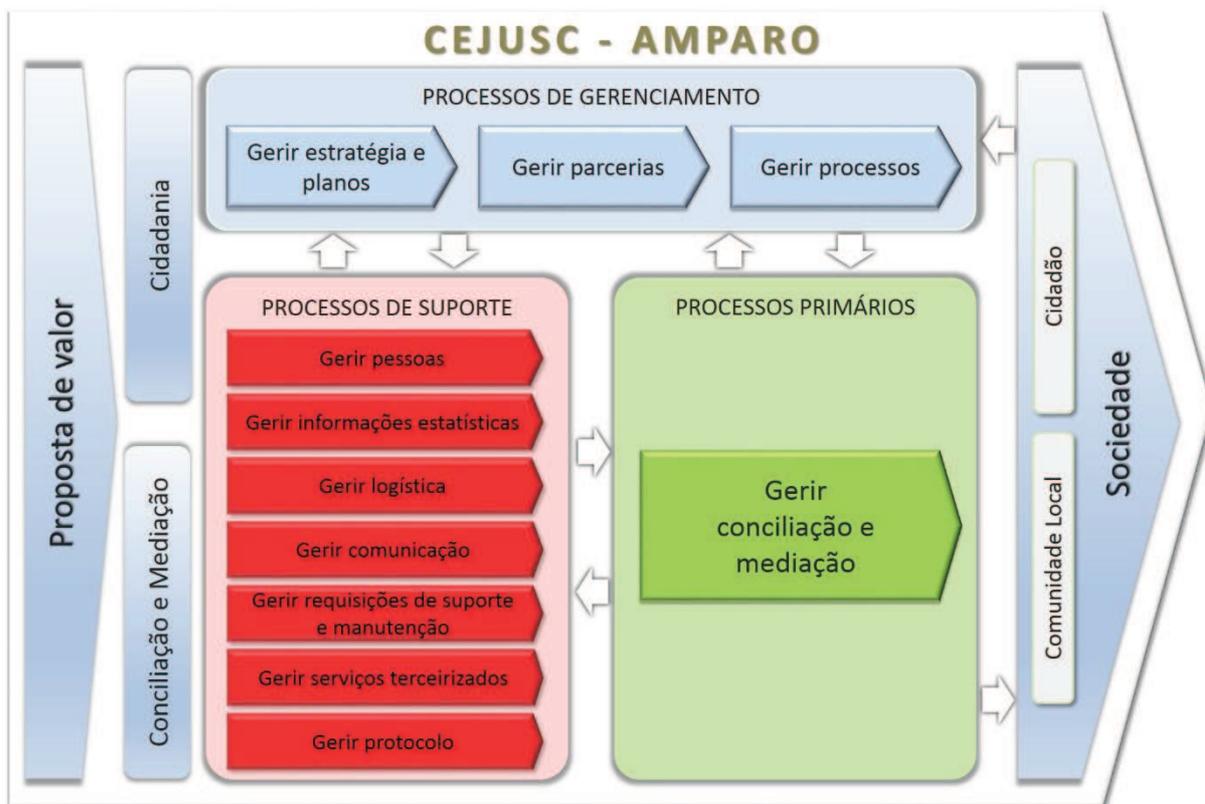
Já as visões do quarto e quinto níveis têm como objetivo principal municiar os executores com uma visão detalhada dos subprocessos que são executados na sua rotina de trabalho, explicitando as entregas de cada atividade, os *handoffs* e os resultados gerados em cada etapa, os quais são utilizados no subprocesso posterior. O importante é que o desdobramento dos processos ponta a ponta para esses dois níveis não sejam obrigatórios para todos os subprocessos e, sim, opcionais dentro de critérios adotados pelo CEJUSC em relação ao grau de padronização necessário.

A seguir serão apresentadas e explicadas as representações propostas para os níveis um a quatro. A primeira representação refere-se ao diagrama da arquitetura de processos, que contempla todos os tipos de processos identificados para o CEJUSC. A partir do segundo nível, será dado foco no processo de conciliação e mediação. Considerando que a descrição das atividades, referente ao nível cinco, requer o conhecimento detalhado sobre a execução da tarefa, essa não será escopo da pesquisadora, ficando a cargo do CEJUSC, se achar necessário.

4.4.2 Arquitetura de processos do CEJUSC AMPARO

A arquitetura de processos proposta para o CEJUSC AMPARO está representada pela Figura 28. O desenho elaborado segue as orientações do referencial teórico, especialmente o modelo de cadeia de valor sugerido por Pavani Júnior e Scucuglia (2011). Apresenta uma divisão por tipo de processos: primários, de gerenciamento e de suporte; destaca os serviços prestados, que fazem parte da proposta de valor oferecida aos clientes, a qual poderá ser posteriormente detalhada pelo Centro; e identifica os clientes que são beneficiados pelos serviços e valores oferecidos.

Figura 28 – Arquitetura de processos CEJUSC AMPARO



Fonte: elaborada pela autora.

Cabe ressaltar que não é objeto de estudo deste trabalho analisar e sugerir melhorias para os processos de gerenciamento e de suporte. Entretanto, os dados coletados e a análise realizada possibilitaram sua identificação em uma visão macro, como parte do conjunto de processos necessários à composição da arquitetura de processos (Figura 28). O intuito é despertar os líderes do CEJUSC AMPARO para a importância da gestão de toda a arquitetura, pois o processo primário de conciliação e mediação depende totalmente dos processos de gerenciamento e de suporte para ter um bom desempenho. Juntos, os processos implementarão com sucesso a estratégia concebida. Cabe ao Centro avaliar a necessidade ou possibilidade de modelar as representações dos processos de gerenciamento e de suporte sugeridos, no nível de detalhamento que julgar adequado.

Para auxiliar nesse trabalho, foram identificados, com base nas entrevistas e no referencial teórico, alguns subprocessos que poderiam compor os processos ponta a ponta, incluindo as rotinas já realizadas pelo CEJUSC. O Quadro 6 apresenta sugestões de subprocessos para os processos de gerenciamento e o Quadro 7, para os de suporte. Cada quadro contém o nome do processo oriundo da arquitetura de processos, o escopo do processo (“de/até”) e a lista de subprocessos sugeridos.

Quadro 6 – Processos de gerenciamento

Processo	Escopo “De/até”	Subprocessos sugeridos
Gerir estratégia e planos	Do desenvolvimento da estratégia à avaliação	Planejar ações da gestão estratégica Desenvolver a estratégia Planejar a estratégia Monitorar estratégia e planos Avaliar estratégia e planos
Gerir parcerias	Da prospecção de parcerias até o encerramento do acordo	Planejar ações da gestão de parcerias Prospectar parcerias Celebrar acordo de parceria Gerir acordo de parceria Encerrar acordo de parceria Monitorar parcerias Avaliar ações da gestão de parcerias
Gerir processos	Da modelagem de processos até a implantação	Planejar ações de gestão de processos Modelar processos Analisar processos Melhorar processos Implantar processos Gerir repositório de processos Monitorar mudanças em processos Avaliar ações de gestão de processos

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 7 – Processos de suporte

Processo ponta a ponta	Escopo “De/até”	Subprocessos sugeridos
Gerir pessoas	Da requisição de pessoas ao seu desligamento	Planejar ações da gestão de pessoas Requisitar pessoas Manter pessoas Avaliar o desempenho das pessoas Desligar pessoas Monitorar a gestão de pessoas Avaliar ações da gestão de pessoas
Gerir informações estatísticas	Da solicitação de informações estatísticas ao seu fornecimento	Planejar ações de informações estatísticas Solicitar informações estatísticas Fornecer informações estatísticas Monitorar solicitações de informações estatísticas Avaliar ações de informações estatísticas

Processo ponta a ponta	Escopo “De/até”	Subprocessos sugeridos
Gerir logística	Da requisição de materiais até sua desincorporação	Planejar ações de logística Requisitar materiais Receber materiais Gerir estoque Distribuir materiais Controlar material didático Monitorar logística Avaliar ações de logística
Gerir comunicação	Da necessidade de comunicação até sua realização	Planejar ações de comunicação Realizar atividades de imprensa Realizar comunicação interna e externa Realizar pesquisa de satisfação Monitorar ações de comunicação Avaliar ações de comunicação
Gerir requisições de suporte e manutenção	Da requisição de serviços até seu atendimento	Planejar necessidades de serviços Requisitar serviços Monitorar requisições de serviços Avaliar ações de serviços
Gerir serviços terceirizados	Da requisição de serviços terceirizados até o encerramento do contrato	Planejar ações de serviços terceirizados Requisitar serviços terceirizados Gerir contratos de serviços terceirizados Solicitar encerramento do contrato Monitorar serviços terceirizados Avaliar ações de serviços terceirizados
Gerir protocolo	Da solicitação de controle de documentos e processos até sua destinação	Planejar ações de protocolo Controlar entrada e saída de documentos Gerir arquivo Monitorar protocolo Avaliar ações de protocolo

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se nos quadros a presença de três subprocessos similares: “planejar”, “monitorar” e “avaliar”, os quais também constam na proposta para o processo de conciliação e mediação apresentada a seguir. A ideia é incluir junto aos processos, subprocessos para planejamento das ações, monitoramento das instâncias de processo e avaliação das ações frente aos resultados dos indicadores. O motivo é a inserção do ciclo PDCA no processo, permitindo ao gestor: realizar o planejamento operacional de um período, tendo como base o planejamento da estratégia; durante o período, realizar a gestão do dia a dia do processo; e, ao final, avaliar os resultados do período e tomar ações para o próximo, gerando *feedback*.

Com essa proposta, pretende-se evitar o que afirma Harmon (2013, p. 36): “Infelizmente, muitos redesenhos de processo são feitos por indivíduos que ignoram as

atividades de gestão e focam somente nas atividades primárias”. O autor defende que é comum perder a noção das atividades operacionais e imediatas realizadas pelos gerentes nos processos de sua responsabilidade, classificando os processos de gestão apenas como os de planejamento corporativo ou atividades relacionadas a finanças.

O autor complementa:

Todo projeto de redesenho de processos deve considerar qual será o papel do gerente local no estabelecimento de metas, treinamento de colaboradores, mensuração dos resultados do processo, fornecimento de feedbacks e encorajamento e de outra forma assegurar que os colaboradores que trabalham no processo façam o que o processo pede que eles façam. Esta afirmação pressupõe que o gerente local em questão entenda como está envolvido no processo e acompanhe algumas medidas que o processo gera e como ele desempenha. (HARMON, 2013, p. 37).

O próximo item irá detalhar a proposta de melhoria para o processo de conciliação e mediação que representa o processo primário da arquitetura de processos, responsável pelas atividades que se relacionam diretamente com os clientes do CEJUSC AMPARO.

4.4.3 Diagrama do processo de conciliação e mediação

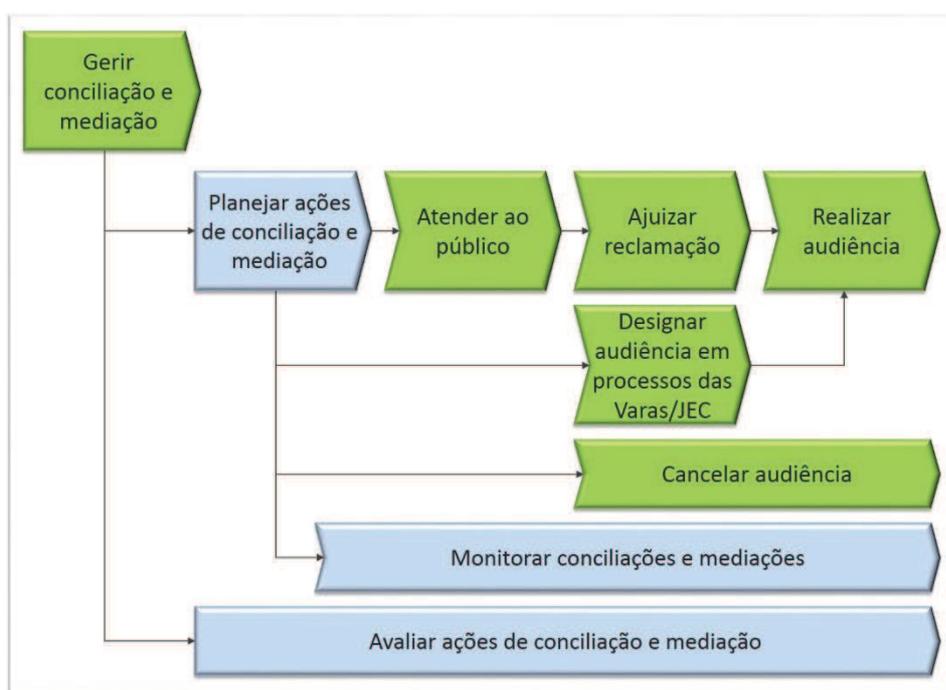
O processo primário de conciliação e mediação foi desdobrado no segundo nível de detalhamento para representação dos seus subprocessos em um diagrama de alto nível de processo ponta a ponta. O tipo de diagrama desenvolvido tem como base o VAC (*Value-Added Chain Diagram*), da família ARIS.

A Figura 29 demonstra o processo ponta a ponta proposto, o qual recebeu o nome de *gerir conciliação e mediação*. O escopo continua sendo desde a entrada do cidadão no CEJUSC, podendo este ajuizar ou não uma reclamação, até o encerramento da audiência, que pode ou não resultar em acordo. O diagrama demonstra a sequência em que os subprocessos ocorrem, bem como aqueles que ocorrem de forma paralela. Os símbolos maiores significam que este subprocesso ocorre em qualquer tempo ou em tempo determinado, paralelamente aos processos que estão posicionadas acima. Essa configuração possibilita o entendimento do fluxo de trabalho em uma visão mais macro, para posteriormente cada subprocesso ser detalhado num próximo nível.

Foram propostos os seguintes subprocessos:

- planejar ações de conciliação e mediação;
- atender ao público;
- ajuizar reclamação;
- designar audiência em processos das Varas/JEC;
- realizar audiência;
- cancelar audiência;
- monitorar conciliações e mediações;
- avaliar ações de conciliação e mediação.

Figura 29 – Processo ponta a ponta: gerir conciliação e mediação



Fonte: elaborada pela autora.

Como já explicado, uma das características propostas pelo diagrama de *gerir conciliação e mediação* é a presença de processos de gerenciamento junto ao processo ponta a ponta.

Posto isso, a seguir serão detalhadas as melhorias propostas para os subprocessos de conciliação e mediação, sendo apresentados os novos processos sugeridos.

4.4.4 Mapas dos subprocessos da situação futura (*TO-BE*)

Conforme níveis de processos sugeridos, serão apresentados o terceiro nível de documentação, o qual desdobra alguns dos subprocessos do diagrama *gerir conciliação e mediação* em diagramas de subprocesso, e o quarto nível, referente aos mapas de subprocessos, que detalham as atividades executadas (Figuras 33 a 45). As melhorias propostas para o processo e seus subprocessos são descritas a seguir.

A proposta de redesenho manteve a notação utilizada na modelagem da situação atual, ou seja, o BPMN, com a utilização da mesma ferramenta, o *Bizagi*. Para melhor entendimento, destaca-se que o termo “processo” utilizado no texto pode referir-se, também, ao processo judicial, conforme contexto no qual está sendo aplicada.

4.4.4.1 Planejar ações de conciliação e mediação

A proposta do processo *planejar ações de conciliação e mediação* (Figura 33) é realizar o planejamento de ações para garantir os recursos necessários à realização dos demais subprocessos. Segue um resumo do fluxo de atividades do mapa sugerido:

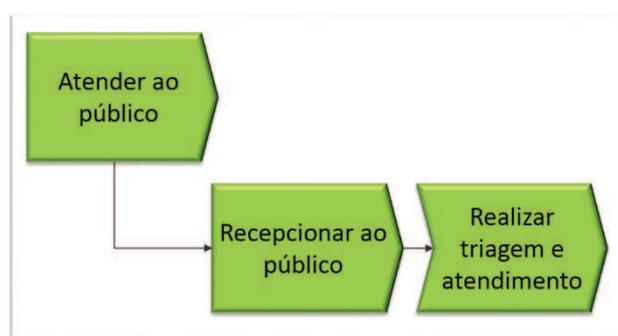
- a proposta é que a definição das ações para o processo ponta a ponta de conciliação e mediação seja realizada em reunião previamente agendada, em conjunto com outras partes interessadas pertinentes. Para isso, deverá ser considerado os documentos que orientam a estratégia, bem como o relatório de avaliação do desempenho dos processos do ciclo anterior (a partir do segundo ciclo). Deverá ser considerada, também, a regulamentação aplicável;
- na data agendada, os participantes analisam a situação do desempenho dos processos e verificam as metas futuras estabelecidas no planejamento da estratégia. As ações de conciliação e mediação são definidas e priorizadas, possibilitando a organização da equipe e dos recursos necessários à sua execução. Todas as informações são consolidadas no plano de ação de conciliação e mediação, a ser aprovado por instância superior, sendo ajustado, se necessário. Recomenda-se a divulgação para a equipe e demais partes interessadas;

- após divulgação, os gestores acompanham o desempenho dos processos de conciliação e mediação, a fim de tomar as medidas necessárias em caso de eventuais desvios, conforme processo *monitorar conciliações e mediações*. Ao final do período, os resultados são verificados no processo de *avaliar ações de conciliação e mediação*.

4.4.4.2 Atender ao público

O subprocesso *atender ao público* (Figura 30) foi proposto considerando dois subprocessos: *recepcionar ao público* e *realizar triagem e atendimento*, no intuito de centralizar as atividades inerentes ao atendimento ao cidadão, como ponto de contato inicial, quando da chegada dele ao CEJUSC.

Figura 30 – Diagrama de subprocesso: atender ao público



Fonte: elaborada pela autora.

O subprocesso *recepcionar ao público* (Figura 34), mesmo sendo uma função terceirizada responsável pela segurança pública, atividade relacionada mais com processos de suporte, foi mantido no processo ponta a ponta primário por conter atividades de interação com o cidadão (cliente), logo na sua chegada ao CEJUSC. O fluxo em si não teve alterações, exceto pela sugestão de uso do SAJ para verificar o nome dos participantes na pauta de audiência, ao invés do uso da pauta impressa. Se possível, essa informação poderia ser registrada no sistema e compartilhada com o setor de audiências.

Para o subprocesso *realizar triagem e atendimento* (Figura 35) foram propostas as seguintes melhorias:

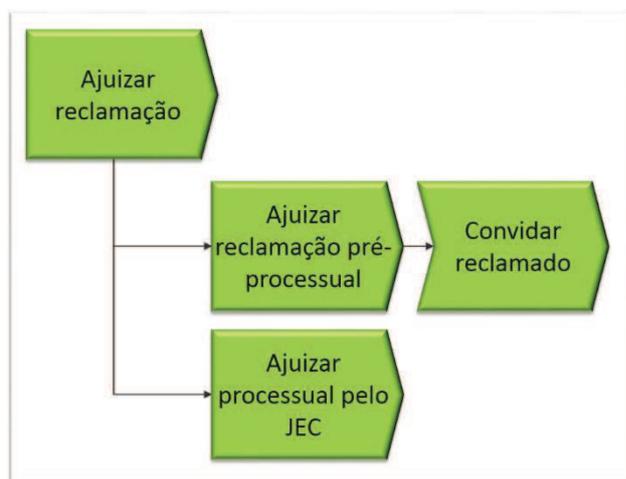
- foi eliminada a atividade para tentar solucionar o conflito com o reclamado por telefone na hora, permanecendo somente a tentativa de contato após liberação da parte, porém somente como um dos caminhos a seguir e não mais como uma regra, como está modelado na situação atual;
- foram incluídas no subprocesso atividades para registro dos atendimentos de cidadania e de resolução do conflito por telefone, permitindo gerar as estatísticas de atendimento automaticamente pelo sistema, sendo necessária a melhoria do SAJ;
- o agendamento para retorno da parte quando da não resolução do conflito por telefone passa a ser realizado no SAJ;
- as atividades que estavam no subprocesso *ajuizar processual pelo JEC*, referentes ao agendamento para elaboração da inicial, foram trazidas para esse subprocesso, visto que ainda fazem parte da triagem e atendimento, quando o tipo de processo mais adequado ao caso (pré-processual ou processual) está sendo definido;
- o agendamento da elaboração da inicial pelo CEJUSC ou pelo JEC passa a ser realizado pelo SAJ, necessitando o sistema das adequações pertinentes;
- a atividade de preencher impresso com instruções para o reclamante passa a ser realizada pelo SAJ, com a geração e impressão de um modelo, tendo como base a data agendada para elaboração da inicial;
- quando a elaboração da inicial for realizada pelo JEC, a audiência será agendada pelo próprio JEC no SAJ, diretamente na pauta do CEJUSC. O processo ficará aguardando carga para *preparar audiências*, não sendo mais necessário designar audiência em processo. Dessa forma, o subprocesso *designar audiência em processos do JEC com tutela*, modelado na situação atual (*AS-IS*), foi excluído.

4.4.4.3 Ajuizar reclamação

Após a triagem e atendimento, que definiu o tipo de processo, procede-se o ajuizamento da reclamação, com o agendamento da audiência e o convite ou intimação da parte reclamada, para posteriormente ser realizada a audiência. O subprocesso *ajuizar reclamação* (Figura 31) contém os subprocessos *ajuizar reclamação pré-processual*, *convidar reclamado* e *ajuizar processual pelo JEC*, para realização dessas atividades. Na proposta, foi mantido o processo que envolve a elaboração das iniciais do JEC. Conforme argumentação realizada na análise, a

execução desse processo pelo CEJUSC não faz sentido para o processo ponta a ponta, pois não é inerente às atividades pré-processuais. Esse fato poderá ser analisado em conjunto com o JEC, para verificar o melhor caminho a seguir.

Figura 31 – Diagrama de subprocesso: ajuizar reclamação



Fonte: elaborada pela autora.

O subprocesso *ajuizar reclamação pré-processual* (Figura 36) refere-se ao principal serviço do CEJUSC, ou seja, o ajuizamento de reclamação com vistas à realização de audiências de conciliação e mediação sem passar pelo rito processual do JEC ou das Varas. As seguintes melhorias foram propostas para esse subprocesso:

- foram eliminadas as atividades de geração da carta-convite neste subprocesso, sendo repassadas para o subprocesso *convidar reclamado*. O reclamante que definir por retirar a carta-convite na hora será encaminhado para o setor administrativo pelo Spider. Para isso, o SAJ terá que ser melhorado, para que seja possível selecionar uma opção de retirar, a ser marcada pelo setor de triagem e atendimento ao término da elaboração do termo de ajuizamento. O *status* do SAJ deverá refletir a situação real do andamento do processo dentro do CEJUSC: “aguardando retirada da carta”, quando o reclamante retira, ou “aguardando intimação”, para os casos de postagem. Dessa forma, o atendente pode chamar outra pessoa da fila, repassando a referida tarefa para o setor responsável pelas intimações, o qual requer um perfil mais administrativo;
- foi eliminada a atividade de registro na planilha de providências, devendo o SAJ ser o meio para compartilhar as informações com o administrativo, que dará sequência ao processo.

O subprocesso *convidar reclamado* (Figura 37) é responsável pela intimação da parte reclamada. Para o caso de pré-processual, a intimação é, na verdade, um convite, pois a parte não é obrigada a comparecer na audiência. As propostas de melhoria estão descritas a seguir:

- o subprocesso recebeu as atividades para geração da carta-convite na hora, quando da retirada pelo reclamante. A senha Spider será encaminhada pelo setor de triagem e atendimento e o SAJ informará qual carta deverá ser emitida, conforme *status* “aguardando retirada da carta”. O setor administrativo irá gerar a carta. Nesse momento, o sistema deverá assumir o *status* “aguardando certidão de retirada”, até que seja inserida a certidão assinada pelo reclamante nos autos digitais, passando para “aguardando audiência”. Dessa forma, elimina-se a necessidade de controles manuais para o sequenciamento das atividades entre os setores (*handoff*) e o processo passa a ser realizado onde faz mais sentido, ou seja, junto com as demais intimações;
- a atividade de assinatura do termo de ajuizamento foi incluída no subprocesso, porém sob a responsabilidade de um funcionário portador do cartão digital, eliminando a dependência da presença do chefe de seção para dar andamento ao processo, bem como as atividades manuais (impressão e assinatura) requeridas quando da sua ausência. Para isso, deverão ser solicitados cartões digitais para outros funcionários, conforme regras para tal procedimento;
- foram eliminadas as atividades para postagem de carta registrada e controle manual do retorno do AR. Será solicitada a disponibilização pelo SAJ do serviço de envio de carta eletrônica (integração do SAJ com o SPE - Sistema de Postagem Eletrônica do Correios), com retorno eletrônico do AR, sendo necessário somente registrar o resultado da intimação no SAJ por meio da inserção dos comprovantes eletrônicos nos autos digitais. Os *status* do sistema continuarão os mesmos para esses casos, ou seja, “aguardando intimação” antes da postagem, “aguardando AR” até que o Correios encaminhe os comprovantes eletrônicos e “aguardando audiência” após ser inserido o resultado da intimação;
- foi excluída a atividade de executar várias tentativas para contatar o reclamado em caso de AR negativo. Nos casos de AR negativo por ausência do reclamado, continuará sendo enviada uma carta simples, sem necessidade de controle, na tentativa da parte receber a carta pela sua correspondência normal, o que não depende de estar em casa no horário de entrega do Correios;

O subprocesso *ajuizar processual pelo JEC* (Figura 38) é realizado quando a ação processual não possui tutela antecipada. Nos casos com tutela, o ajuizamento é feito pelo JEC, conforme já descrito anteriormente em *realizar triagem e atendimento*. Seguem as melhorias propostas:

- as atividades propostas para este subprocesso pertenciam ao subprocesso modelado na situação atual (*AS-IS*) de *elaborar inicial do JEC*. Para maior coerência, optou-se por nomeá-lo como *ajuizar processual pelo JEC*, visto que as atividades que eram desse subprocesso foram levadas para *realizar triagem e atendimento* e a elaboração da inicial é uma atividade inerente ao ajuizamento da ação;
- foi definido que o cidadão será conduzido a outro ambiente para a elaboração da inicial, para caracterizar que o processo pertence ao JEC e não ao CEJUSC;
- as atividades de verificação de documentos e requisitos foram reorganizadas para melhorar a sequência do fluxo;
- a atividade de agendamento de audiências passa a ser realizada diretamente no SAJ do CEJUSC, no momento em que se verifica a disponibilidade de data junto ao reclamante, sendo eliminado o registro em pauta manual. Eliminou-se a necessidade de fazer carga do processo para emissão de certidão. Ao final, a documentação é encaminhada diretamente ao JEC para as devidas providências;
- a impressão do roteiro para o autor será realizada pelo SAJ, no verso da via do termo de ajuizamento, a qual é levada pelo reclamante.

4.4.4.4 Designar audiência em processos das Varas/JEC

O processo *designar audiência em processos das Varas/JEC* (Figura 39) recebeu novo nome (antes nomeado como *receber designação em processo*). Contempla as atividades de agendamento de audiência para processos das Varas e do JEC, oriundos do distribuidor da Comarca. As melhorias propostas são:

- foi excluída a atividade de preparação dos processos, a qual visava organizá-los para facilitar a alocação nas pautas de cada sala. Para isso, é necessário solicitar melhorias no SAJ para que o sistema tenha uma pauta mais dinâmica, com alocação automática nas salas de audiência, conforme regras pré-configuradas que levem em consideração a capacidade das salas e a política de agendamento dos cartórios;

- as atividades de registro da audiência em pauta manual e eletrônica foram eliminadas do subprocesso, permanecendo somente o registro do SAJ. O sistema deverá receber melhorias para suportar o fluxo do processo de forma satisfatória. Futuramente, é importante avaliar a possibilidade de agendamento da audiência na pauta do CEJUSC diretamente pelas Varas, sem a necessidade de fazer carga e remeter os processos, podendo esse subprocesso ser eliminado;
- foi inserida interface com o subprocesso *controlar entrada e saída de documentos e processos*, o qual deverá ser definido e padronizado pelo CEJUSC, para centralizar as atividades de recebimento e expedição de processos, inerentes à gestão de protocolo.

4.4.4.5 Cancelar audiência

O subprocesso *cancelar audiência* (Figura 40) tem como objetivo padronizar as atividades para cancelar uma audiência já agendada na pauta do CEJUSC. Esse subprocesso teve seu nome alterado – anteriormente nomeado como *cancelar o excluir audiência* – pois a atividade de exclusão de audiências não necessita ser padronizada por ser um erro do processo. Outras melhorias estão descritas a seguir:

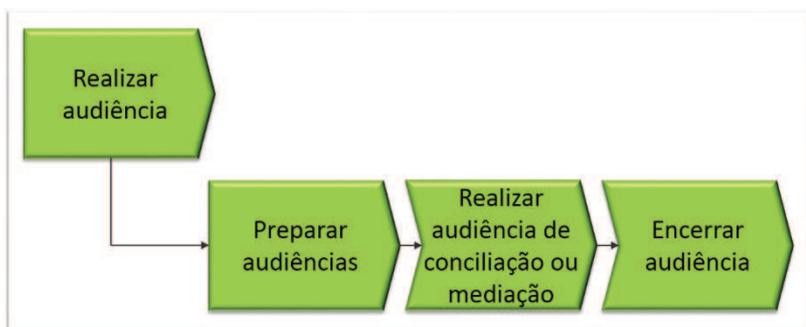
- foi incluída a possibilidade de solicitação de cancelamento por telefone ou *e-mail*, pois já ocorre e está sendo uma boa prática. Contudo, ao realizar o cancelamento, deverá ser registrado no SAJ o solicitante e o motivo. Nos casos em que haverá o agendamento de nova audiência, permanece o envio da carga do processo;
- foi inserida interface com o subprocesso *controlar entrada e saída de documentos e processos*, o qual deverá ser definido e padronizado pelo CEJUSC, para centralizar as atividades de recebimento e expedição de processos, inerentes à gestão de protocolo.

4.4.4.6 Realizar audiência

O subprocesso *realizar audiência* (Figura 32) proposto é composto por três subprocessos: *preparar audiências*, *realizar audiência de conciliação ou mediação* e *encerrar*

audiência, visando organizar as atividades referentes à organização, execução e conclusão da audiência de conciliação ou mediação.

Figura 32 – Diagrama de subprocesso: realizar audiência



Fonte: elaborada pela autora.

O subprocesso *preparar audiências* (Figura 41) tem como objetivo organizar as pautas de audiência nas salas, além de distribuí-las nos demais setores do CEJUSC, para que todos tenham conhecimento e possam acompanhar as audiências que estão sendo realizadas no dia.

Foram propostas algumas melhorias para esse subprocesso, a saber:

- as atividades para conferência e correção das divergências entre a pauta emitida pelo SAJ e as pautas manual e eletrônica que eram alimentadas durante todo o subprocesso foram excluídas, mesmo porque o preenchimento dos controles manuais paralelos ao sistema que originam as pautas de audiência foi eliminado dos subprocessos predecessores;
- a emissão das pautas de audiência passa a ser por sala, sem a necessidade de gerar uma pauta de audiências pré-processual e outra processual por sala. Para isso, deverá ser feita solicitação para integração entre as pautas pré-processual e processual no SAJ, o qual terá que ser capaz de gerenciar a capacidade da sala, independentemente do tipo de audiência, já no agendamento, quando do ajuizamento e designação de audiência em processos;
- as pautas de audiência passam a ser emitidas um dia antes, para que haja tempo hábil para a disponibilização dos processos pelo JEC e Varas ou, se for o caso, para o cancelamento da audiência. Sendo assim, as atividades de verificação do envio dos processos pelo JEC e Varas foram excluídas do subprocesso. Para maior controle, deverá ser feita melhoria do SAJ para que o JEC e as Varas recebam uma informação automática sobre a pauta e os processos a serem enviados em determinado período.

Futuramente, é importante pensar na possibilidade de eliminar esse subprocesso, sendo as pautas e os processos consultados diretamente no sistema;

- foi eliminada a atividade de anotar manualmente na pauta a situação da intimação do reclamado, devendo ser solicitada a disponibilização pelo SAJ para consulta no momento da audiência.

O subprocesso *realizar audiência de conciliação ou mediação* (Figura 42) tem como objetivo padronizar as atividades executadas durante a condução da audiência pelo conciliador ou mediador, as quais são realizadas pelo setor de audiências e especificamente um digitador que acompanha a audiência na sala para elaborar o termo de audiência que é assinado pelas partes ao final do processo. Considerou-se que este subprocesso está adequado, exceto pela seguinte melhoria:

- a atividade de agendamento de nova audiência nos casos de redesignação foi posicionada antes da elaboração do termo de audiência, para que a data possa ser inserida no termo, sendo eliminado o registro manual na pauta impressa.

O subprocesso *encerrar audiência* (Figura 43) tem como objetivo realizar as atividades para finalizar no sistema todo o trâmite da reclamação, incluindo os encaminhamentos pós-audiência. Esse mapa juntou dois subprocessos modelados na situação atual (*AS-IS*), a saber: *encerrar audiência pré-processual* e *encerrar audiência processual*. Isso porque as atividades que não agregavam valor ao encerramento processual foram eliminadas, reduzindo o tamanho do fluxo de trabalho. As seguintes melhorias foram consideradas na proposta de modelagem *TO-BE*:

- foram eliminadas as atividades de registro do encerramento das audiências e agendamento de novas audiências nas pautas manual e eletrônica, sendo mantidos somente os registros do SAJ;
- foram inseridas interfaces com os subprocessos *controlar entrada e saída de documentos e processos* e *gerir arquivo*, os quais deverão ser definidos e padronizados pelo CEJUSC, para centralizar as atividades de recebimento e expedição de processos e documentos e de arquivamento, inerentes à gestão de protocolo.

4.4.4.7 Monitorar conciliações e mediações

O objetivo do subprocesso *monitorar conciliações e mediações* (Figura 44) é estabelecer as atividades de monitoramento, a fim de garantir o cumprimento de todas as etapas previstas no processo de conciliação e mediação segundo critérios preestabelecidos, bem como dos indicadores que foram definidos para medição dos resultados. Segue um resumo das atividades propostas para o mapa desse subprocesso:

- com base no plano de ação de conciliação e mediação, deverá ser gerado o plano de monitoramento de conciliações e mediações, controle que será utilizado para monitorar o desempenho do processo no dia a dia, tendo como base os indicadores definidos para os processos, calculados com o apoio do processos *gerir informações estatísticas*;
- se tudo estiver sendo executado conforme planejado, realiza-se o registro do acompanhamento realizado; em caso de desvios durante a execução, é necessário analisar as causas e tomar as medidas cabíveis para correção, sendo os resultados devidamente registrados;
- ao final do período, os resultados do monitoramento são considerados no subprocesso *avaliar ações de conciliação e mediação*.

4.4.4.8 Avaliar ações de conciliação e mediação

O subprocesso *avaliar ações de conciliação e mediação* (Figura 45) tem como objetivo verificar os resultados do processo de conciliação e mediação, a fim de garantir que as ações planejadas para os processos foram implantadas e os indicadores de desempenho alcançaram as metas estabelecidas. Segue resumo das atividades previstas no mapa desse subprocesso:

- os gestores, com base no que foi estabelecido no plano de ação de conciliação e mediação, nos resultados do monitoramento e com o suporte do processo *gerir informações estatísticas*, consolidam as informações dos subprocessos para calcular os respectivos indicadores de resultado;
- o cumprimento das metas é verificado, sendo deliberadas as ações corretivas necessárias (adequação dos indicadores e metas ou outras ações pertinentes). Ao

final, é elaborado o relatório de avaliação de desempenho do processo, incluindo o registro das ações corretivas e das recomendações para o próximo ciclo de planejamento;

- o relatório é encaminhado para validação de instância superior, sendo ajustado, se necessário. Recomenda-se a divulgação para a equipe e demais partes interessadas;
- o relatório de avaliação do desempenho do processo de conciliação e mediação é entrada para o processo *planejar ações de conciliação e mediação*, para consideração dos resultados e planejamento do próximo período, incluindo o planejamento da estratégia.

Figura 33 – Mapa de subprocesso (TO-BE): planejar ações de conciliação e mediação

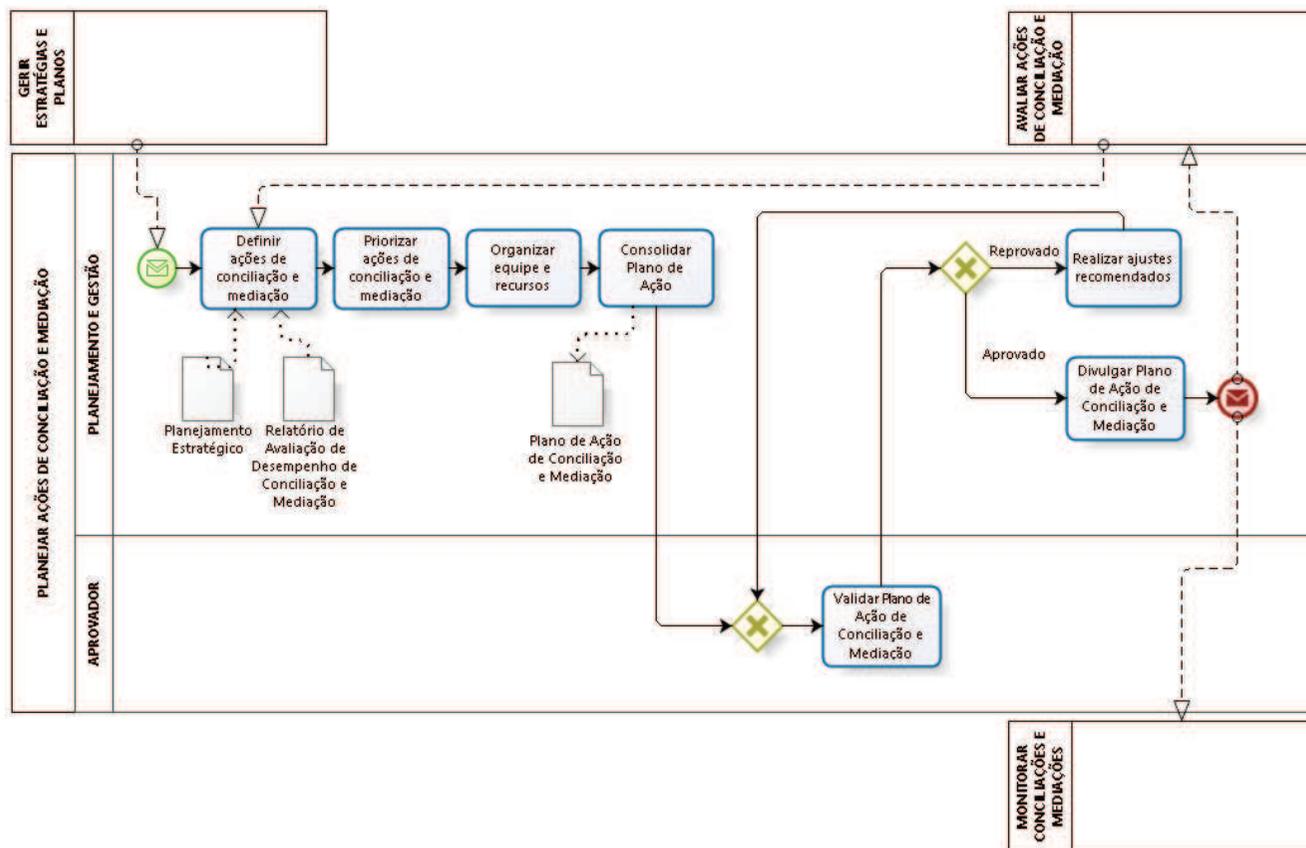
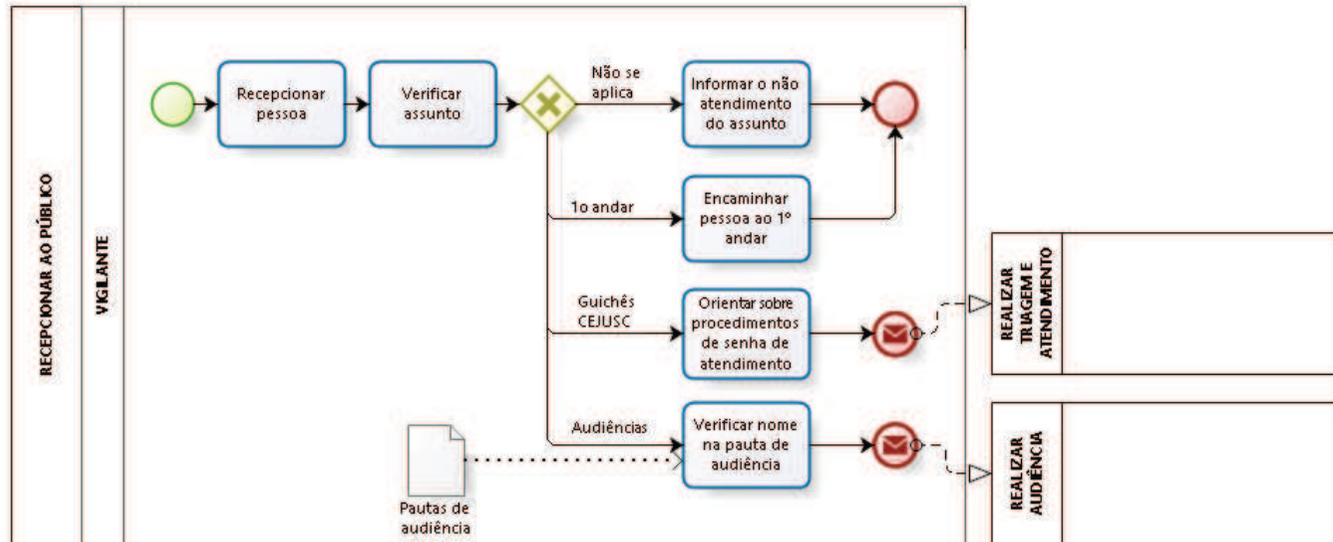
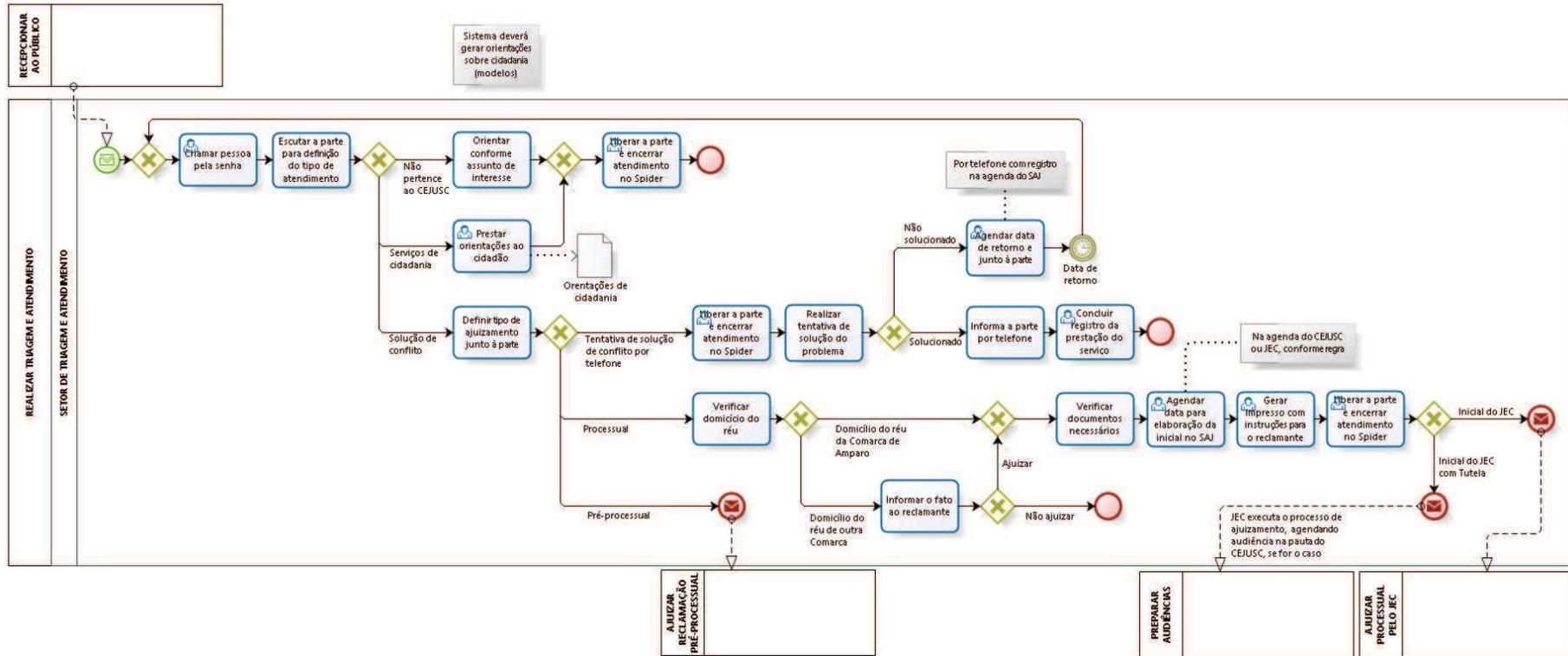


Figura 34 – Mapa de subprocesso (TO-BE): receber ao público



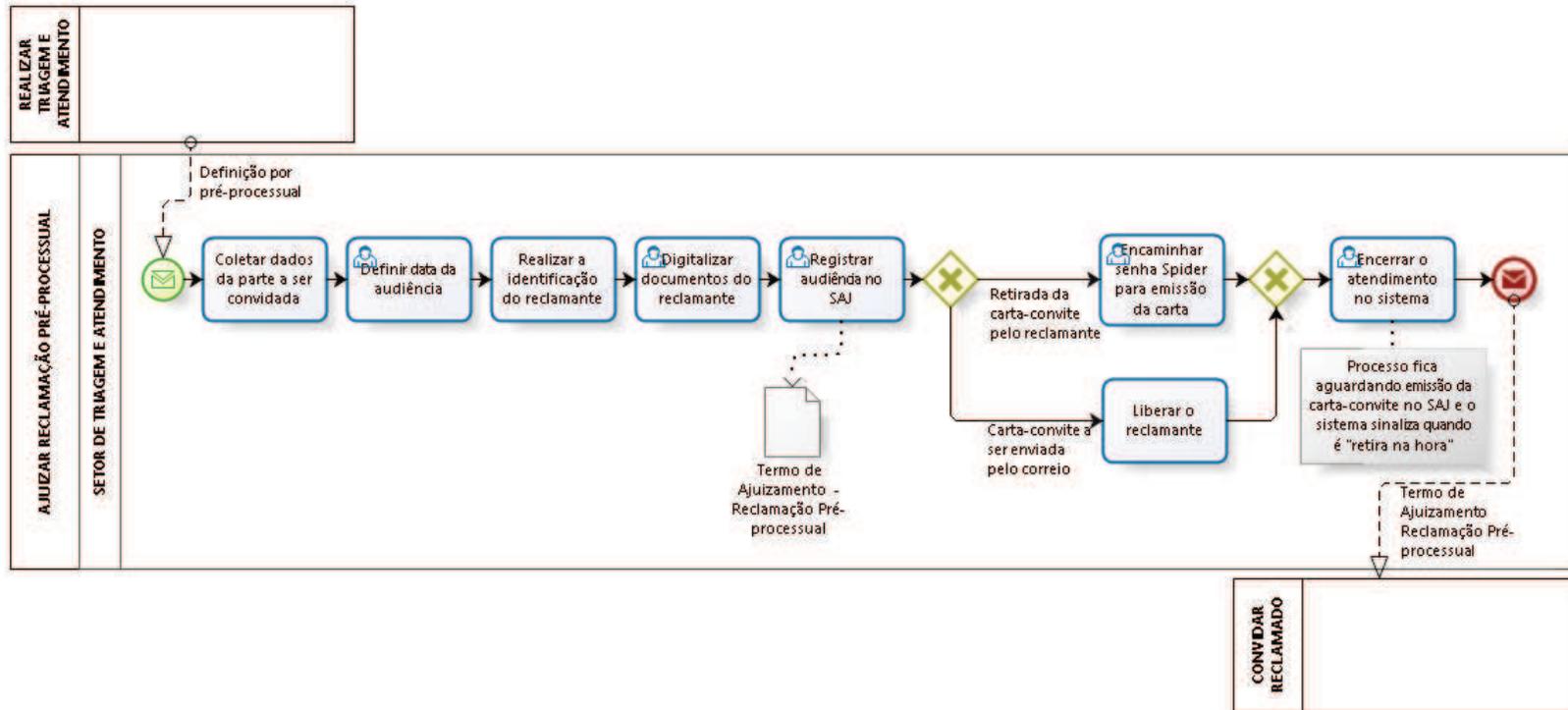
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 35 – Mapa de subprocesso (TO-BE): realizar triagem e atendimento



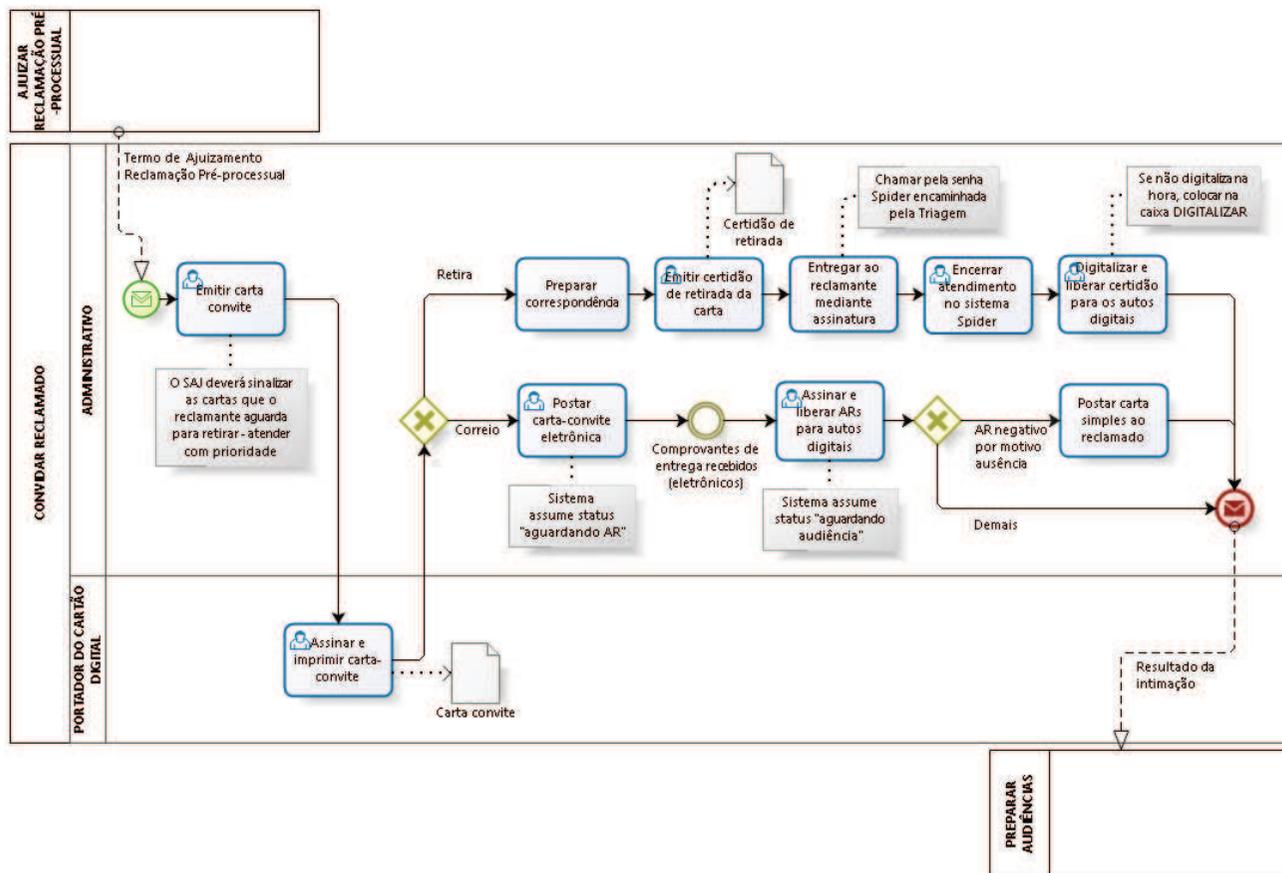
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 36 – Mapa de subprocesso (TO-BE): ajuizar reclamação pré-processual



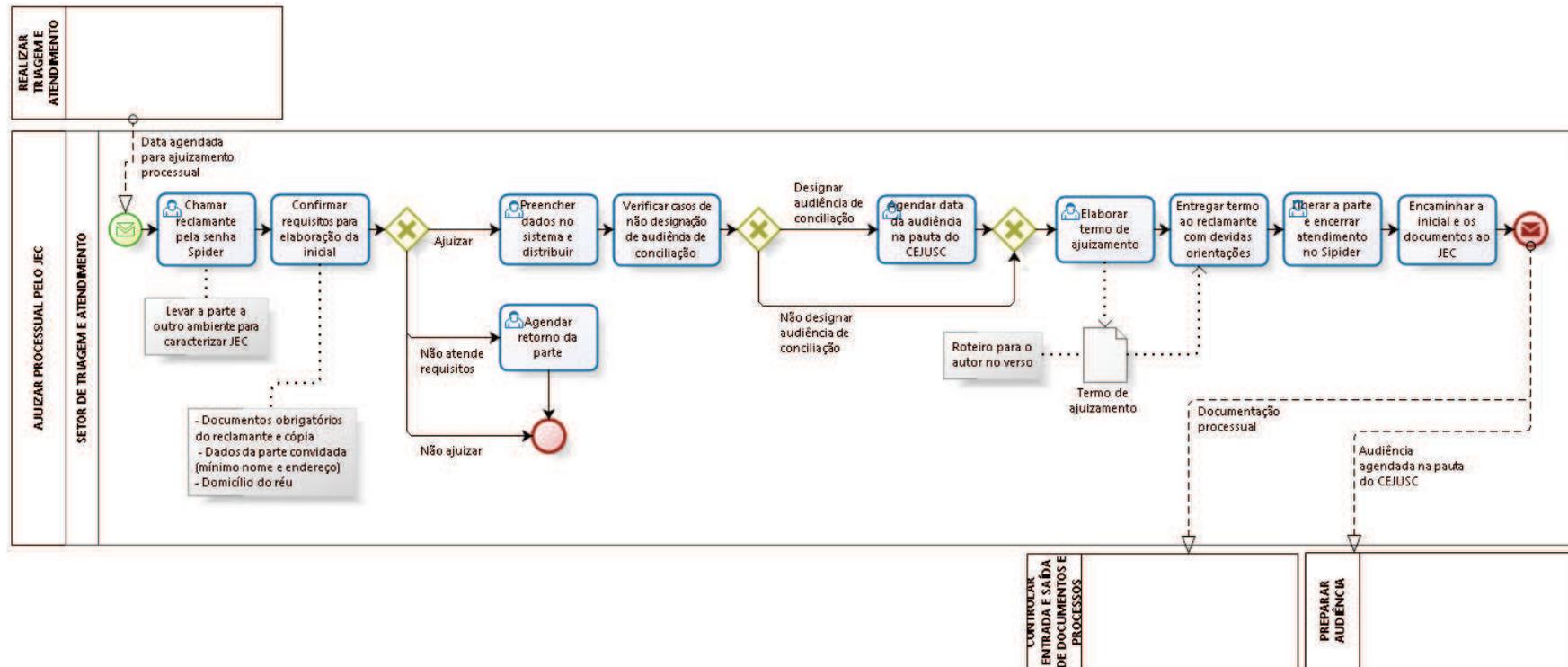
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 37 – Mapa de subprocesso (TO-BE): convidar reclamado



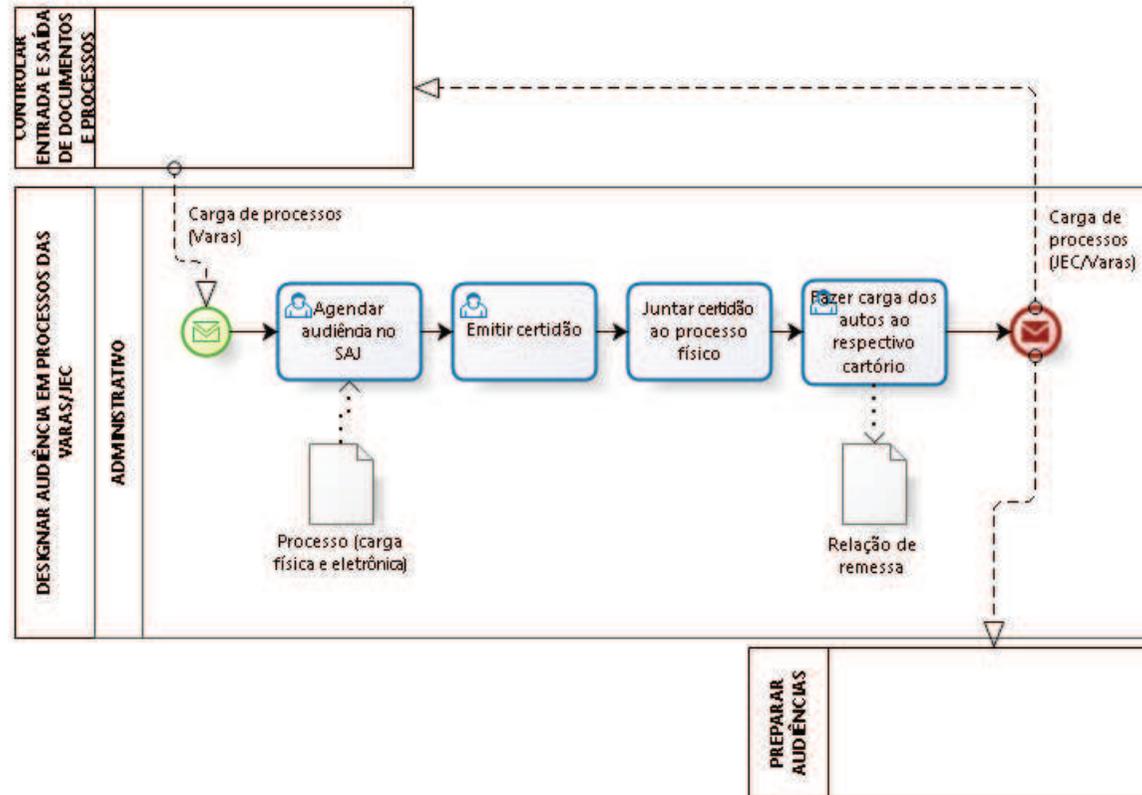
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 38 – Mapa de subprocesso (TO-BE): ajuizar processual pelo JEC



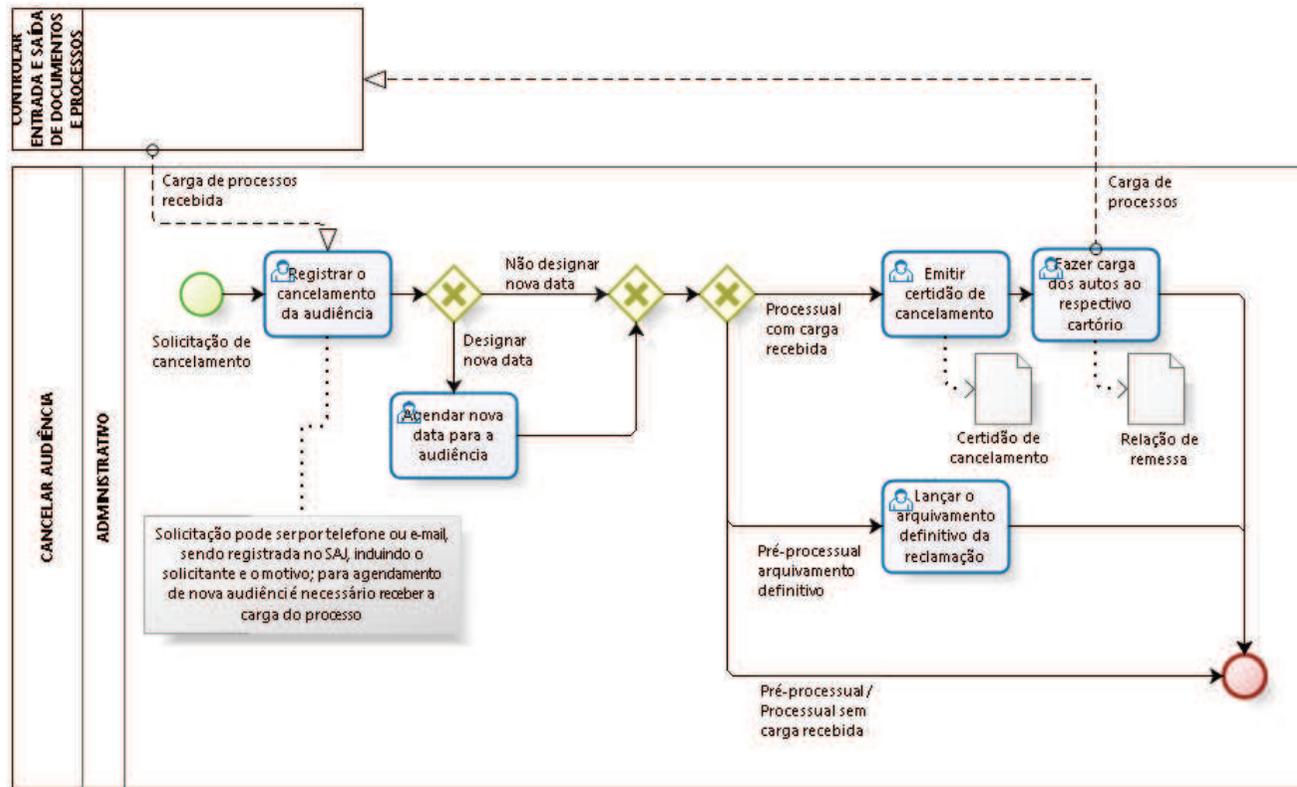
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 39 – Mapa de subprocesso (TO-BE): designar audiência em processo Varas/JEC



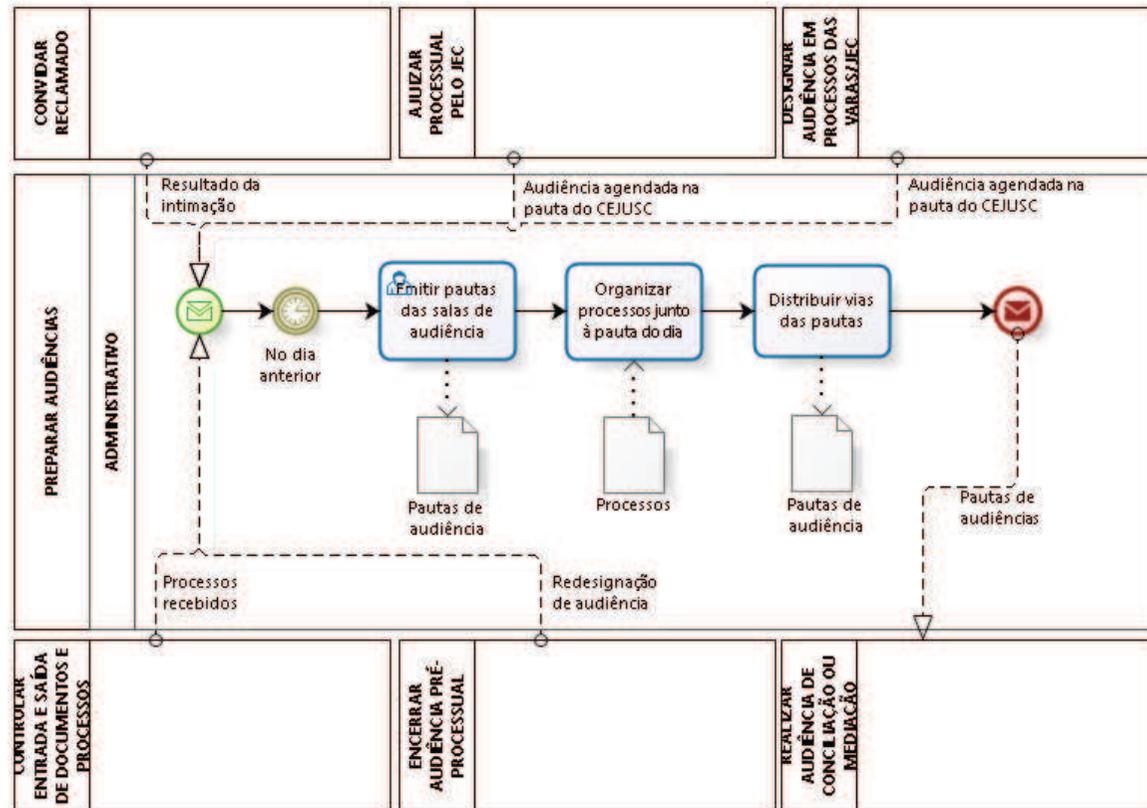
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 40 – Mapa de subprocesso (TO-BE): cancelar audiência



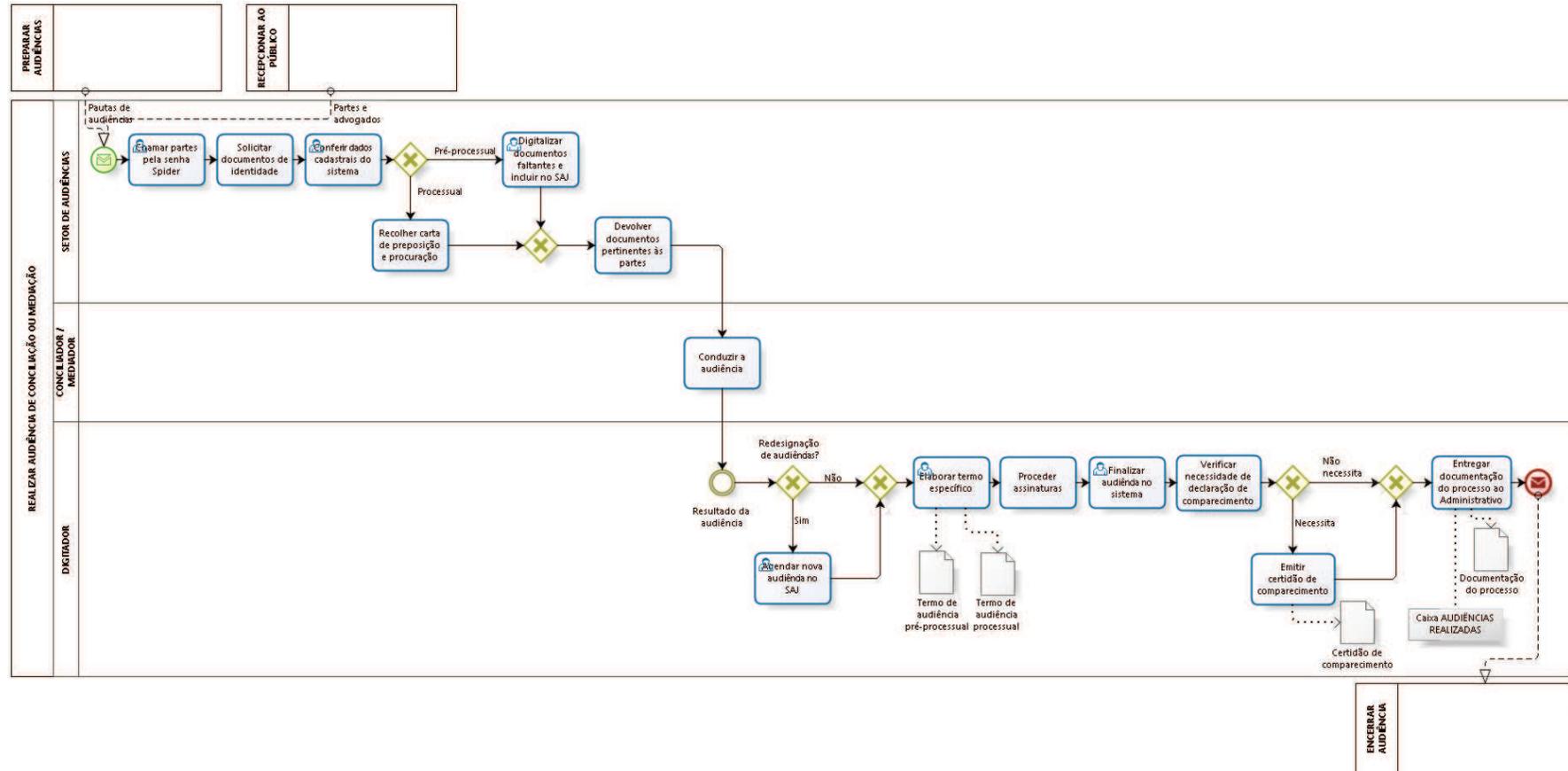
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 41 – Mapa de subprocesso (TO-BE): preparar audiências



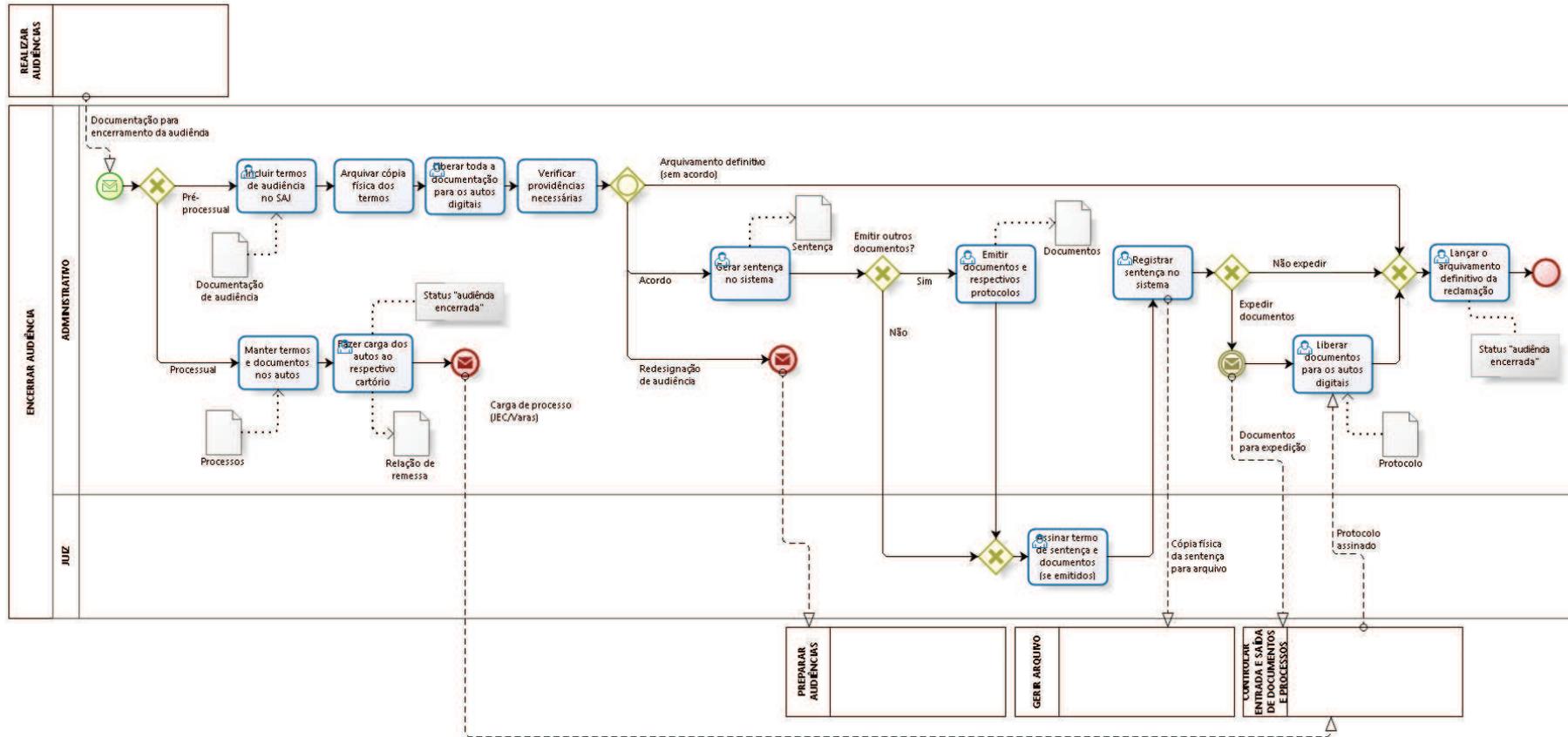
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 42 – Mapa de subprocesso (TO-BE): realizar audiência de conciliação ou mediação



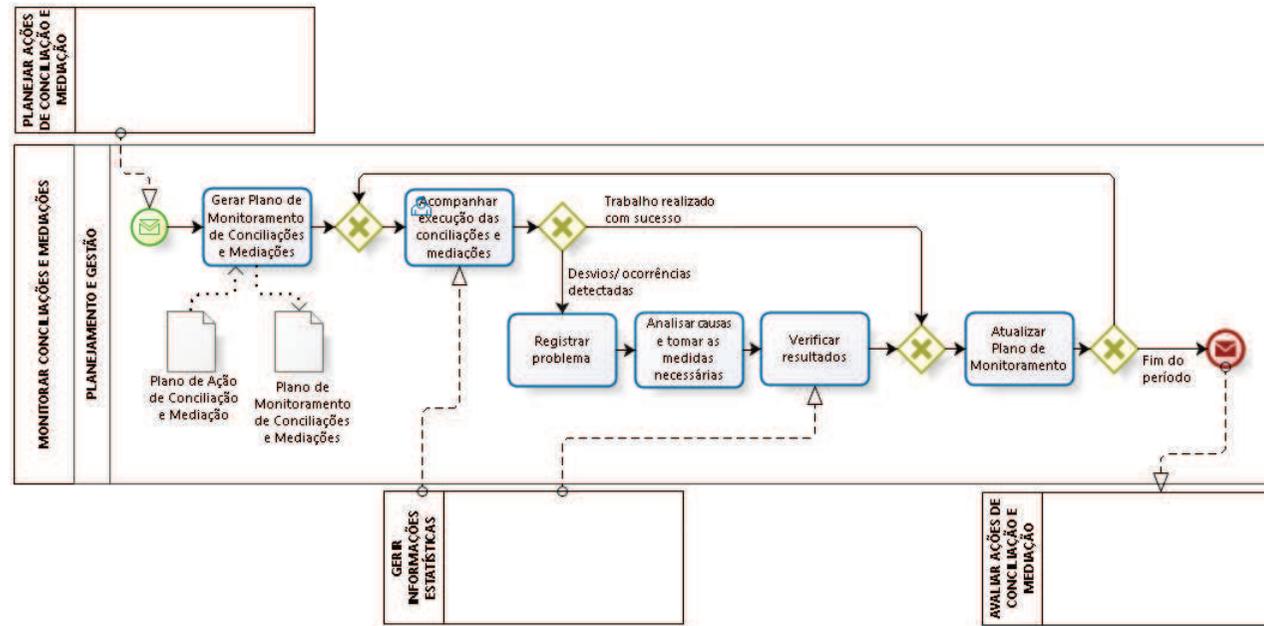
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 43 – Mapa de subprocesso (TO-BE): encerrar audiência



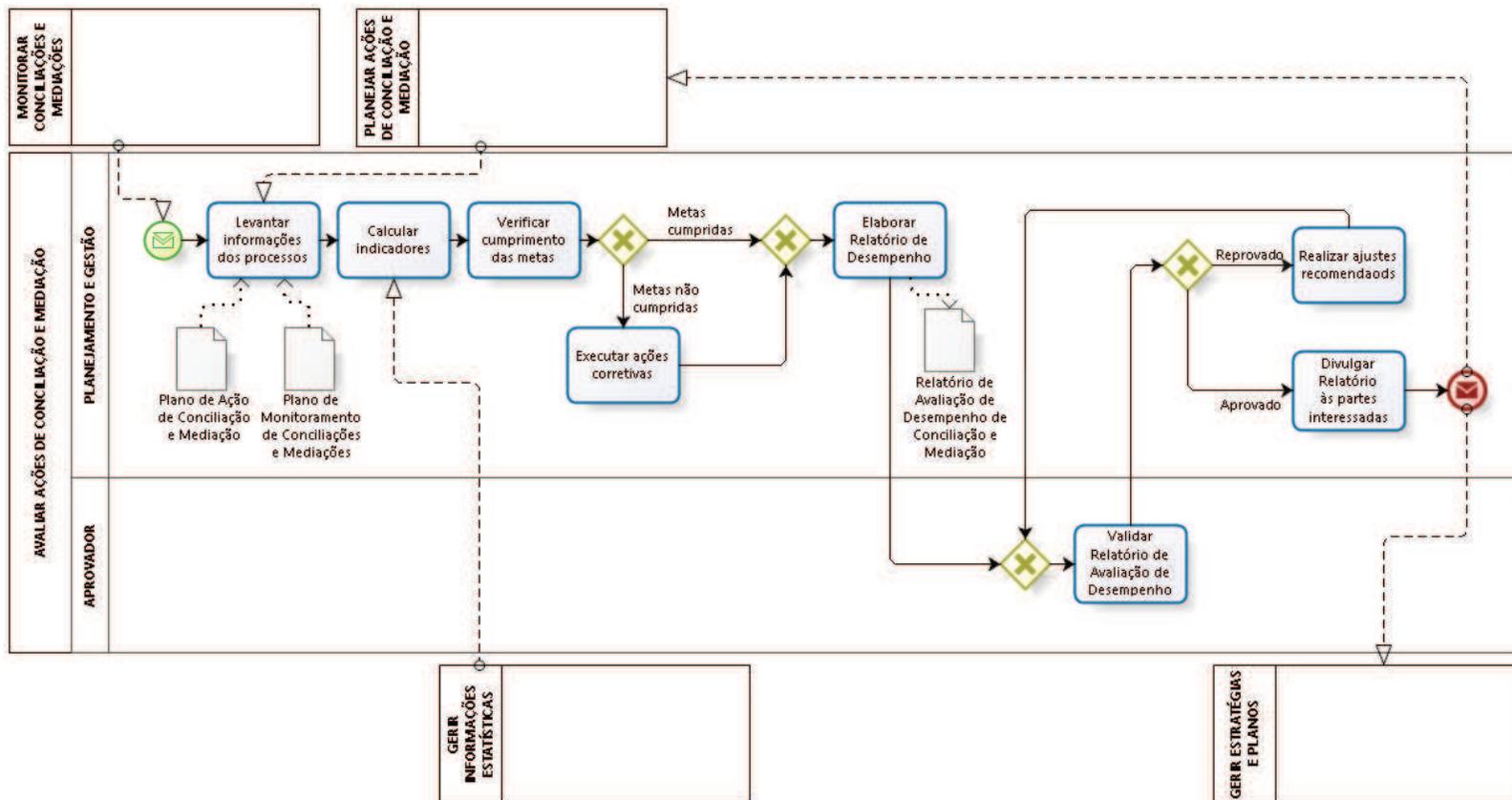
Fonte: elaborada pela autora.

Figura 44 – Mapa de subprocesso (TO-BE): monitorar conciliações e mediações



Fonte: elaborada pela autora.

Figura 45 – Mapa de subprocesso (TO-BE): avaliar ações de conciliação e mediação



Fonte: elaborada pela autora.

4.5 AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO E IMPLANTAÇÃO FUTURA

A seguir serão relacionadas as ações que permitirão ao CEJUSC a implementação do modelo de gestão por processos proposto por este estudo, as quais estão divididas em:

- a) ações de curta duração: ações de melhoria rápidas que podem ser realizadas imediatamente e que necessitam apenas da definição, por parte do CEJUSC, de um plano de ação determinando os procedimentos, o prazo, o responsável pela ação e os custos associados (se aplicável), para garantir sua realização;
- b) ações de longa duração: ações de melhoria mais invasivas, de longo prazo e com custo mais alto. Foram incluídas ações relacionadas à implementação das estratégias e que necessitam ser gerenciadas de forma mais detalhada, incluindo a elaboração de um cronograma de trabalho, para garantir sua implementação. Podem depender de ações de outras partes interessadas.

4.5.1 Ações de curta duração

O Quadro 8 lista as ações de curta duração, as quais concentram-se nas melhorias necessárias à implementação do processo de conciliação e mediação, com a respectiva situação atual – pendente ou concluída.

Quadro 8 – Ações de curta duração

Ação	Situação
Normatizar as regras para a tentativa de solução do conflito com o reclamado por telefone, eliminando do processo a tentativa realizada na hora, ainda na presença do reclamante.	Pendente
Providenciar cartão digital para os servidores que possuem permissão para realizar as atividades que envolvem assinatura eletrônica.	Concluída
Alterar a responsabilidade de geração da carta-convite quando o reclamante retira na hora para o setor administrativo, setor responsável pelas intimações.	Pendente
Solicitar acesso ao sistema do Correios para envio de carta-convite de forma eletrônica (SPE - Sistema de Postagem Eletrônica).	Pendente
Eliminar a atividade de executar várias tentativas para contatar o reclamado em caso de AR negativo.	Concluída
Incluir instruções/roteiro ao reclamante no modelo do SAJ para impressão junto com o termo de ajuizamento.	Pendente

Ação	Situação
Solicitar que o JEC tenha acesso à pauta do CEJUSC para o agendamento de audiências quando a inicial for feita por esse órgão. Implementar alteração junto ao JEC.	Pendente
Implementar o atendimento para elaboração das iniciais do JEC em outro ambiente para separar os processos do JEC e do CEJUSC.	Concluída
Normatizar a preparação da pauta de audiência para ser realizada um dia antes.	Concluída
Negociar e normatizar junto às Varas o envio dos processos no prazo e o aviso antecipado quando do cancelamento da audiência.	Pendente
Solicitar que o SAJ permita acesso para verificar a situação da intimação do reclamado no momento da audiência.	Concluída
Normatizar junto às Varas e JEC os procedimentos para cancelamento de audiências por telefone.	Pendente
Analisar a possibilidade de assinatura digital pelo juiz da sentença e demais documentos emitidos.	Pendente
Negociar junto ao JEC a possibilidade do CEJUSC não mais elaborar as iniciais do JEC, ficando somente com o atendimento e triagem, com o devido encaminhamento ao JEC quando da impossibilidade de reverter uma ação em pré-processual.	Pendente

Fonte: elaborado pela autora.

4.5.2 Ações de longa duração

O Quadro 9 apresenta as ações de longa duração necessárias à implementação das estratégias e dos demais processos da arquitetura de processos. Adicionalmente, apresenta algumas das principais atividades que podem ser consideradas para compor o cronograma de trabalho de cada ação, a ser executado e gerenciado pelo CEJUSC.

Quadro 9 – Ações de longo prazo

Ações	Principais atividades
Implementação do processo <i>gerir processos</i>	Definir e capacitar equipe responsável pelo processo nos conceitos de BPM e em modelagem de processos em BPMN. Criar o repositório de processos. Modelar e implantar o processo. Comunicar partes interessadas.
Implementação do processo <i>gerir estratégias e planos</i>	Definir metodologia de planejamento estratégico a ser adotada. Definir e capacitar responsáveis na metodologia. Modelar e implantar o processo. Comunicar partes interessadas.

Ações	Principais atividades
Implementação do processo <i>gerir parcerias</i>	Definir a política para estabelecimento de parcerias com as instituições públicas e privadas do município. Definir responsável pelo processo. Modelar e implantar o processo. Comunicar partes interessadas.
Implementação do processo <i>gerir conciliação e mediação</i>	Definir responsável pelo processo. Determinar as dependências para a implantação total do processo <i>gerir conciliação e mediação</i> com a conclusão das ações de melhoria anteriormente listadas e o projeto de melhorias do SAJ. Implantar o processo e comunicar partes interessadas.
Implementação da pesquisa de satisfação	Definir responsável pela pesquisa. Testar a pesquisa de satisfação. Implementar a pesquisa. Avaliar resultados, normatizar sua aplicação e comunicar partes interessadas.
Implementação dos mutirões de conciliação	Definir responsável pelo planejamento dos mutirões de conciliação. Normatizar sua realização e comunicar partes interessadas.
Definição das competências técnicas e gerenciais	Definir e capacitar responsável pela definição das competências técnicas e gerenciais necessárias para execução dos processos. Definir as competências ⁹ . Avaliar servidores e determinar as necessidades de capacitação (a serem supridas em <i>gerir pessoas</i>).
Implementação dos processos de suporte	Definir responsáveis pelos processos de suporte (<i>gerir pessoas, gerir informações estatísticas, gerir logística, gerir comunicação, gerir aquisições de suporte e manutenção, gerir serviços terceirizados e gerir protocolo</i>). Modelar, analisar, melhorar e implantar os processos de suporte, conforme processo <i>gerir processos</i> . Comunicar partes interessadas.
Implementação das melhorias do SAJ	Definir responsável pelas melhorias no SAJ (vide a seguir). Negociar prazos para implementação das melhorias junto à TI. Monitorar implementação das melhorias. Realizar ajustes nos processos, se necessário.

Fonte: elaborado pela autora.

O projeto de melhorias no SAJ inclui as seguintes adequações a serem negociadas junto aos responsáveis da área de tecnologia da informação:

- a) adequar o SAJ ao novo processo, permitindo a emissão das estatísticas mensais em conformidade com as exigências dos órgãos superiores, visando eliminar todos os controles manuais realizados no decorrer do processo de conciliação e mediação;

⁹ Competências são os conhecimentos (o que a pessoa sabe), as habilidades (como a pessoa faz) e os valores (comportamentos) de uma pessoa ao executar sua função. (KAPLAN; NORTON, 2008).

- b) incluir *status* no SAJ para controle das cartas-convite que serão retiradas na hora pelo o reclamante;
- c) permitir o registro dos atendimentos referentes aos serviços de cidadania e os atendimentos com resolução do conflito por telefone, bem como a inclusão dessas informações na estatística mensal de atendimento;
- d) disponibilizar forma de visualização da pauta aos setores, para eliminar sua impressão e distribuição física;
- e) permitir o controle de chegada dos participantes das audiências na recepção, com o compartilhamento da informação com o setor de audiências;
- f) criar uma pauta dinâmica, em que a alocação das audiências seja realizada de forma automática, tendo como base a capacidade das salas em relação às políticas de agendamento;
- g) permitir a integração das pautas pré-processual e processual, sendo a gestão realizada pela sala e não mais pelo tipo de processo ou audiência;
- h) permitir a geração de informações alinhadas aos indicadores de desempenho que serão definidos para os processos.

As ações aqui sugeridas têm como principal objetivo orientar os gestores na condução da implementação do processo de conciliação e mediação e dos demais processos do CEJUSC AMPARO, tendo como objetivo final a implementação de um modelo de gestão orientado por processos e alinhado aos objetivos estratégicos. É importante que sejam definidos os responsáveis pelas ações e os meios que serão utilizados para registrar e controlar sua execução, podendo ser em planilhas compartilhadas, como forma de facilitar a troca de informações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais para este estudo de caso, a fim de verificar se os objetivos propostos foram alcançados e se o CEJUSC AMPARO está preparado para a adoção da gestão por processos.

Mesmo a disciplina de BPM sendo abrangente, o que poderia causar dificuldades na manutenção do foco da pesquisa, verificou-se que foi possível cumprir todos os objetivos específicos inicialmente propostos, sem que a falta da abordagem de todos os temas envolvidos em BPM afetasse o resultado final. Isso porque a implantação da gestão por processos em uma organização pode ser gradual, à medida que ela avança no processo de transformação e aumenta sua maturidade em relação às práticas de gestão.

Cabe salientar que o maior desafio para a pesquisadora foi entender e alinhar os processos à estratégia do CEJUSC, referente ao primeiro objetivo específico proposto. Acredita-se que isso ocorreu tanto pelo fato de não existir um planejamento estratégico formal, quanto pela necessidade de seguir o referencial teórico para fornecer credibilidade à análise de dados.

Os demais objetivos foram cumpridos naturalmente ao longo da evolução do trabalho. Adotar a identificação das funções de negócio para entender os processos atuais do CEJUSC e os documentos que descreviam as rotinas executadas pelas funções para modelar o processo de conciliação e mediação contribuiu imensamente para o alcance dos objetivos dentro do prazo definido para conclusão da pesquisa.

Percebeu-se mudanças significativas na forma como os processos são executados atualmente em relação à nova visão proposta, a qual considerou a integração do processo primário aos processos de gerenciamento e de suporte. Além disso, a representação de níveis intermediários para decomposição do processo de conciliação e mediação permitirá uma visão de alto nível para os gestores. As ações descritas como sugestão para o CEJUSC possibilitarão a elaboração de um plano de ação para a implementação e implantação futura do processo, garantindo que os esforços para condução dessa pesquisa irão gerar frutos, permitindo ao CEJUSC a continuidade do trabalho.

Apesar da disciplina de BPM propor uma estrutura de trabalho concreta e objetiva, foi possível perceber que as transformações propostas envolveram mais do que simplesmente a coleta e análise dos dados. A estruturação de um modelo que permitisse ao CEJUSC a adoção da gestão por processos passou, necessariamente, pela forma como as pessoas pensavam o seu

ambiente de trabalho, saindo de uma visão tradicional de gestão para uma nova forma de entender a organização.

O aspecto mais importante a ser compreendido é que a gestão por processos é um meio e não um fim. Assim sendo, a modelagem de processos não termina em um primeiro ciclo de melhoria. Gerir processos é uma atividade contínua na busca da melhoria e do aperfeiçoamento da organização, sendo essencial que os esforços para a adoção da gestão por processos tragam maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisão e não ao contrário. Processos são dinâmicos e devem ser adequados à realidade do negócio. Nesse sentido, o que realmente importa é o cumprimento dos objetivos organizacionais, sendo que esses deverão estar sempre focados em satisfazer às necessidades da sociedade para a qual o CEJUSC fornece o serviço de conciliação e mediação.

Contudo, toda transformação pode gerar resistência por parte das pessoas envolvidas na mudança. Uma forma de diminuir os impactos é implantar as ações de forma gradual, para que a ruptura seja melhor gerenciada. Para a ABPMP (2013), uma mudança bem gerenciada deve ter benefícios tangíveis para o indivíduo e a organização, uma visão compartilhada, o comprometimento de patrocinadores e líderes, a participação ativa das partes interessadas em tempo de projeto, um senso de propriedade e de prestação de contas, comunicações efetivas integradas a práticas de gerenciamento de projetos e suporte apropriado durante a execução e pós-implantação, incluindo assistência à operação até o alcance dos objetivos.

Pelo exposto acima, verifica-se que foi possível responder à pergunta inicial desta pesquisa, permitindo identificar e analisar os aspectos da disciplina de BPM que poderiam contribuir com a gestão dos processos de negócio do CEJUSC AMPARO, possibilitando ao órgão iniciar o caminho para a implantação da gestão orientada por processos como forma se alcançar seus objetivos estratégicos.

Para a pesquisadora, este estudo de caso trouxe contribuições significativas, agregando valor tanto para seu desenvolvimento profissional quanto pessoal. Gestão por processos é um tema apaixonante e trabalhar em parceria com o CEJUSC AMPARO, podendo aplicar os conhecimentos em BPM para melhorar a gestão de um órgão tão importante para a sociedade foi uma grande realização. Por esses motivos, a aluna continuará apoiando o CEJUSC em seus próximos passos, para que a adoção da gestão por processos torne-se uma realidade para a organização.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL (ABPMP). **BPM CBOK**: guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento: ABPMP BPM CBOK V3.0. 1. ed. [S.l.]: ABPMP, 2013.
- BIZAGI. Bizagi Modeler. [S.l.], 2014. Disponível em: <<http://www.bizagi.com/en/what-we-do/process-modeling>>. Acesso em: 24/07/2014.
- BURLTON, Roger. Concretização da estratégia de negócios pela gestão de processos. In: BROKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael (Org.). **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013. Cap. 10, p. 205-238.
- CAPOTE, Gart. **BPM para todos**: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio: BPM. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Eu concilio. Você concilia. Nós ganhamos**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/acesso-a-justica/conciliacao#>>. Acesso em: 17 ago. 2014.
- _____. **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_125_29112010_compilada.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2014.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FARIA, Caroline. William Edward Deming. **InfoEscola**: navegando e aprendendo: biografias. [S.l.], [2014?]. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/biografias/william-edward-deming/>>. Acesso em: 08 ago. 2014.
- FUKAMATI, Thiago. 10 boas práticas para modelar processos com BPMN na visão negócio - parte 1. **Revista BPM Global Trends**, Ano 1, Ed. 6, p. 7-21. [2013]. Disponível em: <<http://www.bpmglobaltrends.com.br/revistas/>>. Acesso em: 25 jul. 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAMMER, Michael. O que é gestão de processos de negócio? In: BROKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael (Org.). **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013. Cap. 1, p. 3-16.

_____; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa: em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARMON, Paul. passos em direção a uma disciplina para gerentes de processos. **Revista BPM em Foco**, [S.l.], Ano 1, Ed. 2, p. 33-37, [2013]. Disponível em: <<http://www.bpmglobaltrends.com.br/revistas/>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Repensando a gestão por meio de processos**: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. EloGroup. 1. ed. Rio de Janeiro: Algo Mais, 2014.

KALIL, Lisiane L. **Diferenças entre mediação e outras formas de gestão de conflitos**. Porto Alegre, 03 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.mediarconflitos.com/2006/08/diferenas-entre-mediao-e-outras-formas.html>>. Acesso em: 19 ago. 2014. Blog: Mediar Conflitos.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KUCHAR, Natália. **A mediação e a conciliação no processo civil – precisões e delimitações conceituais**. 2008. 209 p. Monografia (Bacharel em Direito) – Curso de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/NatKuka/mediao-e-concilio>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

MELLO, Alexandre Magno Vazquez. Os 10 maiores erros em modelagem/documentação de processos. **Revista BPM em Foco**, [S.l.], Ano 1, Ed. 2, p. 21-28, [2013]. Disponível em: <<http://www.bpmglobaltrends.com.br/revistas/>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; ALMEIDA NETO, Mario de Araujo. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 5, p. 37-51.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**: gestão orientada à entrega por meio de objetos: metodologia Gauss. São Paulo: M. Books, 2011.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 4. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

PROCEDER. In: MICHAELIS: moderno dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=proceder>. Acesso em: 05 ago. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Colaboradores: José Augusto de Souza Peres ... [et al]. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. Colaboração: Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSEMANN, Michael; BROKE, Jan vom. Os seis elementos centrais da gestão de processos de negócio. In: BROKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael (Org.). **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. Cap. 5, p. 107-122.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____; RAMIAS, Alan J. Um *framework* para definir e projetar a estrutura do trabalho. In: BROKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael (Org.). **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. Cap. 4, p. 83-106.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP). Comunicação Social TJSP – RP. **Comarca de amparo inaugura sua unidade do CEJUSC**. São Paulo, 05 dez. 2012.

Disponível em:

<<http://www.tjsp.jus.br/Institucional/CanaisComunicacao/Noticias/Noticia.aspx?Id=16515>>.

Acesso em: 17 ago. 2014.

_____. Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP). Conselho Superior da Magistratura.

Provimento n. 1868 de 2011. Criação do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos do TJSP. Disponível em:

<http://www.tjsp.jus.br/Download/Conciliacao/Nucleo/Provimento1868_2011.pdf>. Acesso

em: 17 ago 2014.

SGANDERLA, Kelly. **BPMN: demonstrando a continuidade de processos**. Porto Alegre, 01 abr. 2013. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2013/04/bpmn-demonstrando-a-continuidade-de-processos/>>. Acesso em: 06 set. 2014. Blog: iProcess.

TREINAMENTO ARIS 7.1 Business Architect: conceitos: tipos de modelos. Saarbrücken: IDS South America, 2006. 33 p. Apostila.

WATANABE, Kazuo. Modalidade de mediação. In: CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (CJF). **Mediação: um projeto inovador**. Série Cadernos do CEJ, v. 22. Brasília: Centro de Estudos Judiciários (CEJ), [2002?]. p. 42-50. Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/images/programas/movimento-pela-conciliacao/arquivos/artigo4_kasuo.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.