

A Avaliação do Desempenho de um Tribunal de Justiça a partir do Gerenciamento de Projetos e Processos.

Gestão de Funções e Processos e Outros Temas Relacionados à Administração da Justiça

Iohara Pereira Bento Ferreira – Centro Universitário Christus (Unichristus)
Leonel Gois Lima Oliveira – Unichristus / ESMEC

RESUMO

A aplicação dos mecanismos de Gestão por Processos dentro da organização é um grande desafio. Integrar todos agentes e setores em prol do mesmo objetivo exige uma adequação estratégica que começa a partir do mais alto nível hierárquico. Implementar isso no setor público é ainda mais desafiador pois esse tipo de organização tem suas próprias especificidades. O embate entre a burocratização característica e a necessária modernização de processos no ambiente público já é objeto de estudo de muitas pesquisas, mas este traz um caso muito atual da tentativa de adequação de iniciativa BPM de um Tribunal de Justiça e seu Escritório de Processo de Trabalho.

Palavras-Chave: BPM; Tribunal de Justiça; Setor Público; Gestão por Processos; Gerenciamento de Processos; Descontinuidade de Processos

Introdução

Em busca de alcançarem resultados econômicos e sociais, os órgãos públicos e privados integram em seus processos novos métodos de gestão. Essas ferramentas têm o intuito de melhorar serviços e produtos. A Gestão por Processo (GP) é uma delas, essa prática surge para integrar tarefas, pessoas e tecnologia com o propósito de aumentar a qualidade dos serviços (e produtos) produzidos (Brodbeck, Hoppen, & Bobsin, 2016). Ao tentar estruturar de forma lógica todos esses processos, as organizações descobrem algumas dificuldades que são oriundas de um modelo antiquado e engessado de administração. Há um interesse em estruturar o trabalho entre suas unidades, contudo além dessa alteração organizacional, é uma forma de fazer negócio objetivando a agilidade e a flexibilidade para maximizar o desempenho. Na abordagem administrativa da gestão por processos, as atividades são complementares, apesar de cada profissional desempenhar uma atividade e papel diferentes de acordo com seu perfil e habilidade, gerando sinergia e interação entre os profissionais. A hierarquia é reduzida; não há um comando e controle, mas uma negociação e colaboração (Carvalho & Sousa, 2017). Os indivíduos têm que aprender a pensar de uma nova maneira revigorada e sistêmica, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe. Em suma, é um processo difícil de ser adequado, exige conhecimento teórico e plano de implementação monitorado. Na Administração Pública, o gerenciamento de projetos é eficaz para organizar e delinear ações necessárias para a melhoria de serviço prestado à população (Meneses, Oliveira, & Vasconcelos, 2016). Há diferenças entre a esfera pública e privada, sendo a primeira o foco deste estudo, é importante salientar que é detentora de processos próprios, mas que de forma alguma perde na necessidade de

REALIZAÇÃO



ferramentas de gestão. Para compreender um processo e, conseqüentemente, mapeá-lo, é fundamental avaliar além das ferramentas e metodologias, os fornecedores e os sistemas empregados para a realização de cada atividade como forma de sua compreensão total. O desenvolvimento do projeto fica prejudicado caso esses conceitos não sejam devidamente entendidos e aplicados a nível estrutural. Implantar Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management, sigla em inglês para Gestão de Processos de Trabalho) requer disposição em todos os níveis hierárquicos, e toda mudança enfrenta reações diversas, essa aversão é difícil de alterar.

A CBOOK apresenta BPM como uma disciplina que muda a forma tradicional como as organizações gerenciam o fluxo de trabalho. Avança no apoio aos processos por toda a organização e auxilia em seu gerenciamento para cumprir promessas de adaptação e transformação contínua. Pelas técnicas e abordagens que oferece, BPM também viabiliza um novo nível de apoio às operações de negócio e uma nova capacidade para monitorar e medir desempenho nos diversos níveis da organização. É uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias que prevê suporte ao gerenciamento de processos. Processos de negócio definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor para seus clientes, aplicar BPM é se concentrar em processos interfuncionais que agregam valor para seus clientes. Um conceito muito importante é o de modelagem de processos que inclui um conjunto-chave de habilidades e técnicas que possibilita às pessoas compreender, formalizar e comunicar os principais componentes de negócio. A análise de processos, o desenho de processos e o gerenciamento do desempenho de processos envolvem a compreensão, a concepção e o monitoramento formal e planejado de processos (BPM CBOOK, 2013).

Com o objetivo de apresentar e explicar a atuação do Escritório de Processo de Trabalho (EPT) do Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE), a presente pesquisa tem como objeto de estudo o próprio TJCE e o funcionamento do seu Escritório EPT, esclarecendo a metodologia adotada, bem como suas ferramentas de execução e desempenho na aplicação do BPM.

Atuando sob orientação do EPT, a Rede de Analistas executa o redesenho de processos sob gestão de sua unidade e desta forma colabora para a celeridade das ações desenvolvidas. A rede é formada por colaboradores das unidades administrativas e judiciais do Poder Judiciário estadual (TJCE, 2016). Isto considerado, este estudo busca esclarecer seu funcionamento. Devido a alguns fatores que serão melhores abordados no decorrer desta pesquisa, a Rede de Analistas de Processos foi descontinuada.

A natureza desta pesquisa consiste em pesquisas exploratórias, bibliográficas e documentais, onde foram levantados alguns conceitos utilizados no decorrer deste estudo, aumentando a compreensão do assunto abordado. Os dados sobre o EPT analisado foram extraídos do próprio TJCE, outras fontes estão devidamente atribuídas e creditadas. Também foi registrado consulta com a Ouvidoria do TJCE que garante acesso à informação (TJCE, 2012). A consulta foi formulada seguindo um roteiro de entrevista, esses dados foram coletados e visualizados tendo por base os parâmetros da Análise Temática.

Este artigo conta com a seção de A Gestão Por Processo e a Dificuldade de sua Implementação que aborda sobre a vantagem do BPM e a dificuldade de sua adoção pelas instituições. Também apresenta com uma breve explicação o funcionamento do EPT do TJCE na seção de Funcionamento do Escritório de Processo de Trabalho do TJCE. Posteriormente na seção de A Rede de Analistas de Processos do TJCE é elucidado como funciona essa cadeia e é apresentada uma análise sobre as respostas recolhidas durante as pesquisas exploratórias e documentais. Por fim, a Conclusão traz os pareceres e observações finais sobre os resultados encontrados.

REALIZAÇÃO



A Gestão por Processos e a Dificuldade de sua Implementação

A Gestão por Processo é um conjunto de soluções que as empresas integram em suas operações para permanecerem competitivas entregando valor para o cliente. Faz-se necessário analisar os processos e alinhá-los à estratégia organizacional, redesenhar, implementar e executá-los, bem como monitorar e avaliá-los de forma cíclica e iterativa (Muehlen & Ho, 2006). As organizações procuram desempenho máximo integrando todo o negócio, é a visão total do processo que cada integrante precisa reter. Ou seja, cada parte interage, formando um conjunto, em busca do mesmo objetivo: atender ao cliente. Business Process Management é uma valiosa vantagem competitiva. Um estudo realizado pelo Trkman (2010) aponta que entre 60% a 80% das iniciativas BPM têm falhado devido a várias causas, tais como: falta de apoio da alta direção, baixo ou nenhum treinamento em BPM para os usuários finais e a falta de comunicação e cooperação interdepartamental.

A implementação de BPM não é uma tarefa trivial, sendo que os principais problemas encontrados diante do cenário de mudança significativa no contexto de gerenciamento por processos concentram-se nas barreiras humanas, na inércia e na falta de envolvimento (BPM CBOOK, 2013). Em síntese, há uma desarmonia entre conceito e aplicação, além dos limites humanos e aversão natural às mudanças que o modelo necessita. Esses limites atuam nos níveis perceptivos, culturais, emocionais, intelectuais e ambientais, que podem agir como barreiras ao desenvolvimento organizacional, impedindo a implantação de novas ideias.

As pesquisas realizadas por Boyett e Boyett (1999) sobre a gestão das empresas norte-americanas indicaram que a mudança é uma experiência comum dentro das organizações, porém é estressante para os seus funcionários. Conforme afirmam: “o verdadeiro problema dos programas de mudança foi que as pessoas que deveriam mudar resistiram teimosamente em fazer o que os defensores da mudança queriam que fizessem”.

O Business Process Management envolve grande articulação entre todas as partes, o que atinge em cheio a cultura organizacional que geralmente é dividida em setores horizontais. Por conta disso, o BPM deve traduzir a estratégia da empresa, alinhando todas essas partes para conduzir as operações para o mesmo objetivo.

O estudo do Gullidge e Sommer (2002) reconhece a importância e a relevância que as organizações privadas têm dado ao Business Process Management, sendo assim, em contrapartida, beneficiadas por seus esforços. Porém, mesmo com incentivos significativos, o principal impedimento ao BPM no setor público é a sua própria cultura organizacional.

Para Mulgan (2007), organizações públicas são mais resistentes às mudanças, identifica como principais barreiras à inovação a aversão ao risco, o excesso de regras, a incerteza quanto aos resultados, a baixa integração entre os departamentos e as estruturas inadequadas. De acordo com ele, isso acontece porque o setor público entrega serviços essenciais que envolvem vidas. Reestruturar e renomear serviços primários como a educação e os serviços de entrega todo ano poderia ser um pesadelo. Nesse contexto público, a luta de forças se manifesta entre "o novo e o velho", isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos (Pires & Macêdo, 2006). É notável que ao setor público é atribuído um modelo muito rígido de administração, embora haja um apelo crescente pela introdução de medidas mais atuais com foco em desenvolvimento, desempenho e performance.

Para Castor e José (1998), a história da administração brasileira é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e adversa às tentativas periódicas de modernização do aparelho do Estado, aliada aos

REALIZAÇÃO



interesses econômicos retrógrados e conservadores, embora politicamente influentes; de outro, as correntes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais. O que ocorre é que fica cada vez mais nítido que o modelo administrativo público é ineficiente diante do cenário constante de mudanças que está inserido. É apropriado reconhecer que as organizações públicas têm a mesma característica das demais organizações, porém com suas especificidades: rigidez dos processos, apego às burocracias e aos rituais, hierarquia supervalorizada, estrutura de poder e etc.

O Judiciário brasileiro é percebido habitualmente pela lentidão na resolução dos conflitos, os elevados custos, a falta de transparência de suas atividades, ao que se soma a sensação de impunidade (Oliveira, 2017). Ainda de acordo com Oliveira, o enfoque da eficiência é fundamental para o bom funcionamento do Judiciário. Embora apresente significativas diferenças entre os outros poderes e órgãos públicos, segue um modelo administrativo similar. Sendo assim possível identificar algumas características inerentes da administração pública como a divisão de tarefas, estrutura permanente, uma estrutura de carreira, a prestação de serviços em larga escala, entre outros aspectos (Graham Jr., 1993). Dubois e Boyum (1993) observaram que o crescimento populacional, o desenvolvimento econômico, a urbanização e a industrialização produziram aumento e complexidade dos casos judiciais e o despreparo dos tribunais em gerenciar esses desdobramentos. Tudo isso gera uma visão de desconfiança de que o Sistema Judiciário é moroso e causa uma percepção de ineficiência e ineficácia que começa desde sua gestão e administração, afetando em cheio sua atuação nos processos judiciais.

Dubois e Boyum (1993) afirmam a necessidade evidente de realização de ajustes, mudanças de cunho institucional que procurem reduzir a lacuna entre a demanda social e a satisfação dessa demanda. Conselho Nacional de Justiça (CNJ) vem se consolidando e divulgando diferentes relatórios estatísticos/gerenciais sobre o Poder Judiciário na última década. O CNJ foi criado com o objetivo de realizar o controle administrativo e financeiro de todos os tribunais brasileiros. O estudo de Oliveira e Nogueira (2016) aponta um incremento de pesquisas após a coleta e divulgação de dados sobre o Judiciário realizados pelo CNJ. Dessa forma, o CNJ é recorrentemente citado como principal exemplo da mudança de abordagem ocorrida no Poder Judiciário brasileiro. Essa disponibilização de dados por meio de relatórios oficiais serve como ponto de partida para analisar a eficiência dos tribunais estaduais. Outro encaminhamento prático consiste no desdobramento das experiências dos objetivos estratégicos em projetos que possibilitam a utilização de uma metodologia de gestão de projetos. Dessa forma, pode-se aperfeiçoar a elaboração de novos planos estratégicos, permitindo o alcance de novas metas e objetivos por parte dos tribunais brasileiros (Oliveira 2017).

Referências Metodológicas

Foi utilizado o método de pesquisa exploratória para desenvolver familiaridade com a ferramenta BPM e entender como funciona o Escritório de Processos de Trabalho do TJCE. O estudo deste artigo foi fundamentado em ideias e pressupostos teóricos já consolidados com significativa importância na teorização e construção de conhecimento.

Foi adotado o método de pesquisa descritiva com a aplicação de uma consulta com a Ouvidoria do TJCE. A consulta foi formulada seguindo um roteiro de entrevista, esses dados foram coletados e visualizados tendo por base os parâmetros da Análise Temática. O questionário foi formulado em 10 perguntas e 1 Grand Tour (Pergunta Principal): Como é realizado o funcionamento da Rede de Analista de Processos, tendo por base a Metodologia de Gestão de Processos e o acompanhamento dos trabalhos pelos Donos e Guardiões de

REALIZAÇÃO



processos, coordenados pelo Escritório de Processos de Trabalho? Tinha por objetivo compreender o funcionamento na Rede de Analistas de Processos com o Escritório de Processos de Trabalho (EPT), a Metodologia de Gestão de Processos e como era feito o acompanhamento dos trabalhos pelos Donos e Guardiões de processos.

Com o resultado dos dados e a aplicação do processo de Análise Temática, por meio do método de pesquisa explicativa foi feita uma conexão de ideias a fim de entender o comportamento do caso estudado.

A base desse estudo se concentra em artigos, dissertações e relatórios técnicos como fontes primárias. A revisão bibliográfica é composta por pesquisas sobre o modelo BPM e sua implementação nas instituições, trabalhos sobre o gerenciamento dentro dos órgãos públicos e estudos acerca da administração brasileira. Os estudos de documentos partem dos disponibilizados pelo próprio site do TJCE (2020). O conceito e aplicação de BPM apresentado foi retirado da versão de 2013 do Guia CBOOK. Toda a apresentação de informações do Escritório de Processos de Trabalho do TJCE e sua Rede de Analistas foi retirado do site da própria instituição.

Tendo como base esses conceitos apresentados, cabe agora prosseguir para o exemplo prático da iniciativa BPM dentro de um órgão público.

Funcionamento do Escritório de Processo de Trabalho do TJCE

Visando fomentar a cultura de Gestão por Processos no Tribunal da Justiça, foi instituído o Escritório de Processos de Trabalho (EPT), unidade subordinada à Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag), que dentre suas atividades, apresenta práticas de gestão a servidores da Justiça Federal no Ceará.

Dessa forma, ficou entendido pelo TJ que Processo de Trabalho é um conjunto de trabalhos interdependentes que devem obedecer a um planejamento com tempo e objetivo definidos. Gestão por Processos (BPM) trata assim os processos como ativos da organização, sendo necessário então modelagem e controle para a transformação contínua de processos. A metodologia BPM busca formalizar e documentar as tarefas a serem realizadas, prestando apoio à Gestão por Processos. É um conjunto de práticas e soluções que devem ser adotadas visando aplicar a gestão ao âmbito do poder judiciário.

Cabe ao EPT manter e fomentar a BPM, promover treinamento e desenvolvimento nas práticas de gestão de processos, prestar apoio aos guardiões de processos, realizar a interlocução entre os interessados bem como gerar convergência entre as iniciativas relacionadas à gestão por processos. Ou seja, busca a excelência nas atividades ligadas à gestão para aumentar o desempenho organizacional.

A Metodologia de Gestão por Processo apresenta dois fluxos de modelagem bem definidos: Fluxo de Executar Projetos de Transformação, onde é feito a Modelagem, o Aprimoramento e a Automatização do Processo e Fluxo de Gerir Dia a Dia, onde é feito a revisão do processo (TJCE, 2016).

Dentro do Fluxo de Executar Projetos de Transformação, há três níveis de atuação: Solicitante, Escritório Corporativo de Processos (ECPR) e Analista de Processos. A Modelagem é solicitada e o Analista de Processos é designado pelo ECPR. Caso o processo seja apto, é assinado o Termo de Compromisso e Responsabilidade (TCR) e assim se inicia a modelagem do processo pelo Analista de Processos responsável. O Solicitante fica a cargo de preencher as FIPs caso seja identificada necessidade durante a execução. Após aprovação da documentação por parte do Solicitante, o mesmo automatiza o processo e é feita publicação pelo ECPR. O Aprimoramento tem funcionamento similar, porém o Solicitante fica a cargo de preencher os FAPs caso necessário. Há um plano de implementação e também

REALIZAÇÃO



treinamentos são realizados pelo Analista incumbido, após esses passos é que é realizada a entrega ao ECPR para publicação e documentação. Sobre a Automatização do Processo, é feita solicitação pelo Solicitante ao Analista de Processos Setin, este realiza a análise da documentação do processo e, caso esteja conforme, é encaminhado para os processos de implementação. Antes de enfim automatizar, o Analista responsável prepara o ambiente de produção e realiza os treinamentos fundamentais.

O Fluxo de Gerir Dia a Dia inclui a revisão de processos. Também há três níveis de atuação: Analista de Processos, Escritório de Processos e Guardião do Processo. O Escritório de Processos lança o Período de Revisão do Processo (semestre), o Guardião do Processo analisa o processo e identifica mudanças, se o processo estiver desatualizado, o Escritório indica o Analista de Processo que ficará responsável pela atualização. O processo é enviado para aprovação pelo Guardião, e caso seja aprovado, o processo é atualizado e publicado pelo Escritório.

Para conhecimento, esses são os documentos e termos essenciais para o seguimento dos processos citados:

Termo de compromisso e responsabilidade (TCR) - traz os papéis e as responsabilidades do Dono do Processo e Guardião do processo.

Documento para Automatização de Processo (DAP) - descreve as atividades que podem ser automatizadas, como o envio de e-mail e integração com sistemas externos, visando agilidade e adequação ao sistema de informação.

Formulário de Análise do Processo de Negócio (FAP) – traz a análise metodológica BPM, a descrição das atividades, as regras do processo, as oportunidades de melhorias e as atividades críticas do processo.

Ficha de Processo (FIP) - identifica o processo, apresenta informações essenciais como o Guardião do Processo, os eventos de início e fim, o agente e o número/procedimento.

Atuando sob orientação da Gerência de Desenvolvimento Organizacional, por meio da Coordenadoria de Gestão por Processos de Trabalho, os Analistas executam o redesenho de processos sob gestão de sua unidade e desta forma colaboram para a celeridade das ações desenvolvidas. A Rede é formada por colaboradores das unidades administrativas e judiciais do Poder Judiciário estadual (TJCE, 2016). A Rede de Analistas de Processos é formada pelos:

Analistas de Processo - apoio metodológico BPM, define as diretrizes e implementa o Processo de Trabalho, aplicando metas e indicadores. Presta apoio ao Guardião de Processo. De acordo com o EPT, alavanca os resultados e contribui para a estratégia organizacional.

Dono do Processo - gestor responsável pelos resultados do processo, que define e decide como funcionará.

Guardiões do Processo - indicado pelo Dono do Processo, faz a ponte entre Analista e Dono do Processo, monitora e gerencia os indicadores, e sempre que necessário, aplica mudanças e aprimoramentos.

A Rede de Analistas de Processos do TJCE

Instituído por meio da Resolução do Órgão Especial nº 15, de 18 de agosto de 2017, o Escritório de Processos de Trabalho (EPT) faz parte da Coordenadoria de Gestão por Processos de Trabalho. Já a Portaria nº 1008, de 28 de junho de 2019, formaliza os Donos e Guardiões de Processos de cada processo já trabalhado pelo EPT (TJCE, 2018).

O próprio site do TJCE disponibilizava algumas informações sobre o andamento da Rede de Analistas de Processo. Uma notícia divulgada pelo portal em 24 de agosto de 2015 trouxe a informação que a Seplag do TJCE em parceria com a SGP estava realizando treinamento para

REALIZAÇÃO



formação básica de Analistas de Processo. Em 2016, outra notícia do mesmo portal notificou que a segunda turma de formação básica de Analistas de Processo do Poder Judiciário estava sendo treinada. Apresentou também os resultados da primeira turma, 13 processos foram redesenhados na Justiça do 2º Grau. Ainda no mesmo ano, a Seplag do Tribunal de Justiça do Ceará apresentou os resultados alcançados pela Rede de Analistas de Processo após o primeiro ano de funcionamento. O evento ocorreu na sexta-feira (09/12/16) no Palácio da Justiça. O grupo tinha entregado 22 processos redesenhados/manualizados até novembro. As unidades contempladas foram: Corregedoria, Ouvidoria, Assessorias de Precatórios e de Comunicação, secretarias de Planejamento e Gestão, de Tecnologia da Informação, de Administração e de Gestão de Pessoas. Em 2017, foi divulgado no site que a Seplag apresentou a formalização do Escritório Corporativo de Processos ao Comitê Executivo (Coex). Na ocasião, integrantes do TJ de Sergipe também conheceram o modelo de funcionamento do projeto. De acordo com o diretor de Planejamento e Desenvolvimento do Tribunal sergipano, Felipe Prudente, a instituição buscava projeto de mapeamento e automatização dos processos de trabalho em outras Cortes de Justiça.

É disponibilizado no site do TJCE também A Secretaria de Tecnologia da Informação (Setin).

“A Secretaria de Tecnologia da Informação (Setin), alinhada aos objetivos estratégicos nacionais, institucionais e setoriais de aprimoramento da governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), tem realizado a modelagem e a automatização de processos produtivos, para ampliar a padronização de suas atividades, formalizar o conhecimento, otimizar o uso dos recursos de TIC e melhorar os produtos e serviços fornecidos. Em: www.tjce.jus.br/central-conhecimento/processos-de-tecnologia-da-informacao/”

A Setin atua em parceria com a Rede de Analistas de Processos na automatização das tarefas. Buscando uma investigação mais exploratória e descritiva, foi feito um questionário com 10 perguntas e 1 Grand Tour que foi enviado à Ouvidoria do TJCE. Tinha por objetivo compreender o funcionamento na Rede de Analistas de Processo com o Escritório de Processos de Trabalho (EPT), a Metodologia de Gestão de Processos e como era feito o acompanhamento dos trabalhos pelos Donos e Guardiões de processo. O TJCE, para garantir o cumprimento da lei, editou a Portaria nº 980/2012, publicada no DJE de 14/06/2012, na qual disciplina o acesso da sociedade a informações sobre os serviços prestados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, bem assim, define a utilização de procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão, a fim de garantir às pessoas naturais e jurídicas o direito de acesso à informação (TJCE, 2019). A resposta veio dentro do prazo pelo próprio gestor do Escritório de Processos. A seguir, a discussão do resultado encontrado.

Contudo, antes de apresentar propriamente as respostas, uma observação inicial informou que a Rede de Analistas de Processo foi descontinuada. Os motivos apresentados foram: alta rotatividade, falta de perfil dos Analistas e dificuldade do gestor funcional indicar alguém dentro do perfil necessário. Além disso, a demanda não justificava a manutenção da Rede de Analistas.

Sobre o cumprimento da Metodologia, foi informado que era a base de trabalho do Analista, mesmo quando não estava automatizada e era realizada de forma manual, o Analista atuava de

REALIZAÇÃO



acordo. O acompanhamento era realizado em Sessões de Acompanhamento que verificava a conformidade dos produtos entregues bem como a garantia a aderência à Metodologia. Acerca do Analista de Processo, quem os alocava era seu gestor funcional, eram feitas atualizações pontuais na lista de Analistas, mas era um desafio mantê-las em razão da alta rotatividade. As iniciativas EPT eram desenvolvidas satisfatoriamente, mas haviam dois grupos de Analistas: um grupo tinha perfil, então era mais fácil gerenciá-lo. E havia outro grupo, representando a maior parte dos Analistas, que não possuía perfil ou engajamento necessários. Com esse último, o escritório tinha controle maior. Quanto aos Donos do Processo e os gestores da área funcional cumprirem com a Metodologia e agirem em conjunto, foi relatado que não havia problema em relação a isso. Os Donos e Guardiões do Processo agiam conforme as iniciativas e não havia contrariedade. Sobre o procedimento para aplicação de mudanças, foi criado um processo automatizado chamado Revisar Processo, no qual se podia indicar a necessidade de mudança. Quem gerenciava os guardiões era o próprio EPT. E, em relação à eficiência e à eficácia da Metodologia de Gestão por processo no aprimoramento de Processos de Trabalho, foi dito que se obteve êxito.

Considerações Finais

BPM envolve definição deliberada, colaborativa e suportada por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio ponta a ponta para criar valor e habilitar a organização a alcançar seus objetivos com maior agilidade. Transformação é, por natureza, difícil de implementar e requer investigação do que é viável, bem como a identificação do suporte organizacional necessário. A exploração bem-sucedida de um ciclo de mudança de paradigma dará suporte a um novo ciclo. Sucessos são efêmeros e se a organização fica presa a um sucesso temporário inevitavelmente isso se tornará uma ameaça à sua sobrevivência (BPM CBOK, 2013). Inovar impõe riscos, mas é uma das formas para geração de soluções. Uma organização estagnada em um mesmo modelo e que desconsidera as mudanças do mercado existentes ameaça sua sobrevivência a longo prazo.

Um interessante ponto abordado pelo Mulgan (2007) é de que ambiente em que o governo opera coloca mais peso em desencorajar o risco do que premiá-lo. A mídia, por exemplo, desempenha um papel importante nesse processo, dando mais destaque às falhas do que aos sucessos do serviço público. Para Mulgan e Albury (2003) os impactos dos riscos de inovação do setor privado são menores do que no setor público, isso ocorre porque os serviços essenciais como de educação e saúde determinam diretamente a condição de vida das pessoas mais vulneráveis. Ainda de acordo com o estudo, pressão, curto prazo, escassez de habilidades, falta de incentivos, arranjos organizacionais e aversão a riscos são algumas barreiras para a inovação.

Denota-se no caso apresentado que a iniciativa BPM trouxe bons resultados. Alguns processos foram redesenhados e a própria gestão do EPT apontou sucesso no aprimoramento de Processos de Trabalho. Porém há algumas contrariedades. O portal do TJCE ainda apresenta a continuidade da Rede de Analistas. Não há nenhum comunicado disponibilizado acerca do cancelamento da iniciativa. Tanto que a notícia da descontinuidade não foi prevista no planejamento desta pesquisa.

A falta de perfil dos integrantes e alta rotatividade pode indicar uma certa resistência ao modelo de Gestão por Processos, essa barreira humana acontece principalmente por causa da aversão às mudanças, sobretudo no setor público. A cultura administrativa pública também não ajuda. De acordo com Castor e José (1998), os reformadores brasileiros se preocuparam, sistematicamente, com a modernização das estruturas, sem se preocuparem com a cobrança das teorias dominantes na burocracia brasileira.

REALIZAÇÃO



O modelo BPM depende de uma dinâmica integração organizacional que diverge da histórica centralização de poder da gestão pública brasileira. A centralização do poder e o demasiado apego às normas e hierarquias fomentam uma cultura resistente à modernização e à inovação. O CBOOK (2013, p. 328) sustenta que a transformação do negócio exige que haja um comportamento de “mudança nas lideranças” e que o “corporativo” deve fazer parte do BPM. Afirma ainda que o desafio maior é dar o grande salto de um gerenciamento corporativo de processos para o gerenciamento da cadeia de valor; isso pede uma forma diferente de gerenciamento daquela que tem sido a norma do mundo organizacional. A divisão horizontal dos setores por si já dificulta a integração da organização, mas quando tratamos da esfera pública, o problema vai muito mais além.

Referências

Boyett, J. H., Boyett, J. T. (1999). O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios. (3ª ed). Rio de Janeiro: Campus.

Brodbeck, Â. F., Hoppen, N., Bobsin, D. (2016). Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas. Revista de Administração da UFSM, v. 9, n. 4, p. 699-720..

Carvalho, K. A., Sousa, J. C. (2017,). Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior . Revista Administração em Diálogo, v. 19, n. 2, p. 1-18.

Castor, B. V. J., José, H. A. A. (1998). Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, nov./dez.

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. (2013). Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. (BPM CBOOK ®). Versão 3.0.

CEARÁ. PORTARIA Nº 1008. (2019, junho 28). Escritório de Processos de Trabalho. Recuperado em: 11 de abril de 2020, de <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/escritorio-de-processos-de-trabalho/>.

CEARÁ. RESOLUÇÃO DO ÓRGÃO ESPECIAL Nº 15. (2017, agosto 18). Escritório de Processos de Trabalho. Recuperado em: 11 de abril de 2020, de <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/escritorio-de-processos-de-trabalho/>.

Dubois, P. L., Boyum, K. O. (1993). Court reform: the politics of institutional change. In: Hays, S.; Graham Jr., C. B. (Orgs.). Handbook of court administration and management. New York: Marcel Dekker, p. 27-52.

Graham Jr., C. B. (1993). Reshaping the courts: traditions, management theories and political realities. In: Hays, S.; Graham Jr., C. B. (Orgs.). Handbook of court administration and management. New York: Marcel Dekker, p. 3-26.

REALIZAÇÃO



Gulledge Jr., T. R., Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*.

Meneses, R. S., Oliveira, L. G. L., Vasconcelos, T. J. M. (2016). O Gerenciamento de Projetos em um Tribunal de Justiça: Análise dos Prazos dos Projetos Estratégicos 2010-2014. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 7, n. 3, p. 93-107.

Muehlen, M. Z., Ho, D. T-Y. (2006). Risk Management in the BPM Lifecycle. C. Bussler et al. (Eds.): *BPM 2005 Workshops, LNCS 3812*, pp. 454 – 466, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Mulgan, G., Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Londres, v. 1.9. Recuperado em: 11 de abril de 2020, de http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf/.

Mulgan, G. (2007). Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously. [s.l.]: NESTA. Recuperado em: 11 de abril de 2020, de <https://www.nesta.org.uk/report/ready-or-not-taking-innovation-in-the-public-sector-seriously/>.

Nogueira, J. M. N., Oliveira, L. G. L. (2019). ...E o Poder Judiciário continua a ser pouco estudado pela Administração Pública brasileira (mas há avanços). XLIII Encontro da ANPAD, São Paulo, SP, Brasil.

Oliveira, L. G. L. (2017). Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. *Revista do Servidor Público*, v. 68, n.3, Brasília.

Pires, J. C. de S., Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 40, no.1, Rio de Janeiro, jan./feb.

TJCE - Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Estado do Ceará: Poder Judiciário. 2.16.3. Página inicial. Recuperado em: 5 de abril de 2020, de <https://www.tjce.jus.br/>.

Trkman, P. (2010). The Critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 2, p. 125-134.

REALIZAÇÃO

