

PORTAL DE MACROPROCESSOS DO STJ

Outros temas relacionados à Administração da Justiça

Ângelo Giovane Araújo Bezerra (Superior Tribunal de Justiça); Daniela Galdino (Superior Tribunal de Justiça)

A prática consiste na criação e manutenção de um portal como veículo de divulgação dos processos de trabalho mapeados e validados do Superior Tribunal de Justiça. A iniciativa é fruto da execução do projeto estratégico “Mapeamento dos Macroprocessos Organizacionais do STJ”, encerrado em dezembro de 2020, cujo objetivo foi identificar, mapear e levar ao conhecimento do público interno os processos de trabalho executados no Tribunal. A publicação dos processos no Portal só ocorre após a validação por parte das unidades que os operam, onde as informações necessárias ao mapeamento foram levantadas. O Portal reúne todos os processos de trabalho mapeados pela Coordenadoria de Gestão de Processos de Trabalho (CGEP), unidade subordinada à Secretaria de Gestão Estratégica, e pode ser acessado por todas as unidades do Tribunal.

Prática

Atualmente nas organizações públicas, gerenciar o negócio de forma efetiva, com foco no cliente interno e externo, passou a ser requisito obrigatório, exigindo, na gestão de suas atividades, uma contemporaneidade incessante. A gestão de processos possibilita a racionalização das interfaces entre níveis hierárquicos, principalmente entre unidades funcionais, propiciando que as atividades executadas se processem de maneira uniforme, em tempo razoável, com menor custo, e maior eficiência.

A gestão de processos vem sendo utilizada nas organizações públicas, não apenas para implementar suas estratégias, mas principalmente para orientar suas ações, e aplicação de recursos buscando os melhores resultados.

Acompanhando os avanços da gestão na administração pública e as demandas da sociedade, o STJ adotou, em 1998, o planejamento estratégico como modelo de gestão. A gestão de processos no STJ está alinhada à gestão de projetos, à gestão de riscos, à gestão da informação e à gestão do planejamento e compõe a base da gestão estratégica orientada para resultados.

Seguindo as diretrizes do Tribunal de Contas da União - TCU, órgão responsável pelo acompanhamento da gestão pública, assim como do Conselho Nacional de Justiça – CNJ,

órgão competente para promover a eficiência dos serviços judiciais em âmbito nacional, o Superior Tribunal de Justiça iniciou, em novembro de 2016, a execução do projeto estratégico “Mapeamento dos Macroprocessos Organizacionais do STJ” cujo objetivo foi realizar o mapeamento dos macroprocessos organizacionais, decompondo cada macroprocesso em seus elementos, de forma a possibilitar maior racionalidade, adequação e otimização dos processos de trabalho, contribuindo para o alcance dos resultados e o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

O desenvolvimento do projeto se deu de forma gradual, na medida em que a participação e o comprometimento do corpo gerencial e técnico do STJ incorporou, em suas atribuições, a análise e o monitoramento de seus respectivos processos de trabalho. Tal comportamento acompanhou a evolução da governança institucional, que, pouco a pouco, vem demandando o aperfeiçoamento da gestão com o emprego de ferramentas e metodologias de gestão profissionais, com grande impacto em resultados.

Após a identificação do impacto crítico de cada macroprocesso no funcionamento da instituição, foi definido cronograma de ações necessárias ao mapeamento dos processos, em ordem de prioridade e com prazo inicialmente estimado de 32 meses, a partir de julho/2017.

No início dos trabalhos de mapeamento foi definido o uso da ferramenta Bizagi em sua versão gratuita. A ferramenta caracteriza-se pela utilização do padrão BPMN para a modelagem dos processos. Esse padrão, além de mais moderno, vem rapidamente ganhando espaço nas organizações, devido ao fácil aprendizado, baixíssimos custos de implantação e bons resultados alcançados em curto prazo.

A equipe do projeto realizou um treinamento intensivo de 16 horas aulas com ênfase na utilização do software e da notação BPMN. Além do treinamento corporativo, a equipe realizou o treinamento remoto oferecido pela empresa proprietária do *software*.

A instituição do Portal de Macroprocessos surgiu da necessidade de criar, não apenas um repositório para os processos mapeados ao longo da execução do projeto estratégico, mas também da necessidade de torná-los públicos para que todas as unidades do Tribunal pudessem conhecê-los, diferente da prática anterior, em que apenas as unidades envolvidas tinham conhecimento dos insumos, atividades e produtos de seus processos, ao passo que desconheciam as práticas de outras unidades, antecessoras ou predecessoras no macroprocesso, elemento que dificulta o alcance de racionalidade, sinergia e redução de custos operacionais.

O portal representa uma inovação na gestão de processos no STJ, contribuindo para a eficiência e agilidade na manutenção e atualização dos processos mapeados.

O portal também contribui para a alavancagem de demandas de mapeamento por parte de unidades, uma vez que se traduz num meio de levar ao conhecimento do público interno informação sobre os produtos gerados pelas suas atividades.

Identificação do Problema

A implantação do projeto estratégico Mapeamento dos Macroprocessos Organizacionais do STJ trouxe consigo a necessidade de se criar um repositório, um local de armazenamento que centralizasse todos os processos mapeados e validados e que fosse de fácil acesso a todos. Os responsáveis pela execução do projeto buscaram alternativas que atendessem esta necessidade e concluíram que a criação de um portal de acesso interno seria uma excelente ferramenta de divulgação e de gestão dos processos mapeados, além de uma estratégia não onerosa aos cofres públicos, uma vez que não demandou contratação de consultoria externa nem, tampouco, aquisição de *softwares*.

Palavras Chave

Gestão de processos de trabalho; BPM; BPMN; Gestão estratégica, mapeamento e modelagem de processos de trabalho.

Beneficiários

Beneficiários diretos: Alta administração, gestores e servidores. Beneficiários indiretos: cidadãos.

Abrangência

A prática alcança todas as unidades do Superior Tribunal de Justiça.

Parceiros

Os principais parceiros são os gestores e servidores das unidades e a alta administração.

Metodologia

A metodologia empregada contemplou a realização de entrevistas com servidores que operam os processos, a elaboração da representação gráfica dos macroprocessos, contendo a relação de seus processos de trabalho, produtos, serviços, e usuários, bem

como o levantamento de informações junto às unidades abrangidas para identificação dos pontos críticos do processo.

O mapeamento se deu a partir do agrupamento, em grandes blocos denominados Macroprocessos, dos processos de trabalho e das atividades que são realizadas em sequência lógica e coerente com os serviços ou resultados que cada processo deve entregar, isso de forma independente da estrutura organizacional baseada na departamentalização funcional.

Com o mapeamento dos processos, fica demonstrada a cadeia cliente-fornecedor, a descrição dos insumos (normas, informações e recursos) utilizados na transformação de entradas em saídas.

No Portal, os processos estão organizados de acordo com a Cadeia de Valor do STJ. A publicação é feita em conformidade com o macroprocesso no qual o processo está inserido. Dessa forma, cada macroprocesso identificado é parte integrante do menu de ações disponibilizado do lado esquerdo da tela do usuário. A ferramenta utilizada para a publicação dos processos é o Sharepoint. Cria-se um link do fluxograma modelado com a utilização da ferramenta BIZAGI que é exportado para o Portal. Ao fluxo modelado podem ser anexados documentos, apresentações e informações sobre cada atividade representada no desenho. Os usuários ou visitantes que acessam o Portal não podem modificar os processos publicados. Caso haja necessidade de atualização dos fluxos já publicados, o servidor executante do processo entra em contato com os responsáveis pelo Portal. Dessa forma, a atualização é feita em conjunto com os servidores da Coordenadoria de Gestão de Processos de Trabalho, de forma a garantir a integridade e a padronização das modelagens inseridas no Portal.

Resultados e benefícios alcançados

O projeto estratégico “Mapeamento dos Macroprocessos Organizacionais do STJ” trouxe uma nova perspectiva para a gestão de processos no STJ. Através das ações do projeto e dos produtos gerados a partir dele, como a priorização dos processos críticos, a criação do Portal de Macroprocessos e a atualização da cadeia de valor, a gestão de processos passou a ser vista como uma atividade importante pelos gestores.

O Portal de Macroprocessos reúne todos os processos de trabalho mapeados e validados desde 2017. A implantação do Portal foi uma grande conquista. Ele é a principal ferramenta de divulgação dos processos de trabalho do STJ. A publicação dos processos

no Portal gera para as unidades a responsabilidade de executar suas atividades conforme estão descritas pois, de certa forma, representa uma formalização do processo. Após sua implantação, percebeu-se maior interesse das unidades de terem seus processos mapeados.

Outra vantagem do Portal é a facilidade de atualização dos processos, bem como a identificação, por parte do servidor, de como suas atividades estão inseridas na missão do tribunal. Também consideramos que o fato de ter os processos divulgados, permite que servidores, com eventuais dúvidas sobre como ocorrem os procedimentos em outras áreas, possam consultar como são processadas as demandas naquelas unidades.

O Portal, além de trazer uma uniformização na metodologia de modelagem de processos no âmbito do STJ, possibilita uma visão sistêmica da organização e de como ocorre a interação das diversas áreas na geração de produtos e serviços.

Recursos utilizados

O início dos trabalhos de mapeamento ocorreu com a utilização da ferramenta Bizagi em sua versão gratuita, hoje principal ferramenta utilizada na modelagem dos processos do STJ. Após à instituição do Portal, a proprietária do software Bizagi deslocou a funcionalidade de publicação dos fluxogramas para módulo do sistema que requer assinatura, ainda assim com baixo custo, frente a outros sistemas. Também é utilizada a ferramenta Sharepoint para a construção e edição da página na intranet e a publicação dos processos.

Dificuldades encontradas

Inicialmente, a partir da consciência do vulto de material que seria gerado, bem como da dificuldade de organizar e gerenciar esses registros, além da necessidade de levá-los ao conhecimento do público interno, foi solicitado treinamento em ferramenta baseada no padrão BPMN, previamente definido na metodologia. Foi difícil a seleção de entidade capacitada para ministrar o curso na modalidade “*in company*”.

Posteriormente à realização do treinamento, a negociação com a área de tecnologia para a adoção da ferramenta de publicação também demandou várias interações, uma vez que a ferramenta de preferência da nossa equipe foi considerada como de gênero semelhante à ferramenta já adquirida, o Sharepoint. Esse fato demandou bastante tempo e dedicação de uma servidora da equipe para o aprendizado e construção da página, praticamente sem

o auxílio técnico da área de tecnologia, uma vez que o Sharepoint é uma ferramenta nova, com poucos usuários.

A equipe percebeu o surgimento de certo temor das áreas no momento da validação dos processos modelados. Acredita-se que isso ocorre em virtude da publicação, que permite que o processo se torne conhecido pelo restante da casa. Isso tem resultado em maior demora na fase de validação, que antes ocorria quase que instantaneamente à modelagem.

Para viabilizarmos a construção do Portal tínhamos como fatores críticos a implementação de uma ferramenta para repositório e controle de versões de arquivos a ser utilizada, além da necessária independência na gestão da página, com as inclusões e alterações de conteúdo. Inicialmente nos foi sugerido a utilização de software publicador gratuito, entretanto a área de informática nos indicou, em substituição, a ferramenta Microsoft Sharepoint que já estava homologada e com licenças disponíveis no STJ e que seria interessante fazermos uma experiência piloto com o nosso Projeto. Neste sentido, e com a contribuição da área de Tecnologia, nossa equipe desenvolveu e disponibilizou a página do Portal na intranet do STJ.

Lições aprendidas

Para se ter sucesso na implementação de ferramentas de gestão é preciso haver o patrocínio dos gestores e da alta administração. Percebeu-se que o mapeamento aconteceu de forma mais rápida quando o interesse partiu da própria unidade.

O mapeamento só é possível quando o titular da unidade (secretário ou assessor-chefe) incentiva o trabalho de mapeamento e a metodologia como ferramenta de gestão. Por diversas vezes, atendemos demandas espontâneas que surgiram por parte de gestores de unidades.

O projeto foi executado em sua maior parte com a participação de apenas 03 (três) servidores, de modo que o desenvolvimento dos trabalhos obedecia à disponibilidade operacional do momento. Faz-se necessária uma equipe maior para agilizar o mapeamento de novos processos e a manutenção do Portal sempre com processos atualizados.

O Portal de Macroprocessos é um canal importante para a disseminação da cultura de gestão de processos de trabalho, mas para melhor cumprir a sua função precisa ser amplamente divulgado, a fim de que se torne uma ferramenta utilizada por toda a organização.