

Como impulsionar a eficiência organizacional a partir da gestão de processos?

Experiências do Superior Tribunal Militar

Paulo Henrique de Souza Bermejo

Daniel do Prado Pagotto

Paulo José Góes Daltro

Tomás Dias Sant'ana

Ingrid Vellenich

Arlete Alves Machado Rodrigues

STM SUPERIOR
TRIBUNAL
MILITAR

 **UnB**

 **next**
Universidade de Brasília

db516c

de Souza Bermejo , Paulo Henrique

Como impulsionar a eficiência organizacional a partir da gestão de processos? Experiências do Superior Tribunal Militar / Paulo Henrique de Souza Bermejo et al.

- Brasília; Evobiz, 2019.

124 p. ; 23cm

ISBN 978-85-53102-07-5

1. Gestão de Processos - instituições públicas. 2. Gestão de processos - conceitos fundamentais. 3. Metodologia - aprimoramento de processos. 4. Casos de sucesso da aplicação da metodologia de aprimoramento de processos. 5. STM

Como impulsionar a eficiência organizacional a partir da gestão de processos?

Experiências do Superior Tribunal Militar

Paulo Henrique de Souza Bermejo

Daniel do Prado Pagotto

Paulo José Góes Daltro

Tomás Dias Sant'ana

Ingrid Vellenich

Arlete Alves Machado Rodrigues

STM SUPERIOR
TRIBUNAL
MILITAR

 **UnB**

 **next**
Universidade de Brasília

Ficha técnica

Autores

Paulo Henrique de Souza Bermejo, Dr.

Daniel do Prado Pagotto, Me.

Paulo José Góes Daltro, Me.

Tomás Dias Sant'ana, Me.

Ingrid Vellenich, Esp.

Arlete Alves Machado Rodrigues, Esp.

Apresentação dos autores

Paulo Henrique de Souza Bermejo

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com pós-doutorado em Inovação pela Universidade Bentley (EUA). Atualmente é professor associado do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB), coordenador do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento para Excelência e Transformação do Setor Público (NExT) da UnB e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (mestrado e doutorado acadêmicos).

Contato: paulobermejo@next.unb.br

Daniel do Prado Pagotto

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Goiás (UFG), com ênfase em Empreendedorismo e Inovação. Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), com período sanduíche na Kirkwood Community College (EUA). Atualmente é pesquisador e líder de projeto no Núcleo de P&D para Excelência e Transformação do Setor Público (NExT) da UnB.

Contato: danielpagotto@next.unb.br

Paulo José Góes Daltro

Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília (UnB) na linha de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas. Mestre em Administração pelo PPGA (UnB). Bacharel em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), com período sanduíche no College of the Rockies (Canadá). Atua como pesquisador nos grupos de pesquisa APINOV e IMPACTO, ambos da UnB, com foco no estudo da aprendizagem em organizações, inovação e redes sociais. Atualmente é pesquisador e líder de projeto no Núcleo de P&D para Excelência e Transformação do Setor Público (NExT) da UnB.

Contato: paulodalaltro@next.unb.br

Tomás Dias Sant'Ana

Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Ciência da Computação pela Universidade de São Paulo (USP). Atualmente é professor adjunto do Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG). Foi pró-reitor de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional entre 2010 e 2018 na UNIFAL-MG.

Contato: tomas@bcc.unifal-mg.edu.br

Ingrid Vellenich

Pós-graduada em Business Process Management (BPM) pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC) e graduada em Administração pela Universidade de Vila Velha (UVV/ES). Atualmente, exerce o cargo de analista judiciário, especialidade administração, atuando como supervisora de Gestão de Processos na Assessoria de Gestão Estratégica (AGEST) do Superior Tribunal Militar.

Contato: ingridv@stm.jus.br

Arlete Alves Machado Rodrigues

Pós-graduada em Gestão Pública pela Universidade Cândido Mendes (UCAM) e especialista em Gestão de Projetos. Exerce o cargo de analista judiciário do Superior Tribunal Militar desde 1990. Atualmente, ocupa o cargo de assessora da Presidência, com atribuições na Assessoria de Gestão Estratégica (AGEST).

Contato: arleteamr@stm.jus.br

SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR

Gestão 2017-2018

PRESIDENTE

José Coêlho Ferreira

VICE-PRESIDENTE

Ministro General de Exército Lúcio Mário de Barros Góes

AGEST

Arlete Alves Machado Rodrigues

Gestão 2019-2020

PRESIDENTE

Ministro Almirante de Esquadra Marcus Vinicius Oliveira dos Santos

VICE-PRESIDENTE

Ministro Dr. José Barroso Filho

AGEST

Raissa Fernandes Marinho

Equipe de execução do Projeto STM

Amanda Assunção Bastos

André Luiz Zambalde

Barbara Cunha da Paz

Camilla de Moura Alves

Daniel do Prado Pagotto

Felipe Carvalho e Kipman

Filype Alves do Nascimento

Flávio Saab

Giovana Cristine Nobre da Silva

João Guilherme Ortega Rafel

Matheus Stauffer Viana de Oliveira

Oscar Galdino de Oliveira Junior

Paulo Henrique de Souza Bermejo

Paulo José Goés Daltro

Pedro Henrique Luz de Araújo

Renato Resende Ribeiro de Oliveira

Samuel Andrade do Couto

Sheila Perla Maria de Andrade

Sofia Ruiz Zapata

Tomás Dias Sant'Ana

Wagner Vilas Boas de Souza

Lista de ilustrações

Figura 1 Fases do projeto Investigação e Transformação da Gestão do STM	37
Figura 2 Metodologia para priorização de processos críticos	38
Figura 3 Construção, validação e aplicação do questionário	40
Figura 4 Resultados do questionário por tema.....	41
Figura 5 Frequência de categorias de comentários	42
Figura 6 Cadeia de valor do STM	55
Figura 7 Metodologia para investigação técnico-científica e inovação das rotinas organizacionais.....	62
Figura 8 Avaliação de reação de treinamentos	63
Figura 9 Processo de homologação médica da Licença para Tratamento de Saúde (LTS).....	64
Figura 10 Tempo de tramitação de processos relativos à LTS.....	68
Figura 11 Comparação de tempo de tramitação do grupo mais rápido e mais lento da LTS	69
Figura 12 Redesenho do processo de LTS.....	70
Figura 13 Rotina atual de fiscalização de contratos	73
Figura 14 Rotina de fiscalização de contratos sugerida	79
Figura 15 Processo Adquirir bens e serviços.....	82
Figura 16 Estrutura organizacional da SEJUD.....	89
Figura 17 Macroprocessos finalísticos	90
Figura 18 Número de chamados ao e-Proc/JMU	92
Figura 19 Coordenadoria de Apoio Jurisdicional	94
Figura 20 Redesenho da estrutura organizacional da SEJUD	95

Lista de quadros

Quadro 1 Resultados da entrevista de avaliação estratégica.....	48
Quadro 2 Critérios de cálculo de priorização de processos críticos.....	56
Quadro 3 Exemplo de cálculo de critério 2.....	58
Quadro 4 Estimativa de tempo e custo de pessoal do processo no estado atual	71
Quadro 5 Estimativa de tempo e custo de pessoal do processo redesenhado	72
Quadro 6 Comparação de resultados do processo antes e depois do redesenho	72
Quadro 7 Resultados antes e depois da reestruturação da rotina de fiscalização de contratos.....	81
Quadro 8 Estatísticas descritivas dos processos em tramitação no SEI no ano de 2017	83
Quadro 9 Tempo médio gasto em atividades processuais	84
Quadro 10 Oportunidades de melhoria.....	86
Quadro 11 Comparação de resultados antes e depois das oportunidades de melhoria...	88
Quadro 12 Tempo médio de tramitação de atos cartorários	91
Quadro 13 Seção de Qualidade Processual.....	93
Quadro 14 Síntese dos resultados	96
Quadro 15 Características da SEPLE do STM e da Assessoria do Plenário do TSE ...	97
Quadro 16 Dimensionamento de pessoal para elaboração de extrato de ata.....	99
Quadro 17 Comparação entre estado anterior e estado atual.....	101

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
AGEST	Assessoria de Gestão Estratégica
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ARP	Ata de Registro de Preços
AS	Auxílio-Saúde
ASCEP	Assessoria de Cerimonial da Presidência
ASCOM	Assessoria de Comunicação
ASLIC	Assessoria de Licitações e Contratos
ASPLEN	Assessoria do Plenário
BJM	Boletim da Justiça Militar
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model Notation
CCRIN	Coordenadoria de Controle, Registro e Informação
CGU	Controladoria-Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COAJU	Coordenadoria de Apoio Jurisdicional
COAPE	Coordenadoria e Administração de Pessoal
COGEP	Coordenadoria de Gestão de Pessoas
COLIC	Coordenadoria de Licitações
COSEG	Coordenadoria de Segurança Institucional
DIDOC	Diretoria de Documentação
DIPES	Diretoria de Pessoal
DIRAD	Diretoria de Administração
DIREG	Diretoria-Geral
DISAU	Diretoria de Saúde
DITIN	Diretoria de Tecnologia da Informação
DORFI	Diretoria de Orçamento e Finanças
DOU	Diário Oficial da União

EC 95	Emenda Constitucional nº 95
ENAJUM	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Justiça Militar da União
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
E-PROC	Sistema Eletrônico de Processos
ETP	Elaboração de Estudos Técnicos
FREQ	Frequência
IBRAM	Instituto Brasília Ambiental
ID	Identificação
JMU	Justiça Militar da União
LAI	Lei de Acesso à Informação
LTS	Licença para Tratamento de Saúde
MD	Ministério da Defesa
MJ	Ministério da Justiça
NCVIN	Núcleo de Análise e Acompanhamento de Conta Vinculada
NELCA	Núcleo de Apoio aos Compradores Públicos
NExT	Núcleo de P&D para Excelência e Transformação do Setor Público
NGP	Nova Gestão Pública
NUFIT	Núcleo de Fiscalização de Contratos
NUPRE	Núcleo de Pregoeiros
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PB	Projeto Básico
PLAS	Plano de Saúde
REL.	Relativa
SEADE	Seção de Análise de Despesas e Aquisição de Bens e Serviços
SEATA	Seção de Atas
SECAD	Seção de Cadastro
SECCO	Seção de Cotação e Compras

SECIN	Secretaria de Controle Interno
SECOT	Seção de Contratos
SEFIN	Seção de Execução Financeira
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEJUD	Secretaria de Justiça
SELIC	Seção de Licitações
SEMED	Seção de Serviço Médico
SEPES	Seção de Instrução de Processos de Pessoal da Ativa
SEPLE	Secretaria do Pleno
SERAP	Seção de Registros de Atividades em Plenário
SETER	Setor de Terceirização
SGCON	Seção de Gestão de Contratos
SISA	Sistema Integrado de Saúde
SPROC	Seção de Suporte ao e-Proc/JMU
SRH	Sistema de Administração de Recursos Humanos
SRP	Sistema de Registro de Preços
STF	Superior Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TJ-TO	Tribunal de Justiça do Tocantins
TR	Termos de Referência
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UD	Unidade Demandante
UNB	Universidade de Brasília



Sumário

Prefácio.....	27
Apresentação.....	29
1. Introdução.....	31
2. Gestão de processos: conceitos fundamentais	35
2.1 Gestão de processos na prática: o caso do STM	36
2.1.1 Fase 1 – Avaliação estratégica no STM.....	37
2.1.1.1 Questionário de avaliação estratégica	39
2.1.1.2 Entrevistas de avaliação estratégica com a alta gestão	47
2.1.1.3 Cadeia de valor	54
2.1.1.4 Priorização dos processos críticos.....	56
3. Casos de sucesso da aplicação da metodologia de aprimoramento de processos.....	61
3.1 Treinamento Modernização e gestão de processos no STM	63
3.1.1 Gestão de processos para simplificação de rotinas organizacionais: o processo Gerir direitos, benefícios e obrigações	64
3.1.2 Gestão de processos para economia de recursos: o processo Gerir contratações	73
3.1.3 Gestão de processos para aprimorar a interface entre unidades: o processo Adquirir bens e serviços	81
3.1.4 Gestão de processos para a adequação de capacidade operacional diante de novas tecnologias: os “processos finalísticos”	88
4. Considerações finais.....	103
Referências.....	107
Apêndice A - Questionário.....	111
Apêndice B - Roteiro semiestruturado de entrevista.....	115

Prefácio

Após três décadas de discussões sobre como tornar a Administração Pública mais ágil, eficiente e proativa, o Brasil já registra excelentes iniciativas para rever estruturas e processos em alguns de seus órgãos mais estratégicos. Este é o caso do Superior Tribunal Militar (STM), que empreendeu o desafio de aplicar as melhores práticas da gestão de processos à sua realidade como uma forma de promover eficiência organizacional.

Ao rever suas práticas de forma crítica e à luz da eficiência administrativa, o STM deu um passo fundamental para reduzir custos e tornar mais ágeis os processos que já eram conduzidos pelo Tribunal. Assim, por meio de parceria com a Universidade de Brasília (UnB), o STM realizou a avaliação estratégica de forma integrada à meta de aprimoramento de seus processos. Os resultados são muitos: potencial de economia de recursos para o órgão, melhorias na aquisição de bens e serviços, e incorporação de novas tecnologias como estratégia para atingir maior eficiência.

Em cenários de escassez de recursos e de pressão social pelo melhor desempenho da Administração Pública brasileira, iniciativas como a experiência que se relata neste livro se tornam guias valiosos por mostrarem como a Administração Pública pode rever suas práticas internamente, reformando sua estrutura para melhorar o desempenho sem que haja a necessidade de descontinuar a prestação de serviços públicos. Assim, o STM e a UnB mostram ao Brasil como se pode aplicar métodos de pesquisa científicos à realidade de uma organização da Administração Pública de forma precisa, objetiva e com foco em resultados práticos que se convertem em mais economia para o órgão e melhor prestação de serviços públicos ao cidadão. Ou seja: ciência e Administração Pública caminhando de mãos dadas rumo à eficiência. Sem dúvidas, uma experiência com a qual todos podemos aprender. Boa leitura!

Apresentação

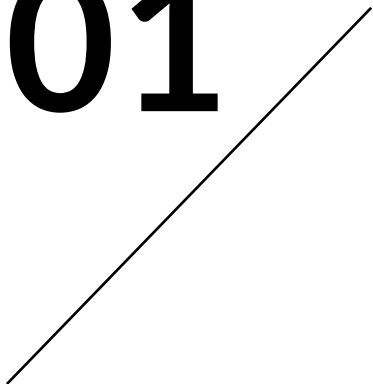
Este livro apresenta o relato do projeto “Investigação e transformação do STM: uma visão baseada em processos”, conduzido no período de 2017 e 2019 entre o Núcleo de P&D para Excelência e Transformação do Setor Público, da Universidade de Brasília (UnB), e o Superior Tribunal Militar (STM).

Com a aplicação de metodologia científica, este projeto voltou-se à proposição de estratégias de modernização para o Superior Tribunal Militar, apontando ações que impulsionam eficiência e economia potencial na gestão do STM. Por meio de ações como esta, o NExT tem contribuído com as organizações da Administração Pública, de forma a promover a transformação para a excelência na gestão. Esta tem sido a nossa missão na parceria com o STM e com organizações que, como nós, adotam o propósito de exercer a gestão pública com maior efetividade para os cidadãos brasileiros. Desejamos a todos uma boa leitura!

Dr. Paulo Henrique de Souza Bermejo
Líder do NExT - Núcleo de P&D para Excelência e Transformação
do Setor Público Universidade de Brasília



01



Introdução

Para atender às exigências políticas e sociais, as organizações do setor público precisam estar em constante processo de adaptação às mudanças das circunstâncias para se manterem competentes e legítimas no tratamento de problemas sociais e na prestação de serviços públicos (GIESKE; VAN BUUREN; BEKKERS, 2016). Assim, as organizações da Administração Pública enfrentam o desafio de promover eficiência operacional, o que exige gerenciar novas tecnologias, capacidades e expectativas dos cidadãos.

Nessa perspectiva, a gestão de processos constitui uma ferramenta popularizada pela abordagem da Nova Gestão Pública (NGP), que se caracteriza pela concepção de uma Administração Pública menos burocratizada com a adoção de ferramentas para aprimorar a eficiência e a eficácia das organizações (SANO; ABRUCIO, 2008).

Entre as vantagens associadas à adoção de gestão de processos nas organizações públicas, estão o aprimoramento de atividades que agregam valor aos processos, a redução de trâmites desnecessários (GONÇALVES, 2000; ŠKRINJAR; TRKMAN, 2012) e a maior integração entre os atores que participam dos processos organizacionais (PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO, 2008; RENTES et al., 2018).

Como resultado do crescente uso e da consolidação da gestão de processos na Administração Pública, em especial no Judiciário, foram propostas orientações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) com o intuito de difundir a adoção de gestão de processos em tribunais – as Metas Nacionais do Poder Judiciário – e a implementação de uma estrutura associada a processos organizacionais e vinculada à gestão estratégica (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014a).

Entre as organizações que já empreenderam esforços para promover a gestão de processos no Judiciário, destaca-se o Superior Tribunal Militar (STM), que já passou por iniciativas de gestão de processos em unidades pontuais. Em 2017, o STM deu um passo importante ao implantar o projeto “Investigação e transformação do STM: uma visão baseada em processos”, sua iniciativa de sucesso conduzida de modo participativo, com escopo transversal para toda a organização. Essa iniciativa destaca-se pelo elevado potencial de continuidade

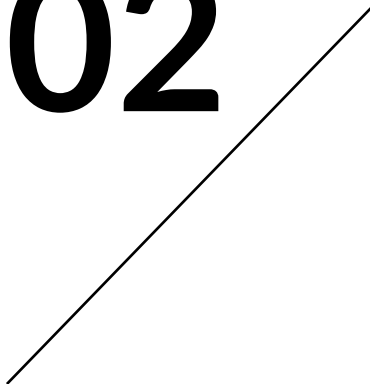
e de extensão, tendo em vista ter priorizado a transferência dos conhecimentos gerados nesse projeto para o Escritório de Processos, associado à Assessoria de Gestão Estratégica (AGEST).

O objetivo do projeto foi investigar ações de promoção para transformar a gestão do Superior Tribunal Militar (STM) a partir de uma visão baseada em processos. Para isso, conduziu-se uma pesquisa-ação composta por duas fases: (1) avaliação estratégica e (2) desenvolvimento do ciclo de transformações de rotinas organizacionais. Ao longo deste livro, essas duas fases serão descritas em detalhes teóricos e operacionais.

Este livro está estruturado em seis capítulos, contando com esta introdução. No Capítulo 2, são apresentados conceitos fundamentais acerca das teorias de gestão de processos. O Capítulo 3 expõe a metodologia adotada no projeto. O Capítulo 4 apresenta os resultados associados à fase do projeto. No Capítulo 5, constam os casos de aplicação da gestão de processos sob diferentes perspectivas. Por último, o Capítulo 6 apresenta as considerações finais do projeto.



02



Gestão de processos: conceitos fundamentais

Define-se como processo o conjunto de atividades interligadas ocorridas de maneira contínua, iniciadas pela entrada de um insumo e gerando um resultado como saída (BALDAM; ROZENFELD; VALLE, 2014). A disciplina que compreende as organizações como coleções de operações interligadas que perpassam a estrutura organizacional é o gerenciamento de processos de negócios (GONÇALVES, 2000).

Tal abordagem se caracteriza por compreender a instituição em sua amplitude, ou seja, considerando todas as atividades desempenhadas por essa instituição para entrega de valor ao cliente (HAMMER, 2015). Entre as práticas associadas à gestão de processos, encontram-se a identificação, a implantação, o monitoramento e as melhorias em processos, visando ao alcance de resultados nivelados à estratégia previamente estipulada pela entidade, na busca por inovação, produtividade e qualidade (MINONNE; TURNER, 2012).

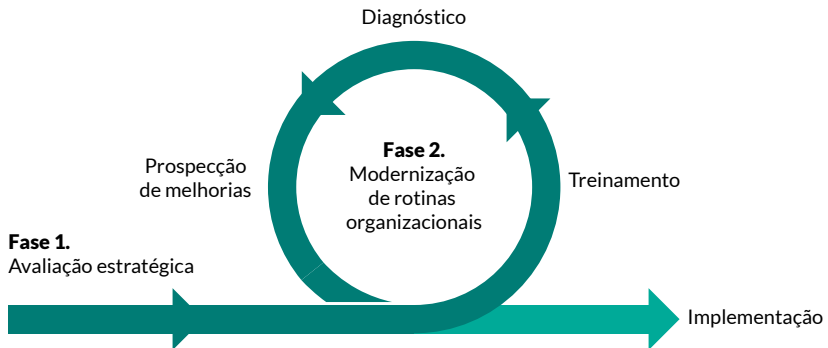
O gerenciamento de processos de negócios traça uma visão holística da organização, pois permite observá-la além das estruturas funcionais tradicionais, ampliando as suas capacidades e possibilitando um melhor aproveitamento de ambas as orientações, tanto a funcional como a baseada em processos (ABPMP, 2013). Essa abordagem permite que as atividades que agregam valor aos fluxos de trabalho de uma organização sejam reforçadas, minimizando atividades que não acrescentam valor e reduzindo transferências desnecessárias entre as unidades (GONÇALVES, 2000; ŠKRINJAR; TRKMAN, 2012), assim como possibilita maior integração e compartilhamento de informações (MORAIS et al., 2014; RENTES et al., 2018). Tais benefícios são possíveis devido à ênfase no trabalho em equipe e na cooperação (GONÇALVES, 2000), viabilizando uma perspectiva de integração entre as unidades da organização (PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO, 2008).

2.1 Gestão de processos na prática: o caso do STM

O projeto Investigação e transformação da gestão do STM: uma visão baseada em processos caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, com aplicação de pesquisa-ação, composta por duas fases complementares em que foram empregadas múltiplas técnicas quantitativas e qualitativas.

Conforme ilustrado na Figura 1, a primeira fase (Avaliação estratégica) teve como objetivo prover um diagnóstico inicial participativo sobre os principais desafios estratégicos dos processos de trabalho do STM, resultando na priorização de rotinas organizacionais críticas que foram alvo de uma análise mais aprofundada na segunda fase do projeto, caracterizada pela aplicação de ciclos de melhorias dos processos.

Figura 1 | Fases do projeto Investigação e Transformação da Gestão do STM



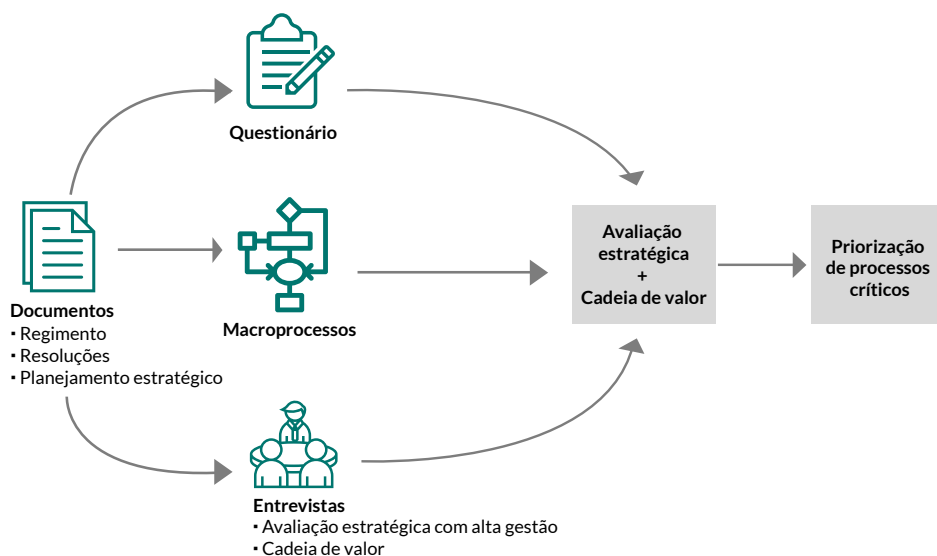
A segunda fase do projeto (Aplicação de ciclos de melhoria dos processos) foi caracterizada pelo mapeamento dos processos no estado atual (as is), pela identificação de gargalos e também pela prospecção de melhorias. Assim, após a realização dessas duas fases e de posse dos resultados advindos da priorização dos processos críticos (fase 1), foram aplicados os ciclos de melhoria nos processos.

2.1.1 Fase 1 – Avaliação estratégica no STM

A avaliação estratégica consistiu em uma investigação participativa para diagnosticar os principais problemas associados aos processos de

trabalho do STM. Para isso, o ponto de partida desse diagnóstico foi uma análise documental sobre a estrutura da organização e sobre as diretrizes estratégicas traçadas nos últimos anos, registradas em resoluções, no regimento interno e no plano estratégico. A partir desse estudo, foram gerados três produtos que deram suporte às próximas ações: (1) roteiros utilizados nas entrevistas de avaliação estratégica; (2) questionário de avaliação estratégica; e (3) identificação de macroprocessos da cadeia de valor. Ao final da aplicação de todos esses instrumentos, obteve-se como resultado a priorização dos processos críticos que foram alvo de melhoria na segunda etapa, conforme exposto na Figura 2.

Figura 2 | Metodologia para priorização de processos críticos



A seguir, serão apresentados os procedimentos e os resultados obtidos com a aplicação de questionários e entrevistas, e com a construção da cadeia de valor. Por fim, serão relacionadas as práticas destinadas à priorização dos processos críticos.

2.1.1.1 Questionário de avaliação estratégica

Para a coleta de informações necessárias ao alcance dos objetivos propostos na Fase 1, desenvolveu-se um questionário para a avaliação estratégica do STM. Esse questionário contou com as seguintes etapas: (1) construção do instrumento; (2) aplicação-piloto; e (3) aplicação geral. A elaboração do instrumento foi feita a partir da Resolução nº 241, de 9 de maio de 2017, que descreve a estrutura organizacional do STM (BRASIL, 2017a). Com base nesse documento, a equipe do projeto selecionou atribuições de amplo conhecimento no Tribunal, ou seja, aquelas não restritas a apenas uma área específica (ex.: aquisição de materiais, utilização de infraestrutura), gerando uma primeira versão do instrumento. De posse do questionário, os pesquisadores conduziram uma validação semântica dos itens com 12 servidores que trabalham em processos associados aos assuntos abordados no instrumento.

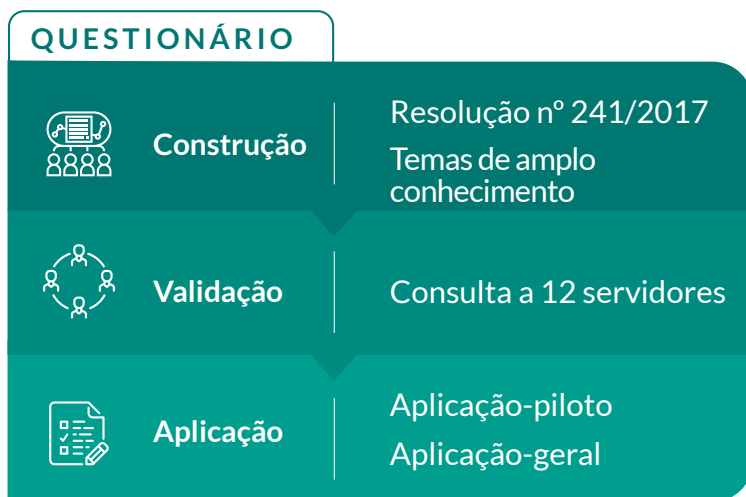
O questionário foi composto por 31 itens – medidos a partir de escalas de satisfação e concordância, variando de 1 (Muito insatisfeito) a 5 (Muito satisfeito) – e por um conjunto de 4 questões abertas. As questões objetivas foram compostas pelos itens validados pelos 12 servidores e por assuntos associados a desempenho no setor público, oriundos da escala de Verbeeten (2008).

De posse da versão consolidada do questionário, foi conduzida uma aplicação-piloto com 40 servidores selecionados aleatoriamente, visando obter dados para realizar análises estatísticas prévias de confiabilidade sobre as questões. Os resultados não indicaram a necessidade de ajustes no instrumento, que, então, foi enviado por e-mail a todos os demais colaboradores. O questionário disponibilizado aos participantes consta no Apêndice A deste documento.

A aplicação final do questionário ocorreu por meio eletrônico (survey) no período de 7 a 17/11/2017. Ao todo, foram obtidas 387 respostas,

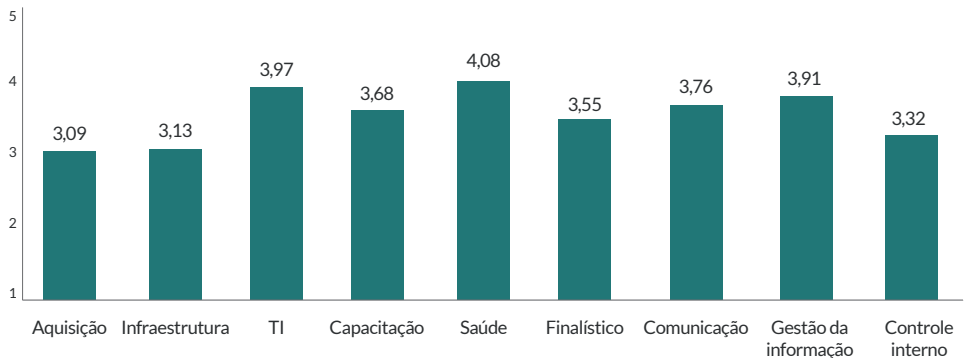
representando 61,92% de um total de 625 questionários distribuídos. Considerando-se tais números, esta pesquisa apresentou um nível de confiabilidade de 99%, com uma margem de erro de 4%. A confiabilidade refere-se à probabilidade de a amostra refletir os resultados da população. Logo, no caso da pesquisa realizada, admite-se que, se uma amostra for retirada aleatoriamente, a sua chance de refletir as percepções do todo é de 99%. Já a margem de erro demonstra até qual valor a estatística amostral pode diferir do parâmetro populacional (AGRANONIK; HIRAKATA, 2011). A Figura 3 resume os procedimentos de construção, validação e aplicação do questionário.

Figura 3 | Construção, validação e aplicação do questionário



As respostas obtidas após a aplicação do questionário foram analisadas por meio de técnicas de estatística descritiva (média e desvio-padrão). A Figura 4 apresenta os resultados agrupados para questões com a mesma temática.

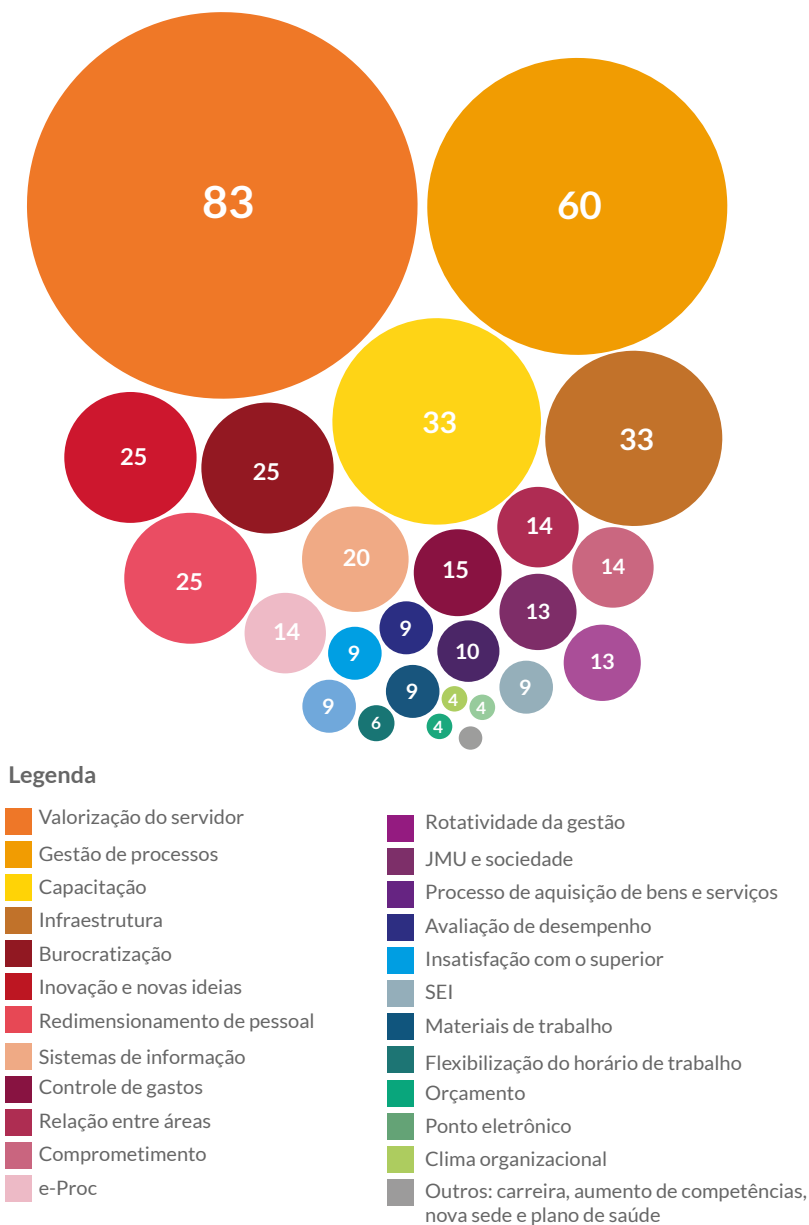
Figura 4 | Resultados do questionário por tema



No caso das questões abertas do questionário, utilizaram-se técnicas de análise de conteúdo para investigar a integralidade dos comentários em um documento único do qual foram extraídas categorias de soluções e problemas. As categorias foram definidas a posteriori, por meio de uma investigação exploratória (BARDIN, 2004).

Ao todo, foram registrados 635 comentários abertos, que foram classificados em 24 categorias, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 | Frequência de categorias de comentários



Os achados de pesquisa considerados relevantes acerca das cinco categorias mais frequentes estão expostos a seguir. Além de um breve resumo dos principais pontos que emergiram, também são reproduzidos na íntegra alguns relatos dos respondentes.

1) Valorização do servidor: as políticas de valorização do servidor têm sido reconhecidas como um ponto importante na gestão do STM, embora a sua descontinuidade possa representar uma ameaça à Corte. Desse modo, com a finalidade de manter e aprimorar as práticas de valorização dos servidores, é importante que o Tribunal fortaleça as medidas tomadas nesse sentido, desde a perspectiva financeira até a integração do colaborador nos diversos assuntos da organização, além de propiciar a promoção de capacitações, o aprimoramento nas condições de trabalho e o desenvolvimento de oportunidades de crescimento. Destacam-se alguns relatos dos respondentes representativos desse desafio:



Como se pode promover a valorização do servidor do STM

“Continuar a política de investimento no servidor, além de melhores condições de trabalho e melhoria salarial, acompanhando os analistas do Executivo e do Legislativo.”

“A eficiência do STM passa necessariamente pela maior valorização de seus profissionais concursados (servidores civis da casa).”

“Acredito que a melhoria do desempenho depende em qualquer hipótese de servidores bem motivados. Isso se consegue com uma política de valorização e incentivo, como capacitação, funções comissionadas, oportunidade de crescimento humano em vários âmbitos e um bom ambiente de trabalho.”

“Creio que a falta de valorização do servidor, de capacitação e de reconhecimento seja uma ameaça constante à eficiência e ao desempenho nas atividades do órgão. Quando me refiro à pouca valorização, não estou tratando exclusivamente de aumento de salário ou de vantagens financeiras apenas, mas de uma integração maior do servidor, envolvendo-o em atribuições de maior responsabilidade, de forma que ele possa perceber que o seu trabalho é importante para o desenvolvimento do Tribunal.”

2) Gestão de processos: este item foi identificado como uma oportunidade de melhoria para a gestão do STM. Conforme relatos dos respondentes, o Tribunal possui deficiências em suas rotinas de trabalho que levam a problemas como falta de padronização dessas rotinas, baixa celeridade, falta de clareza sobre as atribuições de cada pessoa/setor, retrabalho e ausência de referências para obter informações. Sobre essa temática, destacam-se os seguintes relatos:



Visão sobre a gestão de processos no STM

“Um grande desafio é fazer o mapeamento de todos os processos do Tribunal. Isso contribuiria para uma melhor definição das atribuições de cada área e possibilitaria maior otimização e eficiência no desempenho de todas as atividades do Tribunal, tanto da área-fim como da área-meio.”

“Não há padronização e não há informação disponível sobre processos e procedimentos. Na maioria das vezes, é necessário entrar em contato por telefone com as unidades para obter informações sobre como proceder para atender às demandas.”

“Muitas vezes não se sabe nem mesmo onde buscar as informações, e quando se procura se encontram informações dispersas ou controversas. Precisamos urgentemente de padrões.”

3) Inovação e novas ideias: uma das oportunidades de melhoria no STM é a abertura para novas ideias. Ainda que seja difícil alterar esse traço da cultura organizacional em um curto prazo, a mobilização do Tribunal em prol de inovações pode trazer resultados importantes para a melhoria da instituição no que se refere à eficiência de suas tarefas. A seguir, apresentam-se os comentários relacionados a esse ponto.



Papel da inovação no STM

“Implantação de novas ideias que atendam às inovações que estão ocorrendo na nossa comunidade e no mundo.”

“O corpo de servidores é composto por servidores que já estão há muitos anos no serviço público, e isso algumas vezes choca com ideias novas e novas ferramentas de gestão. Acredito que gerir pessoas seja, então, o grande desafio do STM.”

“Principal desafio: quebra de paradigmas. O ‘novo’ pode parecer difícil ou até impossível, mas, na maioria das vezes, trará coisas produtivas e mais eficientes.”

4) Redimensionamento de pessoal: algumas unidades possuem corpo funcional reduzido para a quantidade de trabalho observada. A realocação de servidores, considerando-se as demandas de cada unidade, é uma estratégia útil para melhorar o desempenho da instituição.



Visão sobre o dimensionamento de pessoal no STM

“Dimensionamento da força de trabalho injusto, gerando sobrecarga de trabalho para alguns.”

“Falta de pessoal para trabalhar nas seções estratégicas e de maior demanda, excesso de pessoas em seções com pouca demanda e que não geram impactos no funcionamento do STM.”

5) Controle de gastos: é necessário promover maior controle e transparência sobre os gastos do Tribunal. Algumas sugestões de melhoria envolvem a eliminação de rodízios de pessoal, a supressão de determinados contratos e a constituição de uma comissão permanente para avaliar a eficiência dos gastos públicos do STM.



Como se pode controlar gastos no STM

“Não deveria existir rodízio, e sim fechar o prédio nos feriados prolongados, pois acho que se produz pouco, além de gastos desnecessários de água e energia, uma vez que se dispõe de salas, corredores, condicionadores de ar ligados para atender muitas das vezes menos de 50% do efetivo.”

“Constituição de uma comissão permanente para avaliação da eficiência dos gastos públicos no STM.”

2.1.1.2 Entrevistas de avaliação estratégica com a alta gestão

A segunda técnica utilizada na avaliação estratégica foi a condução de entrevistas, as quais ocorreram entre setembro e novembro de 2017. Ao todo, foram entrevistados 38 representantes da alta administração (ministros, chefes de gabinete, secretários, diretores e assessores), representando 92,68% da população.

Foi utilizado um roteiro semiestruturado composto por dois grupos de perguntas: (1) análise ambiental por meio da aplicação da matriz SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades); e (2) temas estratégicos: rotinas de trabalho, utilização de tecnologia de informação, dimensionamento da força de trabalho, entre outras. O roteiro de entrevista está disponível no Apêndice B deste documento.

O primeiro conjunto de perguntas, analisado a partir da matriz SWOT, gerou resultados sobre dois grupos: (1) ministros e chefes de gabinete; e (2) diretorias, incluindo a Diretoria de Tecnologia da Informação (DITIN), a Diretoria de Administração (DIRAD), a Diretoria de Pessoal (DIPES), a Diretoria de Documentação (DIDOC), a Diretoria de Orçamento e Finanças (DORFI), a Diretoria-Geral (DIREG) e as secretarias, considerando a Secretaria de Controle Interno (SECIN), a Secretaria Judiciária (SEJUD) e a Secretaria do Tribunal Pleno (SEPLE). O Quadro 1 representa uma síntese dos resultados alcançados:

Quadro 1 | Resultados da entrevista de avaliação estratégica

	Forças	Oportunidades
Comum	▪ Comprometimento da equipe	▪ Padronização das rotinas de trabalho
Ministros e chefes de gabinete	▪ Aumento da visibilidade da JMU ▪ Integração da equipe ▪ Autonomia dos gabinetes ▪ Interação entre militares e civis ▪ Engajamento da gestão atual com a área-meio ▪ Integração do vice-presidente na gestão do STM ▪ Mecanismos de controle (Conselho de Administração)	▪ Maior divulgação da JMU no meio acadêmico ▪ Aumento de competência jurídica do STM ▪ Representatividade no CNJ ▪ Aumento de autonomia de determinadas áreas ▪ Instauração de uma política permanente de memória do STM ▪ Criação de uma Assessoria Militar ligada à Presidência ▪ Instauração de um limite de alçada às áreas para tomada de decisão
Diretores e secretários	▪ Valorização dos servidores da casa	▪ Redimensionamento da força de trabalho ▪ Criação de políticas para retenção de servidores ▪ Criação de um comitê para direcionar ações com base normativa ▪ Instauração de política de prioridades no STM

Fonte: elaborado pelos autores

Fraquezas	Ameaças
▪ Descontinuidade de ações oriundas de gestões anteriores ▪ Softwares que necessitam de atualizações ▪ Necessidade de melhoria da comunicação entre as áreas ▪ Necessidade de maior quantidade de pessoal ▪ Necessidade de descentralização de determinadas decisões ▪ Necessidade de disponibilização de mais informações sobre o desempenho do Tribunal ▪ Estrutura física necessitando de investimentos para ampliação	▪ Estabelecimento do teto de gastos (EC 95)
▪ Necessidade de aumento do comprometimento de alguns servidores ▪ Número reduzido de pessoal na área finalística em relação à área-meio ▪ Sistemas eletrônicos que necessitam de investimentos e de melhorias ▪ Necessidade de revisão da distribuição de pessoal no Tribunal ▪ Necessidade de melhoria na integração entre os gabinetes e outras áreas ▪ Estrutura departamentalizada ▪ Necessidade de redução de desperdícios ▪ Dependência de cessão de militares ▪ Necessidade de melhorias nas políticas de seleção de cargos comissionados para minimizar influências políticas ▪ Ocupação perene de determinados cargos ▪ Necessidade de aprimoramento do processo decisório sobre a priorização de demandas	▪ Necessidade de aumento da representatividade da JMU no CNJ ▪ Necessidade de promoção de orientações para gerar mudanças inovadoras ▪ Conflitos quanto às competências da Justiça comum e da Justiça militar ▪ Necessidade de promoção de ações para aumentar o conhecimento da sociedade em relação à JMU ▪ Percepção sobre tentativas externas de reduzir a JMU ▪ Imprevisibilidade da construção da nova sede do STM
▪ Necessidade de aprimoramento de iniciativas de acompanhamento de servidores ▪ Necessidade de revisão das atribuições de algumas unidades na estrutura organizacional ▪ Necessidade de implementação de gestão de riscos do Tribunal	▪ Aumento de competências do STM ▪ Demandas do CNJ

O segundo bloco de perguntas referentes aos temas estratégicos do Tribunal teve por base os objetivos estratégicos da JMU dispostos no documento Planejamento Estratégico da JMU 2012-2018 (BRASIL, 2012a). A seguir, os principais pontos que emergiram durante as entrevistas são apresentados de forma relacionada aos objetivos estratégicos listados nesse documento.

1) Processos Internos

» a. Aperfeiçoamento e modernização da gestão e estruturas administrativas e das ações de controle:

Foi constatada a necessidade de padronização de processos de trabalho do Tribunal. A estruturação das rotinas de trabalho contribuiria para maior segurança no delineamento do trabalho e serviria como ferramenta de gestão de conhecimento para a formação de novos servidores. Um dos processos de trabalho que se destacou durante as entrevistas foi o de compras públicas. Foram levantadas oportunidades de melhoria para ambas as partes que se envolvem nas aquisições, a área demandante e a área de compras. Em relação ao primeiro ator, sugeriu-se que houvesse maior participação do solicitante, visto que os profissionais que se responsabilizam pelas licitações muitas vezes não possuem conhecimentos específicos sobre os itens das compras, o que pode comprometer a eficiência e a eficácia do processo. Além disso, foi exposto que as unidades demandantes não possuem conhecimento sobre as etapas e sobre os procedimentos da compra pública. Devido à sobrecarga do trabalho, nem sempre a unidade de compras consegue prover todas as orientações para alcançar um processo efetivo. Da perspectiva da unidade de compras, foi apresentado que falta transparência sobre o acompanhamento do processo pela área demandante.

» b. Construção e aprimoramento de infraestrutura e instalações:

As instalações físicas não comportam o quantitativo de servidores, o que inviabiliza qualquer mudança que demande aumento do número de funcionários. Além disso, quando é necessário qualquer reparo, alguns problemas comuns acabam ocorrendo, como os atrasos no cumprimento de solicitações.

» c. Aperfeiçoamento da Tecnologia da Informação e Comunicação

À época, os sistemas judiciais existentes não atendiam a todas as necessidades dos servidores. Além disso, funcionalidades como a construção de relatórios gerenciais poderiam ser implementadas para contribuir com a tomada de decisões da gestão. Em relação aos sistemas administrativos, a inexistência de softwares visando ao gerenciamento de pessoas, de materiais e de orçamento e finanças obriga que os servidores façam uso de práticas manuais, meios menos eficientes e seguros.

» d. Modernização e aprimoramento da atividade judicante

De acordo com os entrevistados, o quantitativo de servidores nos gabinetes é insuficiente. Já no tocante às práticas de gestão, observou-se que, como cada gabinete é independente dos demais, boas práticas acabam não sendo compartilhadas. No que tange às rotinas organizacionais dos processos judiciais, foi exposto que alterações na pauta de julgamento do Tribunal ocorriam subitamente, o que demandava um constante acompanhamento de assessores e de chefes de gabinete quanto a possíveis mudanças. Sobre a revisão e publicação de acórdão, foi apresentado que a falta de servidores com formação em revisão de português gera insatisfação, dado que, mesmo após a correção, alguns acórdãos permaneceram com erros.

Por fim, ainda foi apresentado que o trabalho em plenário poderia ser otimizado, visando conferir maior vazão aos processos em espera de julgamento.

» e. Aprimoramento da comunicação e visibilidade institucional

Uma maior divulgação da JMU poderia trazer mais representatividade e apresentaria o trabalho à Corte. Já existem medidas sendo realizadas, principalmente quanto à representação da JMU por ministros em eventos. Porém, outras ações ainda poderiam ser efetivadas para apresentar a organização à sociedade.

» f. Fortalecimento de parcerias estratégicas

Foi exposta a necessidade de se fortalecerem iniciativas de representação na figura de outros ministros, desconcentrando o papel de representação da figura do ministro-presidente. Outra prática positiva é o estreitamento de relações entre os representantes da Justiça Militar da União e os membros de outras esferas do poder.

2) Aprendizado e Crescimento

» a. Aprimoramento da gestão de pessoas

A percepção de alguns entrevistados aponta para a necessidade de o Tribunal investir mais na modalidade de capacitação a distância, o que permite obter maior abrangência, custos menores e replicação caso o treinamento seja também gravado em vídeos e áudios. Registrou-se, ainda, a necessidade de mais treinamentos para as áreas finalísticas do Tribunal. Em relação à área-meio, algumas unidades também destacaram serem necessários mais treinamentos com conteúdo técnico direcionado ao setor.

3) Orçamento e Finanças

» a. Captação de recursos e aprimoramento da programação e execução orçamentária e financeira

Embora as unidades possuam um planejamento orçamentário para atender às demandas, melhorias podem ser implementadas quanto à execução do orçamento no tocante ao que foi planejado. O limite orçamentário estabelecido pela Emenda Constitucional nº 95 foi detectado como ameaça por alguns dos entrevistados (BRASIL, 2016).

Temas estratégicos emergentes: os temas apontados a seguir foram provocados a partir da receptividade dos entrevistados:

a) e-Proc/JMU: apesar do curto tempo de implantação, os resultados alcançados refletem decisão e conduta adequados. O desuso do papel requer atenção à qualidade de vida do servidor, dado o maior tempo de trabalho em frente ao computador.

b) Teletrabalho: é visto como exceção, e não como regra. Sua adoção é apropriada em contextos de menor interação e pensamento conjunto de equipe, sendo desestimulado em cenários que divergem do exposto.

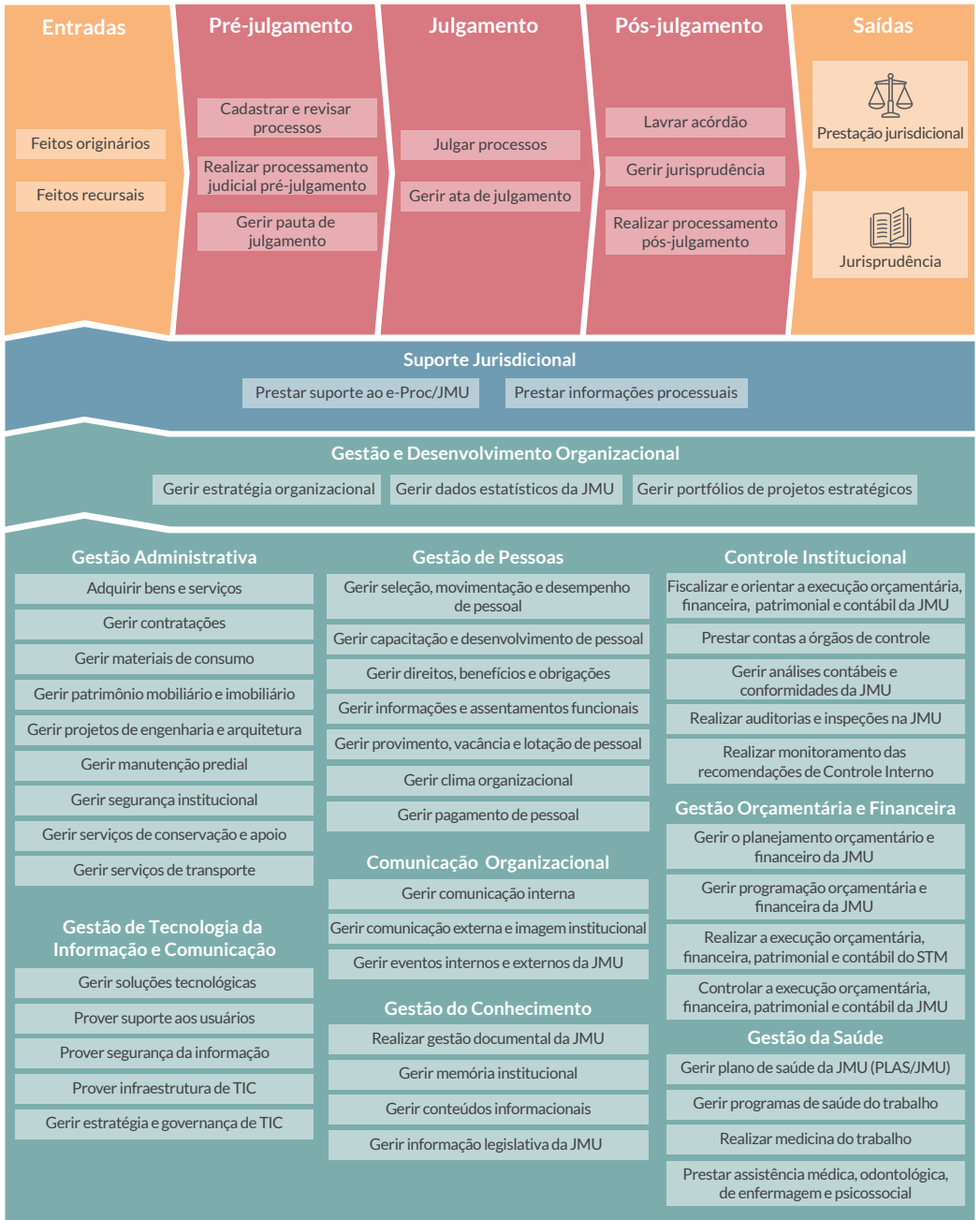
c) Aumento de competências: os representantes da gestão compreendem este tema como ameaça, uma vez que as condições não seriam suficientes para comportar as novas demandas. Por outro lado, os entrevistados da área-fim enxergam o aumento de competências como uma oportunidade, pois o STM terá mais prerrogativas para conseguir servidores e uma nova estrutura física.

d) Valorização do servidor: reconhecimento do bom trabalho dos servidores por meio da implementação de ações que gerem oportunidade de crescimento ao corpo de funcionários.

2.1.1.3 Cadeia de valor

O terceiro subproduto da avaliação estratégica foi a cadeia de valor. Trata-se de uma representação dos macroprocessos que perpassam o Tribunal, orientando o estabelecimento da estrutura de governança dos processos. Sua construção se deu por meio de pesquisa documental em resoluções e regimentos, além de consultas comparadas no setor público (benchmarking). Tal levantamento gerou uma primeira versão da cadeia de valor, validada com as unidades responsáveis pelos respectivos macroprocessos. Ao final do projeto, a versão da cadeia de valor do Superior Tribunal Militar foi atualizada, como apresentado na Figura 6.

Figura 6 | Cadeia de valor do STM



Legenda:

Macroprocessos de
Suporte AdministrativoMacroprocessos de
Suporte JurisdicionalMacroprocessos
Finalísticos

Entradas/Saídas

2.1.1.4 Priorização dos processos críticos

De posse da identificação dos macroprocessos institucionais bem como de dados do diagnóstico oriundo das entrevistas e dos questionários de avaliação estratégica, foi conduzida a metodologia para priorização dos macroprocessos críticos investigados ao longo da fase 2 do projeto. Para tanto, contou-se com três critérios de priorização de processos, conforme definido a seguir: (i) alinhamento com objetivos estratégicos; (ii) avaliação colaborativa; e (iii) representação dos segmentos na cadeia de valor.

Quadro 2 | Critérios de cálculo de priorização de processos críticos

Critério 1	Critério 2	Critério 3
Alinhamento com objetivos estratégicos	Avaliação colaborativa	Representação dos segmentos na cadeia de valor
O macroprocesso deve equivaler ou se relacionar diretamente com algum objetivo estratégico do plano estratégico vigente	(a) Quantidade relativa de problemas e soluções prospectadas nas entrevistas para avaliação (b) Quantidade relativa de problemas e soluções prospectadas para avaliação a partir dos campos abertos do questionário (c) Nota de avaliação do questionário	Número mínimo de processos por segmento na cadeia de valor de modo a dar equilíbrio a cada segmento

Fonte: elaborado pelos autores

Em relação ao primeiro critério, constatou-se que todos os macroprocessos da cadeia possuíam ligação com algum dos objetivos estratégicos, o que conferiu a mesma pontuação – valor 1 – a todos os macroprocessos.

O critério 2 baseou-se em três indicadores: (1) frequência relativa de

problemas e soluções identificados por meio das entrevistas; (2) frequência relativa de problemas e soluções obtidos por meio dos comentários do questionário; e (3) escala de avaliação do questionário.

A frequência relativa foi calculada por meio da divisão entre o número de problemas/soluções identificados em entrevistas e comentários no macroprocesso em questão pelo número de problemas/soluções identificados em entrevistas e comentários no macroprocesso de maior frequência. Desse modo, essa equação pode ser representada como mostrado a seguir:

$$\begin{aligned} & \text{Freq. rel. do macroprocesso } x \\ &= 100 \times \frac{(\text{N}^\circ \text{ de problemas e soluções no macroprocesso } x)}{(\text{N}^\circ \text{ de problemas e soluções no macroprocesso } y)} \end{aligned}$$

x = macroprocesso em análise

y = macroprocesso de maior frequência de respostas nas entrevistas ou nos comentários abertos do questionário.

Para fins de exemplificação, apresenta-se o cálculo dos itens **a** e **b** do **critério 2** para o macroprocesso Adquirir bens e serviços:

(1) Foram identificados 9 problemas e possíveis soluções nas entrevistas e 10 problemas e possíveis soluções nos comentários do questionário referentes ao macroprocesso Adquirir bens e serviços;

(2) No caso das entrevistas, o macroprocesso Gerir soluções tecnológicas apresentou o maior número de problemas e soluções (12 ocorrências). Em relação aos comentários do questionário, o macroprocesso Gerir capacitação e desenvolvimento de pessoal apresentou o número máximo de problemas e soluções (39 ocorrências);

(3) Logo, usando-se o cálculo da equação apresentada anteriormente, no caso do macroprocesso Adquirir bens e serviços, a frequência relativa da entrevista é igual a 9/12, o que corresponde a 75%. A frequência relativa do questionário é igual a 10/39, correspondendo a 26%.

O cálculo da avaliação do questionário (item c do critério 2) foi realizado com base na diferença entre o valor máximo da escala e a média do item. Assim, para este caso, a diferença entre 5 (nota máxima do questionário) e 3,1 (nota média desse macroprocesso no questionário) é igual a 1,9.

Por fim, considerando-se os valores dos três itens do critério 2, foi aplicada uma média ponderada com peso de 50% para entrevistas (item a) e 50% para os itens associados ao questionário (itens b e c). Esses procedimentos são especificados no Quadro 3.

Quadro 3 | Exemplo de cálculo de critério 2

Macroprocesso	Frequência relativa de problemas/soluções		Avaliação do questionário (peso 20%)	Total
	em entrevistas (peso 50%)	em comentários do questionário (peso 30%)		
Adquirir bens e serviços	9 (75%)	10 (26%)	1,91	54,09 (80,90)
Fórmula:	$(75 \times 50\%) + (26 \times 30\%) + (1,91 \times 20\%) = 54,09$			

Fonte: elaborado pelos autores

Esse procedimento foi executado para todos os macroprocessos da cadeia de valor. Em seguida, de modo semelhante ao que foi realizado para calcular os itens a e b do critério 2, padronizou-se também a nota final, dividindo-se cada caso pela nota de maior valor. Desse modo,

para fins de exemplificação, o macroprocesso Adquirir bens e serviços, conforme apresentado anteriormente, obteve a nota 54,09. Entre todos os macroprocessos, o que atingiu maior cálculo foi o macroprocesso Gerir soluções tecnológicas, com 66,86. Assim, padronizando-se a base percentual, encontra-se o seguinte valor:

$$\text{Fórmula de cálculo} \rightarrow \frac{54,09}{66,86} \times 100 = 80,90$$

Para o terceiro critério – representação dos segmentos na cadeia de valor – estabeleceu-se um número mínimo de macroprocessos de acordo com o segmento do qual o macroprocesso faz parte. O total de macroprocessos identificados na cadeia de valor foi 56. Destes, devido ao escopo do projeto, estipulou-se selecionar 20 para serem investigados, ou seja, 35,7% dos macroprocessos deveriam ser analisados. Logo, esse percentual determinou o mínimo ideal de macroprocessos a serem selecionados com base nos grupos de macroprocessos. Por exemplo, o grupo Gestão Administrativa possui dez macroprocessos. Multiplicando-se o número de macroprocessos desse grupo (10) pelo percentual mínimo sugerido (35,7%), tem-se o valor de 3,57. Logo, recomenda-se que pelo menos três macroprocessos desse grupo sejam priorizados.

Diante disso, no caso dos macroprocessos do grupo Gestão Administrativa, foi aplicado o peso 100% aos três macroprocessos com as três maiores notas do critério 2 (Adquirir bens e serviços.). Passando do valor mínimo de 3, o peso reduz em 25% a cada novo macroprocesso (respectivamente 75%, 50% e 25%). Por meio do critério 3, foi possível assegurar maior abrangência dos diversos segmentos da cadeia de valor, uma vez que esse critério permitiu apontar um número mínimo de macroprocessos por cada segmento da cadeia de valor.



03

Casos de sucesso da aplicação da metodologia de aprimoramento de processos

Considerando-se os processos críticos priorizados na etapa anterior, foi dado início à segunda fase do projeto com a aplicação de ciclos de melhoria nos processos selecionados. Visando cumprir o trabalho previsto de modernização dos processos organizacionais, o NExT/UnB desenvolveu uma metodologia para investigação técnico-científica e inovação das rotinas organizacionais, composta por quatro etapas:

1) Capacitação:

Aplicação do treinamento Modernização e gestão de processos no STM, com o objetivo de capacitar os servidores para fortalecer e subsidiar a implementação de mapeamento e aprimoramento de processos organizacionais;

2) Diagnóstico:

Mapeamento da situação atual dos processos (as is) por meio de entrevistas, observação e análise de dados quantitativos extraídos de relatórios e sistemas;

3) Prospecção de melhorias:

Análise documental (artigos científicos e arcabouço legal) e entrevistas de benchmarking em outras organizações; e

4) Implementação:

Elaboração de propostas e apresentação para a unidade beneficiada pela modernização. Homologação de redesenho com a alta gestão e atualização de normas internas para sustentar a implementação das melhorias prospectadas.

Figura 7 | Metodologia para investigação técnico-científica e inovação das rotinas organizacionais



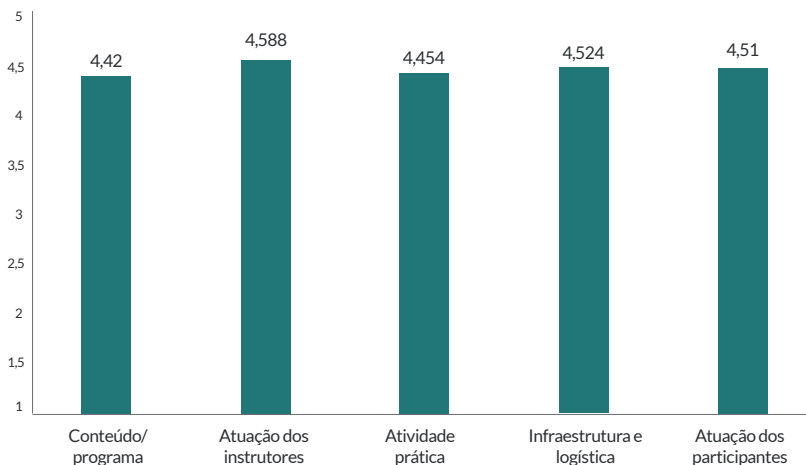
3.1 Treinamento Modernização e gestão de processos no STM

O treinamento Modernização e gestão de processos no STM foi aplicado todas as vezes que era iniciado algum ciclo de melhoria de macroprocesso. Foram formadas seis turmas do treinamento, contemplando 78 servidores das áreas-alvo de melhoria de processos.

O treinamento foi composto por quatro módulos: 1) Inovação no setor público; 2) Gestão por processos com BPM; 3) Avaliação estratégica e gestão por processos na diretoria; e 4) Praticando a gestão por processos: exercício e avaliação. Nesse último, a aplicação de exercício prático contou com três etapas: a) identificação dos problemas da unidade que se relacionam aos processos; b) mapeamento do estado atual dos processos utilizando a notação Business Process Model and Notation (BPMN); e c) elaboração de propostas de melhorias nos processos.

Após o treinamento, eram aplicadas avaliações de reação ao treinamento para avaliar os seguintes tópicos: conteúdo, atuação dos instrutores, atividade prática, infraestrutura e atuação dos participantes. O gráfico a seguir sintetiza a avaliação dos resultados alcançados em todas as turmas. Conforme apresentado, todos os indicadores obtiveram scores que variaram entre 4 e 5.

Figura 8 | Avaliação de reação de treinamentos

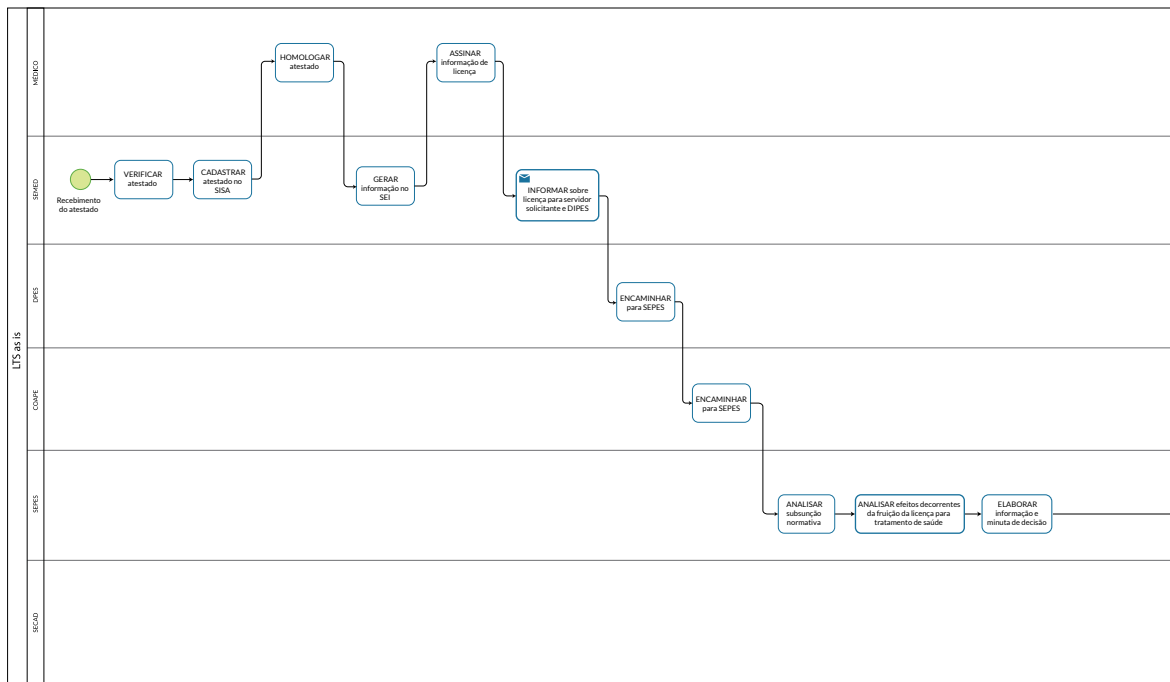


A seguir, destacam-se casos de aplicação da Metodologia de Aprimoramento de Processos conforme a realidade de cada unidade percorrida pela equipe do projeto.

3.1.1 Gestão de processos para simplificação de rotinas organizacionais: o processo Gerir direitos, benefícios e obrigações

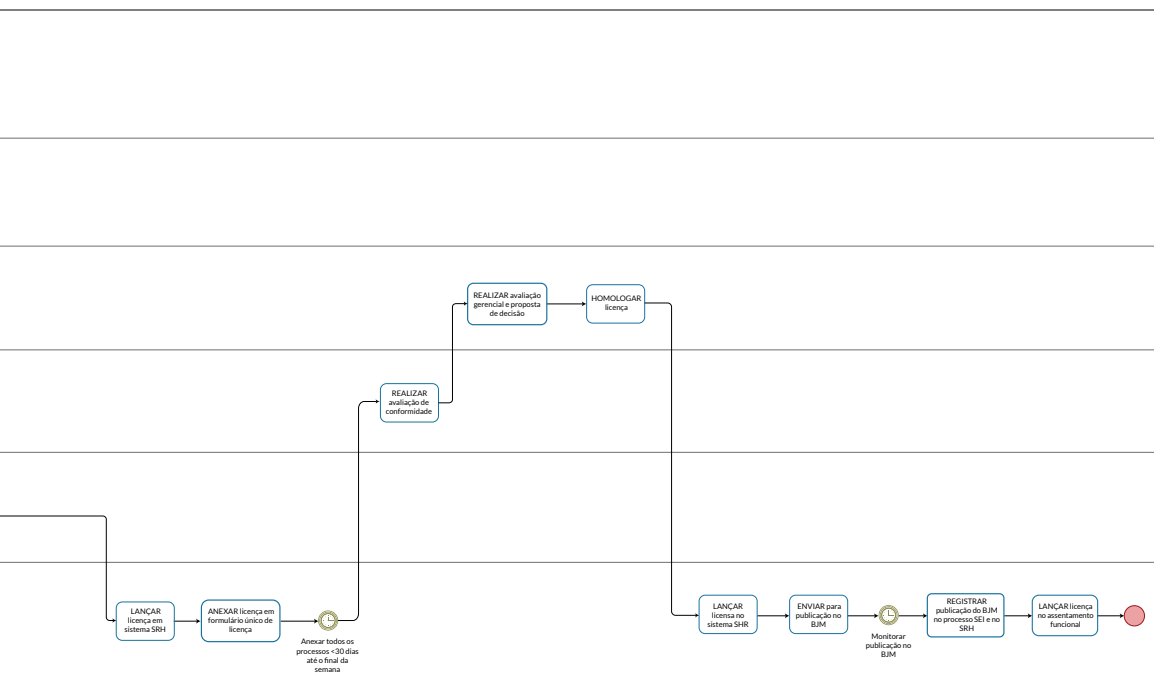
A seguir, serão apresentados resultados acerca do processo Gerir direitos, benefícios e obrigações. Dessa forma, a presente subseção está dividida em três partes: diagnóstico, prospecção de melhorias e síntese de resultados, como mostrado a seguir.

Figura 9 | Processo de homologação médica da Licença para Tratamento de Saúde (LTS)



(1) Fase de diagnóstico

Um dos primeiros processos-alvo de melhoria foi o processo Gerir direitos, benefícios e obrigações. A partir de uma avaliação inicial do processo, identificou-se um total de 39 atividades associadas à concessão de direitos e benefícios dos servidores do Tribunal. Entre esses, destacaram-se as rotinas concessão de Licença para Tratamento de Saúde (LTS) e Auxílio-Saúde (AS), que juntas representaram 58% do total de processos tramitados em 2017 no STM. O processo de LTS foi selecionado para uma análise mais apurada devido ao grau de criticidade. O mapeamento da situação atual (as is) do processo está representado na Figura 9.



Para a homologação médica, primeiramente o servidor apresenta o atestado na Seção de Serviço Médico (SEMED) da Diretoria de Saúde (DISAU). Em seguida, dependendo do caso, o fluxo pode percorrer diferentes rotinas: (1) se o afastamento for menor do que cinco dias, o atestado é homologado por um médico; (2) se for maior do que cinco dias, encaminha-se o servidor para uma perícia médica; e (3) se for maior do que 120 dias, o servidor é encaminhado para uma junta médica. Nessas três situações, o parecer médico é enviado à Diretoria de Pessoal (DIPES) para os procedimentos administrativos referentes à licença.

Após a aprovação médica na DISAU, o processo segue para homologação administrativa na Diretoria de Pessoal (DIPES). Esta recebe a solicitação da licença e a encaminha à Coordenadoria de Administração de Pessoal (COAPE) para que seja enviada à Seção de Instrução de Processos de Pessoal da Ativa (SEPES). Em seguida, a SEPES conduz uma análise de subsunção normativa, avalia os efeitos decorrentes da fruição da licença e elabora a informação e a minuta de decisão. Esses documentos são então encaminhados pela SEPES à Seção de Cadastro (SECAD) para lançar a licença no sistema SRH e para anexá-la ao formulário único de licenças. Até o final da semana, a SECAD anexa todos os processos com licenças menores ou iguais a 30 dias a um único processo, pois este será encaminhado às instâncias superiores. Primeiramente, a COAPE realiza uma avaliação de conformidade, a qual é encaminhada à DIPES para uma avaliação gerencial e proposta de decisão.

Dependendo do caso, ocorre a homologação da licença pela autoridade competente. Se for uma licença menor ou igual a 30 dias, a homologação é realizada pela diretora de pessoal; caso se trate de uma licença maior do que 30 dias, a homologação é realizada pelo diretor-geral (DIREG). Após homologação, a SECAD realiza o lançamento da licença no sistema SRH e a envia para publicação no Boletim da Justiça Militar (BJM). Por fim, a área registra a publicação da licença no BJM no processo SEI e no SRH, e efetiva os registros no assentamento funcional.

No tocante à homologação administrativa, o fluxo apresentado a seguir retrata o trâmite de natureza mais frequente, que corresponde a 95% dos casos que ocorreram em 2017: servidor do STM com licença menor do que 30 dias. Por representar o caso mais crítico, o trâmite foi referência para a prospecção de melhorias.

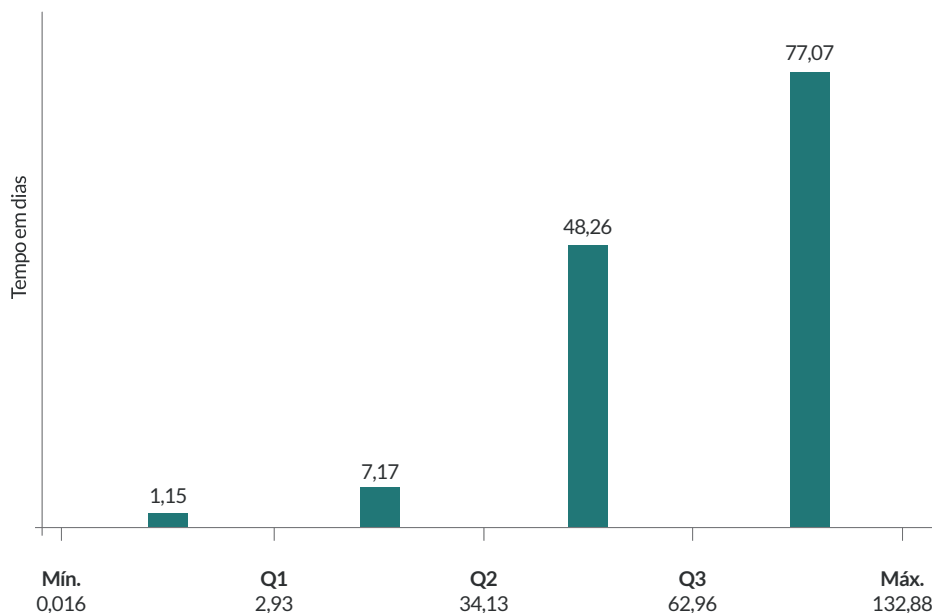
Como parte do diagnóstico, análises qualitativas dos processos foram conduzidas para responder aos seguintes questionamentos:

- (1) Uma vez que o atestado é validado pelo médico – servidor com as competências técnicas adequadas para essa atribuição –, seria necessário passar pela homologação de outros servidores que não possuem o conhecimento técnico na área de saúde, inclusive servidores de nível estratégico?
- (2) Qual o risco de manipulação dos atestados físicos? E se eles forem perdidos? E se um servidor alheio à SEMED acessar informações dos atestados pelo fato de estarem expostos em local indevido?
- (3) Uma vez que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) já solicita a elaboração de relatório a respeito das doenças que acometem o servidor anualmente, não seria possível priorizar a implementação de uma funcionalidade no sistema SISA para gerir essas informações de forma automática? Além de atender à demanda do CNJ, um relatório contendo essas informações pode subsidiar a formulação de estratégias mais eficazes relacionadas à saúde do servidor do Tribunal.

Após mapeado o estado atual do processo, foram extraídos dados do SEI sobre o tempo de tramitação dos processos. A partir de uma amostra de 603 casos, a tramitação dos processos foi dividida em grupos com base na distribuição amostral dos quartis – técnica que objetiva particionar a amostra em quatro intervalos, cada um contendo 25% dos casos.

Assim, o grupo do primeiro intervalo interquartilico apresenta o tempo de tramitação mais célere, enquanto o grupo do quarto intervalo interquartilico representa o caso de maior tempo de duração. Os resultados apresentados nos dois casos estão expostos na Figura 10.

Figura 10 | Tempo de tramitação de processos relativos à LTS

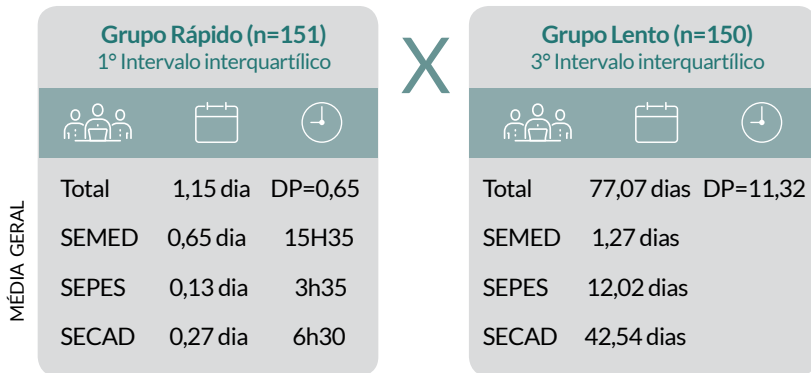


De acordo com a Figura 11, que apresenta a comparação entre o grupo mais rápido e o mais lento, observa-se que o grupo mais célere no caso da LTS (1º intervalo interquartil) registrou um tempo de tramitação médio de 1,15 dia (desvio-padrão = 0,65). Já o grupo mais lento registrou uma média do intervalo interquartil de 77,07 dias (desvio-padrão = 11,32). Cabe salientar que, para os cálculos, foi considerado o tempo corrido em dias, e não o tempo de expediente do órgão.

(2) Fase de prospecção de melhorias

Após as análises dos processos, buscou-se prospectar melhorias através de consulta a arcabouço legal que sustenta a execução dos processos e também por meio de benchmarking em outras organizações públicas.

Figura 11 | Comparação de tempo de tramitação do grupo mais rápido e mais lento da LTS



Foram consultados os seguintes tribunais: Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça e Tribunal Superior Eleitoral. Todos indicaram como referência o Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal para as rotinas organizacionais da LTS (BRASIL, 2017b). De acordo com esse documento, o processo segue um trâmite diferente, dependendo do quantitativo de dias associados à licença, conforme listado a seguir:

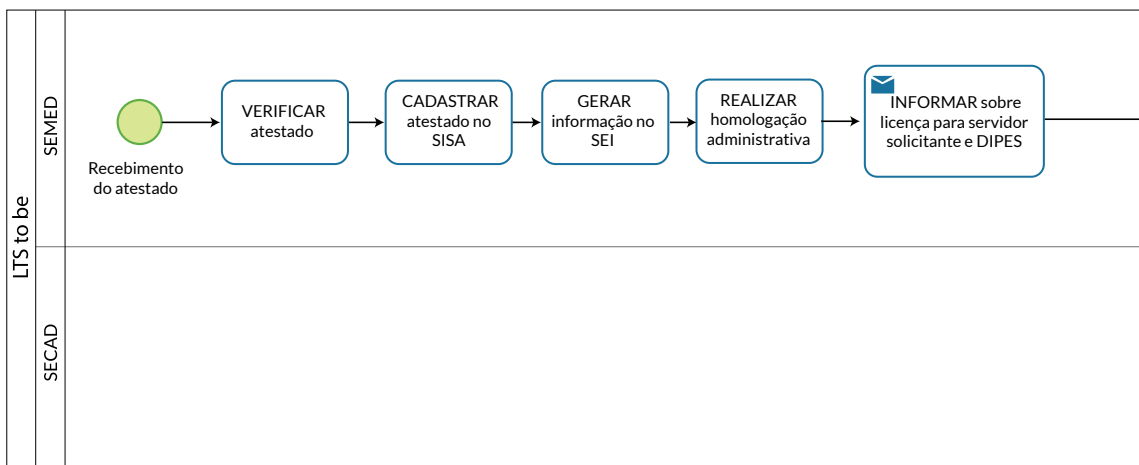
- a) se o atestado for menor ou igual a cinco dias ou se o acumulado de licenças do servidor for inferior a 15 dias nos últimos 12 meses: homologação administrativa, sem necessidade de validação médica do Tribunal;
- b) se o atestado for maior do que cinco dias ou o servidor possuir um acumulado maior do que 15 dias em um prazo de um ano, ocorre a homologação mediante perícia médica;
- c) se o atestado for maior do que 30 dias ou o acumulado dos 12 últimos meses for maior do que 120 dias, ocorre homologação mediante junta médica.

Essas perguntas possibilitaram observar que o processo possui transferências excessivas entre as unidades envolvidas que podem torná-lo ineficiente pela alta movimentação entre essas unidades – causando retrabalho durante a concessão da licença (ABPMP, 2013). Com o objetivo de sanar os problemas identificados a partir do desenho dos processos, das análises e dos benchmarkings, o redesenho do processo de LTS (to be) proposto incorpora os trâmites regulamentados pelo Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal para permitir a execução da homologação administrativa das licenças.

Considerando-se a existência da redução do número de atividades, que diminui de 20 para 9 (60% do quantitativo total), mantendo-se apenas aquelas que agregam valor ao processo. De modo semelhante, a quantidade de unidades por onde o processo passa também diminui de 7 áreas para 2 (SEMED e SECAD).

Em consequência dessas mudanças, o processo resultou no redimensionamento de servidores que fazem parte do fluxo. O Quadro 4 apresenta uma estimativa de tempo e do custo de pessoal do processo no estado atual.

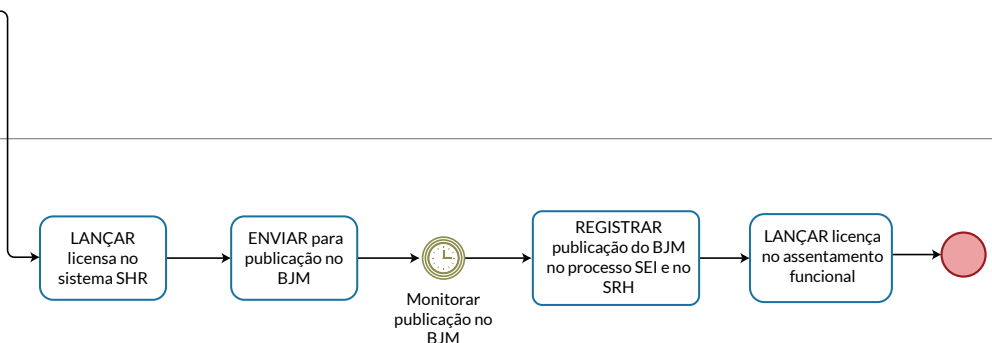
Figura 12 | Redesenho do processo de LTS



Quadro 4 | Estimativa de tempo e custo de pessoal do processo no estado atual

Unidade	Servidores	Tempo de operação da atividade	Tempo aproximado do servidor por dia	Custo aproximado de pessoal
SEMED (Secretaria)	1 técnico judiciário	6 minutos	14,15 minutos	R\$ 23,41
SEMED (Médico)	1 analista judiciário (4h)	3 minutos	7,2 minutos	R\$ 40,77
SEPES	1 analista judiciário	3 minutos	9,6 minutos	R\$ 31,89
COAPE	1 analista judiciário	15 minutos	36 minutos	R\$ 188,69
DIPEs	1 analista judiciário	15 minutos	36 minutos	R\$ 207,81
SECAD	1 técnico judiciário	5 minutos	12 minutos	R\$ 21,89
Total	6 servidores	48 minutos	1 hora e 57 minutos	R\$ 514,49

Fonte: elaborado pelos autores



Após os aprimoramentos, o processo que antes demandava quatro analistas judiciários e dois técnicos judiciários passou a exigir apenas os dois últimos. Com isso, o custo diário de pessoal sofre redução de aproximadamente 91%. Considerando-se a quantidade de processos dessa natureza, em um horizonte de um ano se estima que a implementação da nova rotina de trabalho gere uma economia de pessoal de R\$ 111.642,05.

Quadro 5 | Estimativa de tempo e custo de pessoal do processo redesenhado

Unidade	Servidores	Tempo de operação da atividade	Tempo aproximado do servidor por dia	Custo aproximado de pessoal
SEMED (Secretaria)	1 técnico judiciário	6 minutos	14,15 minutos	R\$ 23,41
SECAD	1 técnico judiciário	5 minutos	12 minutos	R\$ 21,89
Total	2 servidores	11 minutos	26,15 minutos	R\$ 45,30

Fonte: elaborado pelos autores

(3) Fase de síntese de resultados

O Quadro 6 apresenta uma síntese dos principais resultados desse processo.

Quadro 6 | Comparação de resultados do processo antes e depois do redesenho

Atributos do processo	Processo antes	Processo depois
Número de atividades	20 atividades	9 atividades
Número de atores do processo	6 atores	2 atores
Tempo mediano de conclusão do processo	34 dias	9 dias
Tempo operacional	1 hora e 57 minutos	26 minutos
Custo de pessoal	R\$ 514,49	R\$ 45,30

Fonte: elaborado pelos autores

3.1.2 Gestão de processos para economia de recursos: o processo Gerir contratações

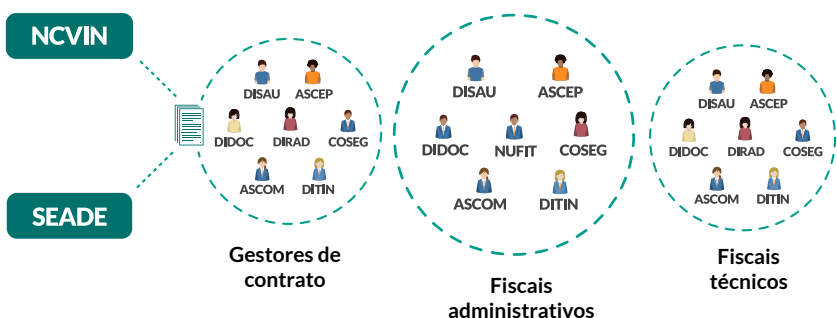
A seguir, serão apresentados resultados acerca do processo Gerir contratações, mais especificamente sobre os processos de mão de obra terceirizada. A presente subseção está dividida em três partes: diagnóstico, prospecção de melhorias e síntese de resultados.

(1) Fase de diagnóstico

O processo Gerir contratações corresponde a uma estrutura que perpassa múltiplas unidades e atores do Tribunal, entre eles empresas, fiscais de contrato, gestores de contrato e seções em diferentes diretorias e secretarias. Devido ao nível de criticidade, caracterizado pela quantidade de rotinas, os contratos de mão de obra terceirizada foram alvo de análise do projeto.

A partir das interações, foi possível diagnosticar a seguinte estrutura nas rotinas de fiscalização de contratos no Tribunal:

Figura 13 | Rotina atual de fiscalização de contratos



Atualmente, os seguintes atores participam dos processos de fiscalização: fiscais administrativos, fiscais técnicos, gestor do contrato, NCVIN, SEFIN, SECIN. A seguir, especifica-se cada um deles.

1) Fiscais administrativos

Para cada contrato, existe um fiscal administrativo e um substituto, os quais são responsáveis pelas seguintes atividades:

- a. requisitar reunião com a empresa contratada para apresentação do plano de fiscalização contratual;
- b. estabelecer prazo conforme estipulado no edital para apresentação de documentos (certidões, comprovantes, garantias) por parte da empresa;
- c. conferir se os documentos apresentados estão em consonância com aqueles previstos no edital;
- d. verificar a relação nominal de terceirizados e a planilha de formação de preços apresentada pela empresa contratada;
- e. enviar a planilha de formação de preços para análise e parecer da Secretaria de Controle Interno (SECIN);
- f. verificar a abertura da conta vinculada e a execução da garantia contratual;
- g. realizar a conferência mensal de encargos sociais e trabalhistas dos funcionários terceirizados;
- h. preencher o checklist de Análise de Documentação Trabalhista e Previdenciária com a descrição de salários, férias e gratificações correspondentes para cada posto de trabalho;
- i. alimentar a planilha com os valores referentes à retenção na conta vinculada da empresa com as rubricas discriminadas previamente no checklist;
- j. elaborar planilha de controle de conta vinculada;
- k. gerar formulário de ateste de nota fiscal para pagamento;
- l. preencher o checklist de prestação de contas da conta vinculada;

- m. receber requerimento da contratada para reequilíbrio financeiro do contrato;
- n. realizar análise prévia do requerimento e da documentação apresentada (acordo de convenção coletiva, comprovante de pagamento de salários ou planilha de formação de preços atualizada);
- o. enviar ofício à empresa contratada questionando o interesse em prorrogar a data-fim de contratação;
- p. analisar comprovantes recebidos pela empresa e preencher o checklist de saque da conta vinculada com informações acerca dos valores retidos e a serem liberados;
- q. emitir solicitação de saque da conta vinculada; e
- r. analisar a documentação e emitir parecer sobre a liberação do saldo final da conta vinculada ao término do contrato.

2) Fiscais técnicos

Para cada contrato, existe um fiscal técnico que se responsabiliza pelo acompanhamento da execução do contrato e que deve realizar as seguintes atividades:

- a. conferir a entrega dos materiais necessários à execução do contrato (uniformes, equipamentos de segurança, etc.); e
- b. monitorar a rotina de execução do objeto do contrato.

3) Gestor do contrato

Para cada contrato, existe um gestor do contrato que se responsabiliza pelas seguintes atividades:

- a. notificar a empresa em caso de inconformidades na execução do contrato;
- b. solicitar, quando necessário, a aplicação de penalidades à empresa;
- c. acompanhar a resolução das inconformidades;
- d. analisar requerimento da documentação apresentada para reequilíbrio econômico-financeiro do contrato;

- e. planejar uma nova contratação (nos casos em que não há prorrogação); e
- f. analisar solicitação de saque da conta vinculada.

4) Núcleo de Análise e Acompanhamento de Conta Vinculada (NCVIN)

Responsável pelas seguintes atividades:

- a. calcular valores a serem liberados da conta vinculada (saque); e
- b. analisar e calcular valores remanescentes para fechamento da conta vinculada.

5) Seção de Execução Financeira (SEFIN)

Responsável pela seguinte atividade:

- a. realizar retenção de valores na conta vinculada (pagamento da nota fiscal).

6) Secretaria de Controle Interno (SECIN)

Responsável pelas seguintes atividades:

- a. realizar periodicamente uma verificação nos processos de conta vinculada;
- b. emitir parecer sobre a regularidade das contas vinculadas; e
- c. analisar o reequilíbrio econômico-financeiro do contrato e emitir parecer.

Com base em análise qualitativa realizada por meio de entrevistas com fiscais de contratos, foi possível diagnosticar alguns riscos associados à rotina de gestão dos contratos, tais como:

- 1) as atribuições administrativas do contrato são muito especializadas, exigindo conhecimento sobre contabilidade e departamento de pessoal. Na ausência do fiscal administrativo, seja devido a uma licença para tratamento de saúde ou afastamento por aposentadoria, o conhecimento se perde. Esse cenário relatado evidenciou-se em entrevista aos fiscais;

- 2) caso fatos como esse ocorram, não há nenhuma unidade que poderá prestar suporte ao fiscal substituto. Além desse problema, a falta de uma estrutura que centralize o conhecimento sobre todos os contratos do STM também gera um risco associado à descontinuidade desses contratos. Atualmente, cada fiscal, que já acumula as atribuições específicas da unidade em que está lotado, deve ficar atento aos prazos e procedimentos de prorrogação de contratos;
- 3) retrabalho foi outra disfunção presente na fiscalização dos contratos, uma vez que existem atividades executadas tanto pelos fiscais quanto pelo NCVIN (ex.: cálculos de liberação de valores em conta vinculada); e
- 4) conforme regulamenta o Tribunal de Contas da União (TCU), o controle interno não deve atuar em atos de gestão, e sim de auditoria (ex.: cálculos de repactuação de contratos).

(2) Fase de prospecção de melhorias

Para a prospecção de melhorias, foram consultados os seguintes órgãos: Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Tribunal Superior de Trabalho (TST).

Em todos os tribunais consultados, observou-se que os fiscais possuem apenas atribuições técnicas associadas à execução dos contratos: (1) acompanhamento da prestação do serviço; e (2) ateste de pagamento à empresa contratada. Outro ponto de destaque foi que as atribuições de caráter administrativo estão concentradas em seções (ex.: Seção de Gestão de Contratos no CNJ e Seção de Gestão Administrativa de Contratos Continuados no STJ) que congregam, inclusive, atividades não presentes no STM e que representam um grande ganho no tocante à minimização de risco, como o acompanhamento da vigência dos contratos.

Diante do que foi prospectado, sugere-se que o STM adote uma estrutura alinhada aos demais tribunais. Dessa forma, os fiscais seriam

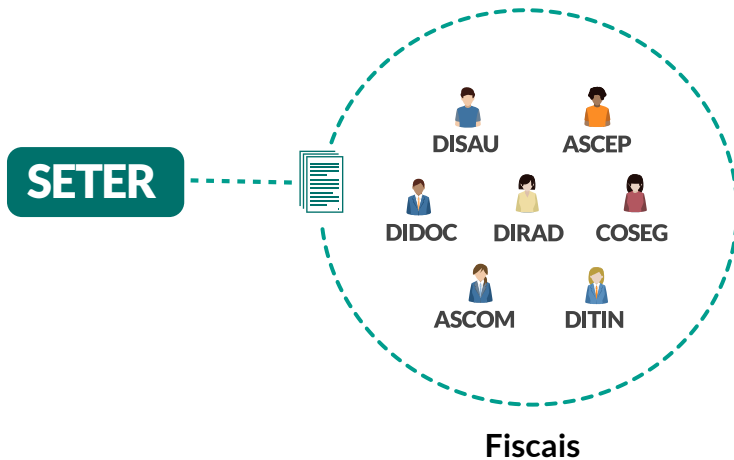
responsáveis unicamente por acompanhar a rotina de execução dos contratos. O trabalho administrativo, por sua vez, estaria concentrado apenas em uma seção, que passaria a se chamar Seção de Terceirização (SETER). Atualmente, a Corte militar já possui o Núcleo de Fiscalização de Contratos (NUFIT), vinculado à Diretoria de Administração (DIRAD), que concentra as atividades de fiscalização administrativa de 8 dos 16 contratos do STM, justamente aqueles que possuem maior custo para o Tribunal. Assim, devido ao know-how já adquirido pelo núcleo, sugere-se que as rotinas administrativas de todos os contratos, inclusive das auditorias, sejam concentradas na SETER.

Ademais, sugere-se ainda que as atribuições sobre repactuação de contrato e gestão de conta vinculada – responsabilidades da Secretaria de Controle Interno (SECIN) e da Diretoria de Orçamento e Finanças (DORFI), respectivamente – sejam incorporadas à SETER, bem como parte do pessoal do Núcleo de Conta Vinculada.

O Núcleo de Conta Vinculada (NCVIN), de acordo com a Resolução nº 241/2017 do STM, tem como atribuições “Supervisionar a abertura e operacionalização de Contas Vinculadas, bem como subsidiar o ordenador de despesas, os gestores e fiscais de contrato, nas atribuições de verificação e liberação de valores no âmbito do STM” (BRASIL, 2017a). Devido à natureza e frequência dessas atividades, acredita-se que a incorporação de tal atribuição à SETER representará uma economia de escopo em termos de capacidade operacional do pessoal. No que tange às atribuições da Seção de Análise de Despesas e Aquisição de Bens e Serviços (SEADE) nos processos, por se caracterizarem como atividades de gestão, deveriam ser incorporadas pela SETER também.

Diante dessas explicações, sugere-se a seguinte estrutura de fiscalização de contratos, conforme representação na Figura 14.

Figura 14 | Rotina de fiscalização de contratos sugerida



A mudança no formato de fiscalização de contratos poderá trazer diversos benefícios diretos, entre eles:

- a) **redução dos riscos do processo:** além de benefícios como o suporte integral aos fiscais de todas as unidades, a facilidade no recrutamento de servidores para assumirem a função de fiscais e a concentração de atividades em unidades podem aumentar a sinergia da equipe e melhorar o desempenho do processo.
- b) **alinhamento e comunicação:** a implementação das ações previstas, como a capacitação de servidores sobre a fiscalização de contratos terceirizados e a aproximação dos atores envolvidos no processo, pode permitir a uniformização dos entendimentos entre as unidades para sanar divergências de cálculo entre NCVIN e fiscais, por exemplo. É válido destacar que o alinhamento e a comunicação trazem vantagens como credibilidade e transparência, informação rápida e precisa, conhecimento da organização (e, por conseguinte, dos processos) por parte dos envolvidos e minimização de ruídos e desvios de informação ao longo do macroprocesso Gerir contratações.

- c) **diminuição de handoffs e retrabalho:** o acesso à senha para extrato da conta vinculada à SETER e a inclusão de atividades no NCVIN (redução do custo da unidade, uma vez que hoje ela custa muito para o pouco que entrega) podem favorecer o processo em termos de maior agilidade no seu fluxo, o que, a médio prazo, resulta em ganhos de produtividade e melhor aproveitamento do know-how existente na unidade. Dessa forma, o processo passa a ser executado com maior participação daqueles que possuem conhecimento específico sobre temas como a fiscalização de contratos e a gestão da conta vinculada.
- d) **participação efetiva do controle interno:** conforme já apontado, quanto ao processo de fiscalização da conta vinculada o recomendável é que essa demanda se inicie partindo do controle interno para a unidade de fiscalização (SECIN), e não o contrário, conforme vem ocorrendo. Essa sugestão de melhoria pode gerar resultados favoráveis no desempenho do processo, tais como o ganho de legitimidade no papel do controle interno, uma vez que as suas recomendações e auditorias tendem a se tornar mais presentes nas rotinas de aquisições/contratações. E tendo em vista também que o controle interno é um instrumento de accountability, poderá resultar em maior transparência e modernização da gestão, colaborando, em sentido mais amplo, para uma melhoria da imagem institucional, além de promover a redução do custo da unidade no processo; e
- e) **redução dos custos de processo:** considerando-se que o custo de processo se dá pela mensuração do tempo despendido para a execução de atividades, como, por exemplo, o tempo necessário para tramitação e análise entre as unidades, e que esse custo deve ser minimizado o tanto quanto for possível, com a modificação da atual estrutura de atribuições vislumbram-se alguns benefícios a curto, médio e longo prazos, como a redução dos custos unitários da mão de obra associada ao processo e a minimização de gastos indiretos que atualmente incorrem no processo devido aos gargalos, aos handoffs e ao retrabalho identificados.

(3) Fase de síntese de resultados

O Quadro 7 apresenta a síntese dos principais resultados desse processo.

Quadro 7 | Resultados antes e depois da reestruturação da rotina de fiscalização de contratos

Atributos do processo	Estrutura antes	Estrutura depois
Número de atribuições de fiscais	6 atribuições, sendo algumas de natureza administrativa, que exigem know-how especializado	3 atribuições, apenas na execução, que exigem menos know-how técnico
Número de unidades de suporte	2	1
Gerência administrativa	Difusa	Centralizada e especializada
Riscos	Descontinuidade e perda de conhecimento	Minimização de riscos
Número de atores do processo	43 atores (gestores, fiscais administrativos e fiscais técnicos de contrato)	18 fiscais

Fonte: elaborado pelos autores

3.1.3 Gestão de processos para aprimorar a interface entre unidades: o processo Adquirir bens e serviços

A seguir, serão apresentados os resultados acerca do processo Adquirir bens e serviços. Dessa forma, a presente subseção está dividida em três partes: diagnóstico, prospecção de melhorias e síntese de resultados.

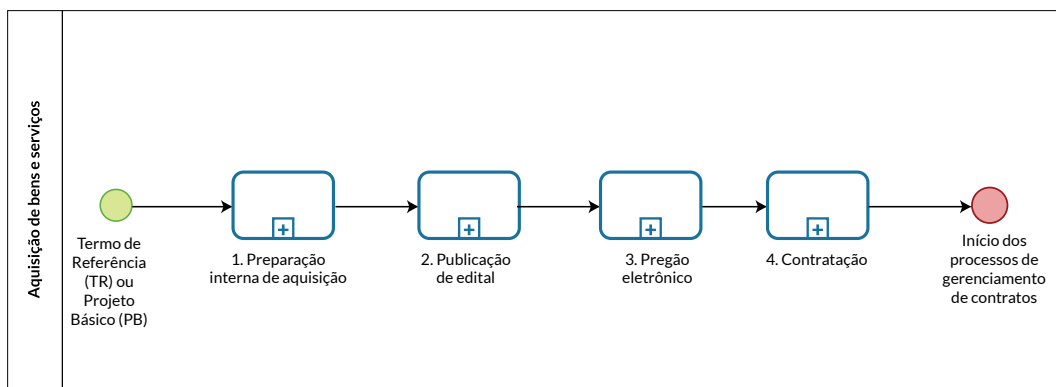
(1) Fase de diagnóstico

O processo Adquirir bens e serviços, vinculado à Diretoria de Administração (DIRAD), teve como alvo os casos envolvendo aquisições de serviços de terceirização e aqueles que utilizam o Sistema de Registro de Preços (SRP). O mapeamento do estado atual dos processos foi realizado a partir de

consulta à legislação, que orienta as ações das compras públicas e interações com as unidades responsáveis pelos trâmites: Coordenadoria de Licitações e Contratos (COLIC), Seção de Cotação e Compras (SECCO), Seção de Licitações (SELIC), Núcleo de Pregoeiros (NUPRE) e Seção de Contratos (SECOT). Além delas, outro ator primordial no processo é a unidade demandante (UD), ou seja, aquela seção de onde se originam os pedidos.

A partir disso, foi possível identificar que os processos que foram alvo de análise podem ser divididos ao todo em quatro, conforme identificado na figura a seguir:

Figura 15 | Processo Adquirir bens e serviços



O primeiro processo envolve as atividades iniciais da aquisição congregando as seguintes ações: preparação e ajustes em termos de referência (TR), cotação de valores de bens e serviços, elaboração de edital, homologação de edital mediante parecer de assessoria jurídica e contagem de prazos legais para a licitação. Em seguida, a segunda etapa se refere a todos os trâmites associados aos pedidos de esclarecimento e impugnação, uma vez que o edital já foi publicado. O terceiro processo envolve as atividades que ocorrem durante o pregão eletrônico. Por fim, uma vez que há a adjudicação do objeto à licitante ganhadora, são conduzidas as atividades para a formalização de contrato ou ata de registro de preços.

A partir da compreensão sobre os processos com base no desenho dos seus fluxos, foi possível conduzir a análise quantitativa das rotinas de aquisição tomando-se como referência uma amostra de 30 casos que tramitaram no sistema SEI ao longo de 2017. Para isso, foram delimitados os principais marcos do processo com base nos fluxos mapeados e, em seguida, realizaram-se as análises de estatística descritiva, gerando os resultados do Quadro 8.

A partir da compreensão sobre os processos com base no desenho dos seus fluxos, foi possível conduzir a análise quantitativa das rotinas de aquisição tomando-se como referência uma amostra de 30 casos que tramitaram no sistema SEI ao longo de 2017. Para isso, foram delimitados os principais marcos do processo com base nos fluxos mapeados e, em seguida, realizaram-se as análises de estatística descritiva, gerando os resultados do Quadro 8.

Quadro 8 | Estatísticas descritivas dos processos em tramitação no SEI no ano de 2017

	Terceirização	SRP
Número de casos	10	17
Mínimo	41 dias	66 dias
Máximo	324 dias	217 dias
Média	131,4 dias	143,7 dias
Média de cada um dos processos		
1. Fase interna	1: 40,2 dias	1: 66,35 dias
2. Publicação	2: 18,3 dias	2: 14,12 dias
3. Pregão	3: 46,5 dias	3: 31,18 dias
4. Contratação	4: 24,7 dias	4: 32,12 dias

Fonte: elaborado pelos autores

A partir dessa análise exploratória inicial, foi realizada uma investigação mais detalhada com o intuito de identificar as atividades que demandavam maior tempo considerando os principais marcos do processo de aquisição.

O Quadro 9 apresenta os resultados da amostra do SRP. A coluna ID se refere a cada etapa que compõe o processo: preparação interna de aquisição, publicação de edital, pregão e contratação.

Quadro 9 | Tempo médio gasto em atividades processuais

ID	Intervalos de atividades	Média	%	Acumulado
1	Entre o início do processo e a formação de planilha	22,35	15,55%	-
1	Entre o edital autorizado e a minuta do edital elaborada	22,29	15,51%	31,06%
3	Entre o início do pregão e o fim da sessão pública	20,64	14,36%	45,42%
4	Entre a publicação do resultado do certame e a elaboração do contrato e da ARP	15,64	10,88%	56,30%
2	Entre o edital publicado e o início do pregão	14,11	9,82%	66,12%
4	Entre a publicação no DOU e a designação de fiscais solicitada	13,58	9,45%	75,57%
1	Entre a planilha de preços elaborada e o edital autorizado	10,82	7,53%	83,10%
3	Entre a homologação do parecer da ASLIC e a publicação do resultado do certame	8,11	5,65%	88,75%
1	Entre o edital homologado e o edital assinado	6,52	4,54%	93,29%
4	Entre a elaboração do contrato/ARP e a publicação do resultado no DOU	2,88	2,00%	95,29%
1	Entre a minuta do edital elaborada e o envio dessa minuta para a ASLIC	1,58	1,10%	96,40%
1	Entre o edital enviado para a ASLIC e o parecer homologado	1,47	1,02%	97,42%
1	Entre o edital assinado/homologado e o edital publicado	1,29	0,90%	98,32%
3	Entre o relatório do pregão enviado para a ASLIC e o parecer da ASLIC homologado	1,23	0,86%	99,18%
3	Entre o fim da sessão pública e o relatório do pregão enviado para a ASLIC	1,17	0,82%	100,00%

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados identificados alertam para alguns problemas e, sobretudo, corroboram as principais dificuldades levantadas pelos servidores da DIRAD durante as interações de mapeamento de processos, a saber: (1) número elevado de retificações do TR na UD; (2) tempo prolongado na pesquisa de preços devido à dependência de resposta dos fornecedores e à especificação inadequada da demanda; (3) necessidade de consulta à UD para elaboração de edital devido à especificação inadequada do TR; e 4) falta de apoio da UD em momentos pontuais: ateste de capacidade técnica, ateste de amostra, resposta a pedidos de impugnação.

Além desses problemas inerentes a algumas etapas, foram identificados gargalos que perpassam o processo em variados momentos, tais como problemas de comunicação constante entre os atores do processo, retrabalho, centralização de atividades e excessivas transferências de processo entre as unidades (handoffs).

(2) Fase de prospecção de melhorias

Diante desse diagnóstico, deu-se início à prospecção de oportunidades de melhoria por meio de consultas a referências científicas (artigos, dissertações e teses), arcabouço legal (leis, instruções normativas, acórdãos do TCU, portarias de alguns órgãos e regimentos internos), fóruns de discussão sobre compras públicas e benchmarking em outras instituições através de consultas por telefone ou presenciais (Ministério da Justiça - MJ, Ministério da Defesa - MD, Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa, Controladoria-Geral da União - CGU, Tribunal Superior do Trabalho - TST, Tribunal Superior Eleitoral - TSE e Superior Tribunal de Justiça - STJ).

A partir desse conjunto de consultas, foi possível elencar oportunidades de aprimoramento que podem gerar melhoria significativa nos indicadores do processo de aquisição de bens e serviços, conforme exposto no Quadro 10.

Quadro 10 | Oportunidades de melhoria

Oportunidade de melhoria	Problemas que podem ser sanados	Referência	Grau de complexidade
Estabelecimento de limite de alçadas	▪ Diminuição de handoffs e retrabalho	Executivo, TSE e STJ	Baixo
Campanha para divulgação dos pedidos simplificados em outros meios de comunicação (ex.: intranet e banners)	▪ As unidades respondem a pedidos de materiais após o fechamento do período de solicitações	-	Baixo
Criação de página na intranet sobre compras	▪ As unidades não conhecem o processo de aquisição de bens e serviços	-	Baixo
Aprimoramento de modelo de TR disponibilizado para a UD	▪ Restituição de TR	STJ, TSE e MJ	Baixo
Reuniões iniciais de contratação com a UD	▪ Restituição de TRs e editais	STJ e ENAP	Baixo
Consulta a fiscais de contratos passados	▪ Edital vulnerável a pedidos de impugnação e contratações insatisfatórias	MD e ENAP	Baixo
Participação no Núcleo de Apoio aos Compradores Públicos (NELCA)	▪ Falta de atualização de conhecimentos devido às novas instruções do TCU	-	Baixo
Notificação para a UD fornecer suporte ao pregoeiro	▪ Atraso na prestação de informações sobre impugnação/ esclarecimento/atesto	Anvisa	Baixo
Aproximação com a assessoria jurídica	▪ Atraso na elaboração do edital	STJ	Baixo
Criação de portaria interna com atribuições das unidades demandantes	▪ Falta de sentimento de posse por parte da UD	Anvisa	Baixo

Oportunidade de melhoria	Problemas que podem ser sanados	Referência	Grau de complexidade
Elaboração de estudos técnicos preliminares (ETP) em todas as contratações, seja utilizando um modelo simplificado ou completo	- Restituição de TRs - Minimização de problemas futuros em editais e contratações	TSE	Baixo/Médio
Criação de cartilhas com orientações do processo para a UD	As unidades não conhecem o processo de aquisição de bens e serviços	STJ	Baixo/Médio
Delegação de pesquisa de preços à UD com suporte da UC	- Falta de sentimento de posse por parte da UD - Aquisição de bens diferentes da necessidade do servidor	CGU, MJ, STJ, TSE, ENAP e IBRAM	Baixo/Médio
Catálogo com especificação de produtos e serviços	Restituição de pesquisa de preços devido a problemas na especificação	STJ	Baixo
Envio de opções de produtos que poderão ser adquiridos	Restituição de pesquisa de preços devido a problemas na especificação	Universidades federais	Baixo
Criação de unidades especializadas de suporte à UD	Restituição de TRs, pesquisas de preço e editais	STJ, TSE e CGU	Médio
Layout organizacional com unidades próximas	Aprimoramento da sinergia da equipe	CGU, MJ e STJ	Médio/alto
Criação de sistema que confecciona automaticamente TR/PB	Restituição de TRs	STJ	Alto

Fonte: elaborado pelos autores

(3) Fase de síntese de resultados

O Quadro 11 sintetiza os principais resultados associados ao processo.

Quadro 11 | Comparação de resultados antes e depois das oportunidades de melhoria

Atributos do processo	Processo antes	Processo depois
Foco da unidade de compras	Cotação de materiais	Suporte ao demandante nas etapas iniciais do processo de compras
Responsabilidade do processo	Unidade de compras	Compartilhada (unidade de compras e demandante)
Formalização do processo	Baixa	Alta (padrões, exemplos e instruções para solicitações)
Efetividade do processo	Baixa (erros, atrasos)	Celeridade e menor taxa de retificações

Fonte: elaborado pelos autores

3.1.4 Gestão de processos para a adequação de capacidade operacional diante de novas tecnologias: os “processos finalísticos”

A seguir, serão apresentados os resultados acerca dos processos finalísticos. Dessa forma, a presente subseção está dividida em três partes: diagnóstico, prospecção de melhorias e síntese de resultados.

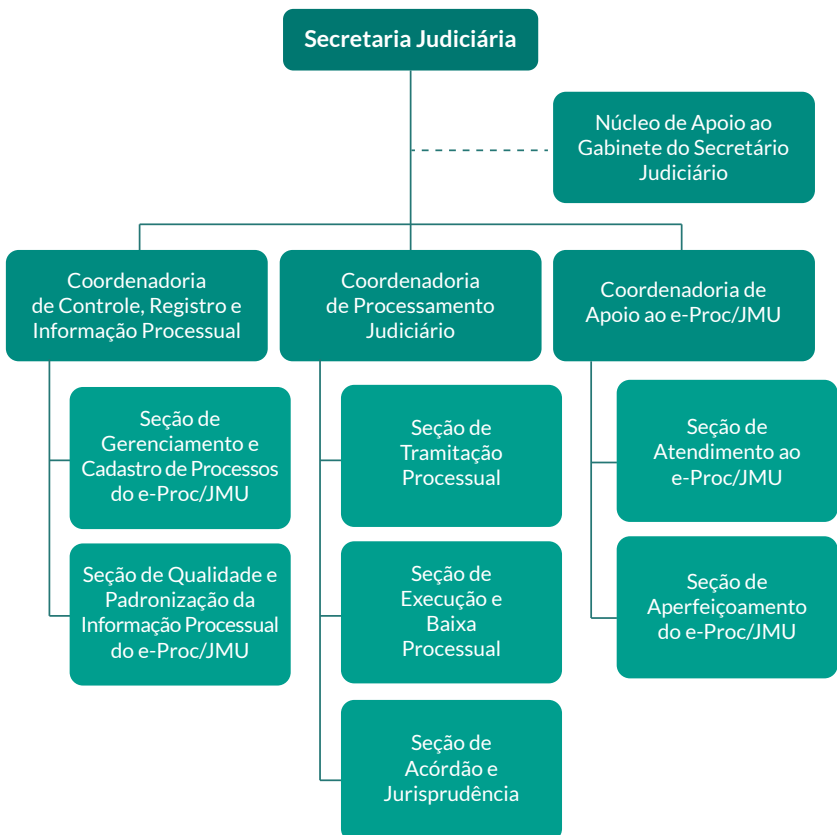
(1) Fase de diagnóstico

Em novembro de 2017, o STM passou a adotar o processo judicial eletrônico por meio do sistema e-Proc/JMU. A utilização do e-Proc/JMU traz inúmeras vantagens, sendo algumas delas a redução no tempo de tramitação de processos, maior segurança no que diz respeito às

informações disponibilizadas, integração de informações entre partes e simultaneidade quanto às vistas ao processo.

Esses atributos representaram uma mudança paradigmática na forma de trabalho do órgão, demandando uma atualização por parte dos atores que atuam diretamente na atividade finalística do Tribunal. Além das rotinas de trabalho, a disposição das unidades sofreu uma alteração natural. Ao serem iniciados os trabalhos na Secretaria Judiciária (SEJUD), por exemplo, foi apresentada a necessidade de readequação do desenho organizacional, uma vez que, informalmente, uma nova estrutura já tinha se configurado, conforme ilustrado na Figura 16.

Figura 16 | Estrutura organizacional da SEJUD

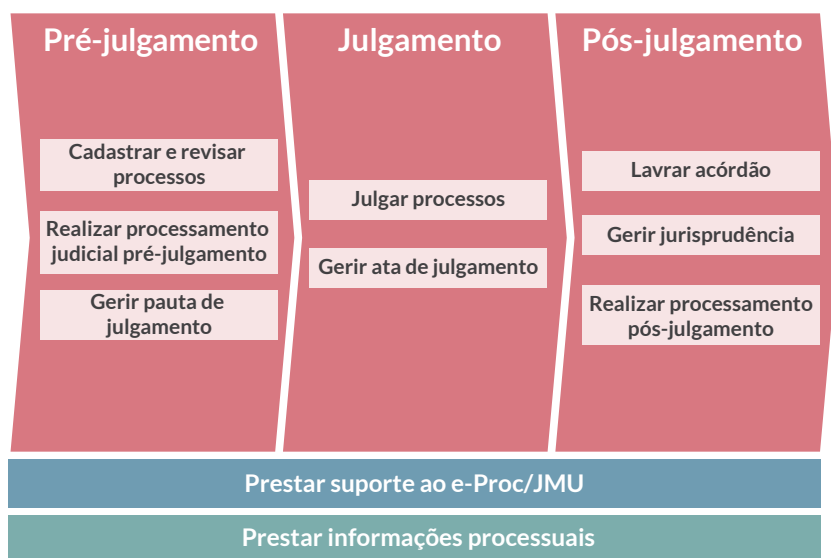


Diante do cenário apresentado, foi necessário ampliar o escopo do projeto, agregando à análise questões como desenho organizacional e capacidade operacional de trabalho, além de apenas mapear e aprimorar processos.

De acordo com as primeiras interações com as unidades finalísticas, foi possível representar os processos finalísticos por meio de três etapas: pré-julgamento, que corresponde às atividades desde a autuação até a inclusão dos processos em pauta de julgamento, nos casos de decisão colegiada, ou, em condição de decisão monocrática, a própria decisão; julgamento, que se refere ao acompanhamento dos processos no plenário; e pós-julgamento, que compreende os trâmites após decisões monocráticas ou julgamentos colegiados. Há, ainda, processos incorporados ao escopo das secretarias que não pertencem a nenhuma das etapas elencadas, caracterizando-se como suporte jurisdicional (Prestar suporte ao e-Proc/JMU e Prestar informações processuais).

A Figura 17 ilustra a representação dos macroprocessos finalísticos.

Figura 17 | Macroprocessos finalísticos



Com base nos macroprocessos identificados, foi conduzido o mapeamento do fluxo dos processos finalísticos. Esse trabalho foi executado a partir de consultas a documentos – como o Código Penal Militar e o Regimento Interno do Tribunal – e de entrevistas com servidores das áreas finalísticas.

Após o mapeamento do fluxo dos processos, foi possível determinar os principais marcos e atos dos processos finalísticos, o que permitiu mensurar o tempo de execução e a frequência das atividades usando-se para isso dados secundários. Os dados que subsidiaram essa análise foram extraídos da ferramenta de acompanhamento de processos do e-Proc/JMU, de relatórios de teletrabalho e de registros do atendimento aos chamados do e-Proc/JMU.

Com base em uma amostra de 736 processos judiciais que tramitaram entre 1º de janeiro e 25 de outubro de 2018, obteve-se a frequência média e o tempo de tramitação mediano dos principais atos cartorários da Secretaria Judiciária, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 | Tempo médio de tramitação de atos cartorários

Processos	Frequência mensal do STM (média)	Tempo dimensionado por atividade no e-Proc/JMU (mediana)	Tempo dimensionado por mês
1. Ateste de correta autuação	92	35 minutos	52 horas
2. Certidão lavrada	53	56 minutos	49 horas
3. Redistribuição	11	75 minutos	13 horas
4. Cumprimento de diligências	331	1 hora e 10 minutos	375 horas
5. Publicação de acórdãos	55*	8 horas	440 horas
6. Publicação de jurisprudência	49*	8 horas	392 horas
7. Execução	80	3 horas	240 horas
Total de horas dimensionadas			1554
Total de horas disponíveis por servidor ao mês			123
Dimensionamento de servidores para o conjunto de atividades			12,63

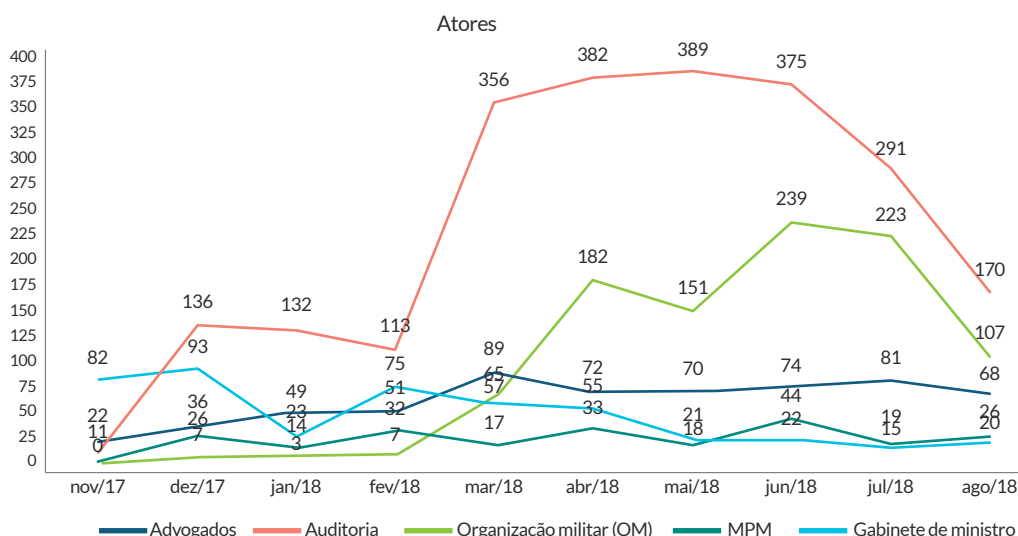
Fonte: elaborado pelos autores

Observação: as frequências dos itens 5 e 6 foram levantadas com base em dados do relatório de teletrabalho dos servidores responsáveis por acórdãos e jurisprudência.

O suporte ao e-Proc/JMU é realizado por meio de telefonemas e e-mails de prestação de esclarecimentos sobre o uso do sistema. A equipe de suporte registra os chamados em planilhas de controle dos atendimentos.

Com base nesse registro, foi possível determinar a evolução do número de chamados ao longo do tempo, conforme ilustra a Figura 18.

Figura 18 | Número de chamados ao e-Proc/JMU



(2) Fase de prospecção de melhorias

A partir desse diagnóstico inicial, conduziram-se prospecções para definir a configuração do redesenho organizacional da secretaria. Para isso, foram consultados órgãos como o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), por se tratar de uma justiça especializada, e o Tribunal de Justiça do Tocantins (TJ-TO), no qual o e-Proc/JMU foi incorporado.

Antes da implantação do e-Proc/JMU, a Coordenadoria de Controle, Registro e Informação (CCRIN) tinha como atribuição o registro das movimentações dos processos físicos usando o Sistema de Acompanhamen-

to de Processos. Todavia, essa atividade se tornou obsoleta, visto que o e-Proc/JMU já é capaz de controlar automaticamente todas as tramitações de processo. Com a modernização da rotina de trabalho, na atualidade as seções da CCRIN têm, primordialmente, atuado no controle dos dados inseridos pelas partes no e-Proc/JMU e em redistribuições. As demais atividades envolvem digitalização de processos físicos, cadastro de recursos internos e acompanhamento, por meio do Diário da Justiça e do sistema Push, das ações e dos recursos em tramitação no Supremo Tribunal Federal (STF).

Considerando-se a frequência e o tempo operacional das rotinas, verifica-se que as atividades finalísticas da coordenadoria congregaram 117 horas. Ao se dividir o total de tempo desses processos pelo tempo de horas úteis mensal por servidor, observa-se a necessidade de se manter 0,95 servidor para a execução das demandas.

Conforme os resultados desse novo paradigma, percebe-se que não é viável do ponto de vista econômico manter a estrutura de uma coordenadoria. Todavia, compreende-se que as rotinas de controle de qualidade, bem como outras atividades associadas ao suporte jurisdicional (ex.: elaboração de relatórios para público interno e externo), devem ser mantidas.

Desse modo, congregando-se as atribuições listadas no Quadro 13, sugere-se a criação da Seção de Qualidade Processual.

Quadro 13 | Seção de Qualidade Processual

Unidade	Atribuições
Seção de Qualidade Processual	▪ Realizar o controle de qualidade dos processos autuados ▪ Redistribuir processos ▪ Acompanhar a tramitação de processos no STF por meio do sistema push e do Diário da Justiça ▪ Digitalizar feitos físicos ▪ Cadastrar recursos internos ▪ Elaborar relatórios para prestação de informação jurisdicional interna e externamente (ex.: CNJ)

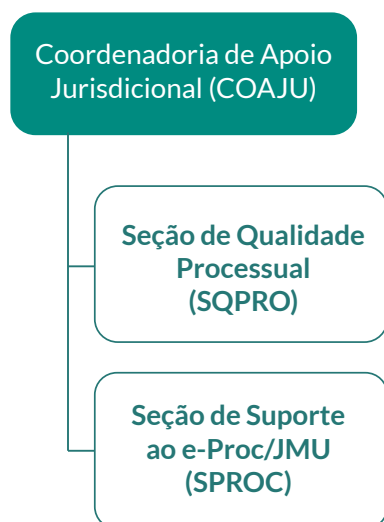
Fonte: elaborado pelos autores

Em relação ao atendimento ao e-Proc/JMU, em uma primeira reunião com os servidores da SEJUD, os coordenadores dessa secretaria manifestaram interesse na criação de uma coordenadoria de atendimento ao e-Proc/JMU, composta por duas seções que se responsabilizariam, respectivamente, pelos atendimentos do e-Proc/JMU e pelo aprimoramento e pelas homologações de mudanças do sistema. Todavia, acredita-se que uma estrutura de tamanha dimensão não seja adequada, uma vez que os chamados para dúvidas quanto ao e-Proc/JMU registram tendência de redução, visto que, com o passar do tempo, os usuários do sistema tendem a assimilar o funcionamento da ferramenta.

Todavia, acredita-se que, em médio prazo, seja de fato necessária uma estrutura para manter as modernizações do e-Proc/JMU por se tratar de uma ferramenta estratégica para o Tribunal. Por isso, sugere-se que seja criada a Seção de Suporte ao e-Proc/JMU.

A primeira e segunda seções, por estarem indiretamente associadas às atividades finalísticas, farão parte de uma mesma coordenadoria, chamada de Coordenadoria de Apoio Jurisdicional (COAJU), conforme a Figura 19.

Figura 19 | Coordenadoria de Apoio Jurisdicional

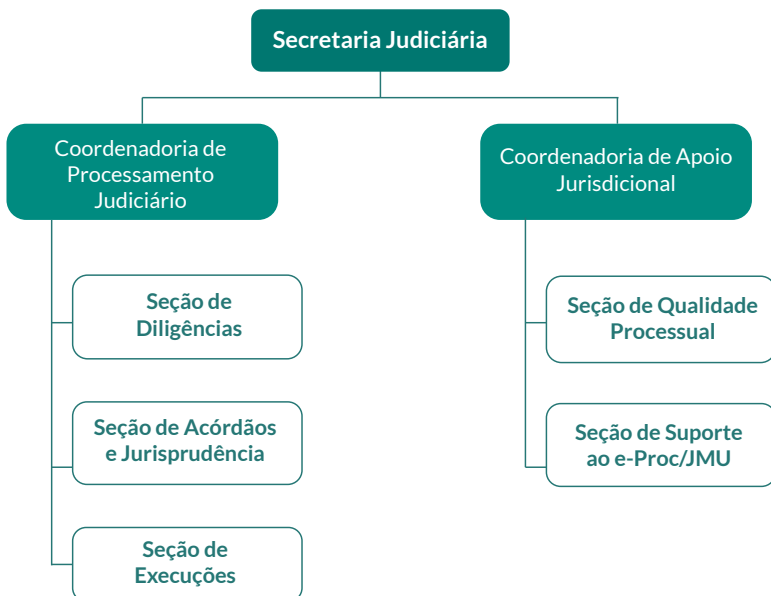


Tendo por base o benchmarking realizado no TSE, constatou-se que a estrutura da Secretaria Judiciária da Justiça Eleitoral não possui departamentalização baseada em funções. Assim, todas as atribuições relativas ao processamento judiciário, que hoje ficam sob responsabilidade das seções de diligências e execução, são realizadas no TSE pela Coordenadoria de Processamento, composta por três seções que desenvolvem o mesmo trabalho, porém para diferentes grupos de ministros: Seções de Processamento I, II e III.

Concentrar as atividades em uma unidade traz algumas vantagens, uma vez que, nessas condições, um único servidor pode se responsabilizar por todas as etapas da rotina organizacional do início ao fim, favorecendo, desse modo, a gestão de conhecimento e a eliminação de transferências dos processos.

Apesar da proposta e dos benefícios apresentados, a administração do Tribunal, diante da natureza do trabalho e de questões institucionais, compreendeu que a manutenção da coordenadoria com três seções seria mais indicada: Seção de Diligências, Seção de Acórdãos e Jurisprudência e Seção de Execuções. Assim, o redesenho final da SEJUD está retratado na Figura 20.

Figura 20 | Redesenho da estrutura organizacional da SEJUD



(3) Fase de síntese de resultados

O Quadro 14 apresenta uma síntese dos principais resultados.

Quadro 14 | Síntese dos resultados

Atributos de estrutura	Estrutura antes	Estrutura proposta
Número de coordenadorias	3	2
Número de seções	7	5
Número de atores no processo finalístico	20	13
Número de núcleos	0	1

Fonte: elaborado pelos autores

Por fazer parte dos processos finalísticos, a Secretaria do Tribunal Pleno (SEPLE) também compôs a análise. As fases de diagnóstico, prospecção de melhorias e síntese de resultados são apresentados a seguir.

(1) Fase de diagnóstico

As atividades finalísticas da Secretaria do Pleno (SEPLE) correspondem a gerir pautas e atas de julgamento. Essa atribuição fica sob a responsabilidade da Seção de Atas (SEATA), e os processos associados a ela foram mapeados. As demais rotinas da SEPLE ficam a cargo da Seção de Registro de Atividades em Plenário (SERAP), envolvendo o apoio ao plenário, a gravação de sessões de julgamento, a aquisição de bens e serviços, a elaboração de estatísticas e de relatórios, e a execução orçamentária e financeira.

Com o intuito de investigar uma estrutura com melhor aderência às demandas, foram conduzidas mais análises. A primeira ação envolveu a comparação dos resultados da SEPLE com os da Assessoria do Plenário (ASPLEN) do TSE, uma vez que se trata de uma justiça especializada que guarda semelhanças com o STM no que tange ao julgamento em plenário. As principais características da SEPLE e da Assessoria do Plenário do TSE estão listadas no Quadro 15.

Quadro 15 | Características da SEPLE do STM e da Assessoria do Plenário do TSE

Características	Assessoria do Plenário TSE	Secretaria do Tribunal Pleno STM
Nº de sessões	84	89
Número de processos julgados em plenário em 2017	2.337	780
Média de processos por sessão	27,82	8,76
Nº de servidores da unidade	5 servidores 3 terceirizados	12 servidores 2 militares 3 terceirizados 2 estagiários
Formato de trabalho	Os servidores trabalham em duplas nas principais atividades da assessoria – elaboração de pautas e atas –, de modo que o segundo assegure a qualidade do trabalho do primeiro	Atividades fragmentadas. Por exemplo, cada uma das atividades de elaboração de extrato de ata é realizada por um servidor diferente: edição de ata, formatação, revisão e publicação no e-Proc/JMU

Fonte: elaborado pelos autores

Considerando a diferença entre a força de trabalho das unidades do STM e do TSE, foi necessário um olhar mais aprofundado sobre as atividades de cada servidor da SEPLE. Diante disso, nos próximos parágrafos serão expressas ponderações acerca de cada seção do STM.

A SERAP possui atualmente 3 servidores e 2 militares. A atividade primordial da seção envolve a gravação de áudio e vídeo em plenário, sendo executada essencialmente pelos militares e pelo supervisor com apoio de contratos de empresas terceirizadas. Quanto aos demais servidores, o primeiro é responsável por questões administrativas de toda a SEPLE, já o segundo presta suporte ao plenário, especialmente no que tange às atividades de elaboração de atas de julgamentos.

A partir disso, percebe-se que um dos servidores está deslocado das atribuições da seção, pois, mesmo estando na SERAP, ele exerce atribuições da SEATA. Além disso, outro ponto envolve as atribuições de áudio e vídeo. No Tribunal, há pelo menos mais três unidades além da SEPLE que constantemente demandam gravações de áudio e de vídeo: a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP), a Assessoria de Comunicação (ASCOM) e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Justiça Militar da União (ENAJUM). Por ser uma atividade executada por tantas unidades e que exige pessoal com qualificação técnica e equipamentos de alto custo, a centralização em apenas uma seção pode gerar economia de escopo – condição alcançada quando há redução dos custos a partir do compartilhamento dos insumos de produção. Essa proposta baseia-se nas práticas dos demais Tribunais Superiores, nos quais existem seções de áudio e de vídeo vinculadas às secretarias de comunicação, as quais executam as demandas dessa natureza de todo o tribunal: sessões de julgamento, cobertura de eventos, cursos, solenidades, entre outras.

Em relação às atividades da SEATA, três atribuições foram mais significativas: apoio ao plenário, elaboração de pauta e elaboração de atas. De acordo com um levantamento realizado com os próprios servidores da SEATA, registrou-se que, em média, 6 deles prestam suporte ao plenário, podendo esse número chegar a 10. Conforme entrevista com os servidores, no que tange à elaboração de pautas, 3 servidores são encarregados dessa atividade. Já quanto à elaboração de atas, as tarefas são caracterizadas pela alta fragmentação do trabalho. Servidores diferentes são demandados para cada uma destas atividades: elaboração, revisão, formatação e publicação de extrato de ata. Em consulta aos servidores da SEATA, identificou-se que 5 colaboradores executam alguma das etapas listadas anteriormente, quando o número indicado seria 3, conforme levantamento de dados secundários do Quadro 16.

Quadro 16 | Dimensionamento de pessoal para elaboração de extrato de ata

Processo	Frequência mensal do STM (média)	Tempo dimensionado por atividade no e-Proc/JMU (em minutos)	Tempo dimensionado por mês (em horas)
Elaboração de extrato de ata	58	339	327,7
Total de horas do servidor			123
Número dimensionado de servidores para a atividade			2,66

Fonte: elaborado pelos autores

A SEPLE ainda possuía algumas atividades consideradas obsoletas e difusas. No que diz respeito ao primeiro atributo, exemplifica-se o caso da elaboração de pastas físicas que devem ser levadas a plenário para a Secretária do Tribunal Pleno, procedimento que não agrega valor aos trabalhos diante do atual cenário de modernização dos processos judiciais, em especial o e-Proc/JMU. No que tange à questão das atividades difusas, tem-se o exemplo da pesquisa de jurisprudência, atividade que durante as consultas aos servidores foi citada como responsabilidade de cinco servidores diferentes além dos estagiários.

Outro ponto de destaque refere-se à concessão de teletrabalho. De acordo com a Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016, art. 4º: “A realização do teletrabalho é [...] restrita às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016). Todavia, um servidor da SEPLE atua em trabalho remoto tendo as seguintes atividades sob a sua responsabilidade, de acordo com o plano de teletrabalho aprovado pelo Tribunal:

1. revisão das atas e comunicados das sessões plenárias;
2. instrução processual de demandas administrativas de interesse da SEPLE, incluídas as minutas para subsidiar processos que digam respeito à Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011 (LAI);

3. acompanhamento e gestão das tramitações de interesse da SEPLE no SEI; e
4. elaboração de minutas para subsidiar as decisões da unidade, inclusive com pesquisa legislativa, doutrinária e jurisprudencial.

Algumas ponderações devem ser realizadas no que se refere a cada um dos tópicos: (1) já existem outros três servidores executando a primeira atividade, um quarto representaria retrabalho; (2) de acordo com consultas a relatórios da ouvidoria, só houve uma solicitação à LAI direcionada à SEPLE no último ano; (3) a descrição da terceira atividade é vaga, impedindo a quantificação para fins de controle, conforme sugerido na resolução; e (4) pesquisas já são executadas por outros cinco servidores e dois estagiários, conforme apresentado.

(2) Fase de prospecção de melhorias

Diante do cenário levantado por meio de pesquisa de campo na SEPLE, propõe-se um redimensionamento da força de trabalho e redesenho organizacional. Primeiramente, em relação à estrutura, sugere-se a transferência das atribuições de gravação de áudio e vídeo para uma seção especializada, vinculada à comunicação, a exemplo do que é realizado no Supremo Tribunal Federal (STF), no Tribunal Superior do Trabalho (TST) e no Tribunal Superior Eleitoral (TSE). As atividades de áudio e vídeo demandam equipe com conhecimento especializado e equipamentos/contratos de alto custo. A centralização dessas atribuições em uma unidade no STM pode representar economia de escopo, condição alcançada quando há redução de custo associada à produção conjunta de um bem ou serviço. Em consequência, haverá aumento de produtividade e eficiência. Ainda no que se refere à estrutura, acredita-se que não há necessidade de sua divisão em seções, uma vez que foi possível diagnosticar pela auditoria de processos e-Proc/JMU e SEI que os servidores da SERAP e da SEATA já trabalham em atribuições de

ambas as seções. Além disso, a principal atividade da SERAP – gravação de áudio de vídeo – será transferida para uma seção especializada que será criada na área de comunicação.

No tocante ao redimensionamento da força de trabalho, sugere-se a redução da secretaria de 19 colaboradores – entre servidores, militares, estagiários e terceirizados – para seis servidores e dois terceirizados. Por isso, a proposta do projeto diante das prospecções investigadas é que a SEPLE se tornasse uma assessoria, sem subdivisões, assim como observado na estrutura do TSE.

(3) Fase de síntese de resultados

Quadro 17 | Comparação entre estado anterior e estado atual

Atributos da estrutura	Estrutura antes	Estrutura depois
Nº de seções	2	0
Formato de trabalho	▪ Suporte ao plenário e registro de áudio e vídeo	▪ SEPLE: suporte ao plenário ▪ ASCOM: registro de áudio e vídeo – economia de escopo
Nº de atores dos processos	14	8
Cenário	▪ Atividades especializadas descentralizadas, unidades-fim realizando atividades-meio	▪ Centralização de atividades especializadas, ganho de eficiência

Fonte: elaborado pelos autores



04

Considerações finais

Ao longo de 20 meses de trabalho, foi possível diagnosticar os principais desafios do Superior Tribunal Militar (STM), de forma participativa, por meio de uma consulta aos representantes do alto escalão e aos demais servidores. Essa prática – fase 1 da metodologia – conduziu a um alinhamento estratégico do projeto ao universo do STM, permitindo a priorização dos macroprocessos críticos da organização.

Já na fase 2, foram executados ciclos de melhoria nos processos-alvo do Tribunal. A partir da aplicação de um conjunto de técnicas, foi possível prospectar benefícios potenciais tanto em relação às rotinas de trabalho como também ao redesenho organizacional: redução de custo e riscos, otimização de recursos, balanceamento da capacidade produtiva no que se refere ao trabalho, aprimoramento da interface de comunicação entre as áreas, e outros.

Conforme exposto anteriormente, o projeto “Investigação e transformação do STM: uma visão baseada em processos” representou um começo para difundir a gestão de processos no Tribunal em seu conjunto. No intuito de manter esse objetivo, o projeto também reforçou a manutenção de conhecimento por meio da implantação de um escritório de processos, garantindo que novas ações de inovação na gestão floresçam na justiça militar.



Referências

ABPMP. BPM CBOK versão 3.0: guia para o gerenciamento de processos de negócio – Corpo comum de conhecimento. Association of Business Process Management Professionals, 2013.

AGRANONIK, M.; HIRAKATA, V. N. Cálculo de tamanho de amostra: proporções. Revista HCPA, Porto Alegre, v. 31, n. 3, p. 382-388, 2011.

BALDAM, R.; ROZENFELD, H.; VALLE, R. Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público. Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal. 3. ed. Brasília: MP, 2017b.

BRASIL. Presidência da República. Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 29 abr. 2019.

BRASIL. Superior Tribunal Militar. Planejamento Estratégico da Justiça Militar da União: 2012-2018. Brasília: STM, 2012a.

BRASIL. Superior Tribunal Militar. Resolução nº 186, de 24 de outubro de 2012. Boletim da Justiça Militar, Poder Judiciário, Brasília, DF, n. 47, p. 1726, 31 out. 2012b.

BRASIL. Superior Tribunal Militar. Resolução nº 241, de 9 de maio de 2017. Aprova o Manual de Organização do Superior Tribunal Militar e dá outras providências. Brasília: STM, 2017a.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Metas Nacionais do Poder Judiciário: 2009 - 2013. Brasília: CNJ, 2014a.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, n. 114, p. 9-12, 3 jul. 2014b.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, n. 102, p. 2-5, 17 jun. 2016.

GIESKE, H.; VAN BUUREN, A.; BEKKERS, V. Conceptualizing public innovative capacity: a framework for assessment. *The Innovation Journal*, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 1, 2016.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

HAMMER, M. What is business process management?. In: VON BROCKE, J.; ROSEMAN, M. (ed.). *Handbook on business process management 1: introduction, methods and information systems*. 2nd ed. Berlin, Heidelberg: Springer, 2015. p. 3-16.

MINONNE, C.; TURNER, G. Business process management – are you ready for the future?. *Knowledge and Process Management*, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 111-120, 2012.

MORAIS, R. M.; KAZAN, S.; PÁDUA, S. I. D.; COSTA, A. L. An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, Bingley, v. 20, n. 3, p. 412-432, 2014.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. M.; CARDOSO, R. Process management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process Management Journal*, [s. l.], v. 14, n. 5, p. 694-723, 2008.

RENTES, V. C.; PÁDUA, S. I. D.; COELHO, E. B.; CINTRA, M. A. C. T.; ILANA, G. G. F.; ROZENFELD, H. Implementation of a strategic planning process oriented towards promoting business process management (BPM) at a clinical research center (CRC). *Business Process Management Journal*, 2018.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, [s. l.], v. 48, n. 3, p. 64-80, 2008. ISSN 0034-7590.

ŠKRINJAR, R.; TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: critical practices. *International Journal of Information Management*, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 48-60, 2012.

VERBEETEN, F. H. M. Performance management practices in public sector organizations: impact on performance press the escape key to close. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 427-454, 2008.

Apêndice A - Questionário

Prezado(a) servidor(a),

Este questionário tem como objetivo identificar e avaliar oportunidades de melhoria na eficiência da gestão do Superior Tribunal Militar. O tempo previsto para respondê-lo é de 5 a 10 minutos, e você terá até o dia 17/11/2017 para preenchê-lo. Todas as respostas serão compiladas e tratadas conjuntamente, assegurando total anonimato da sua identidade.

1) Considerando as afirmações a seguir, informe a sua satisfação quanto ao desempenho dos seguintes itens institucionais do Superior Tribunal Militar:

Item	1. Muito insatisfeito	2. Insatisfeito	3. Neutro	4. Satisfeito	5. Muito Satisfeito	Não se aplica/não sei avaliar
1. Aquisição e contratação de serviços (desde a solicitação até a conclusão do processo licitatório)						
2. Realização de obras e serviços de engenharia (ex.: reformas e outros)						
3. Serviços de manutenção predial (ex.: troca de lâmpada, conserto de portas e outros)						
4. Instalações físicas que você utiliza (ex.: ar-condicionado, mobiliário, layout, outros)						
5. Infraestrutura predial (ex.: elevador, banheiro, escadas, acessibilidade)						
6. Central de Atendimento ao Usuário – CAU (444 e atendimento do técnico no local)						
7. Sistema SEI						
8. Sistemas disponíveis para o meu trabalho cotidiano						

9. Os softwares instalados no meu computador
(ex.: Word, Excel e outros)

10. Equipamentos de informática e comunicação
(ex.: computadores, impressoras, telefones)

11. Serviços de rede (internet e e-mail)

12. Ações de treinamento e capacitação da JMU

13. Serviços de saúde prestados aos servidores
(médico, odontológico e psicossocial)

14. Serviços do plano de saúde da JMU

15. Processo de revisão dos acórdãos (apenas
SEJUD e Gabinetes de Ministros)

16. Elaboração da pauta de julgamento (apenas
SEJUD, SEPLE e Gabinetes de Ministros)

17. Disponibilidade de informações no STM
(ex.: conteúdo do site do STM, clipping, intranet,
outros)

18. Materiais de escritório disponíveis (ex.:
caneta)

19. Serviços de pesquisa documental (ex.:
legislação, documentos históricos)

20. Auditorias, fiscalização e orientações do
controle interno

2) Você gostaria de acrescentar algum(ns) item(ns) não contemplado(s)?

Se sim, registre-o(s) juntamente com observações sobre o seu desempenho institucional.

[1.000 caracteres – 4 linhas]

3) Considerando as afirmativas a seguir, informe o seu nível de concordância:

Item	1. Discordo plenamente	2. Discordo parcialmente	3. Nem discordo, nem concordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo plenamente	Não se aplica/não sei avaliar
21. Os servidores da minha unidade utilizam todo o seu tempo de trabalho na realização de atividades do STM						
22. Os servidores da minha unidade são eficientes no desenvolvimento de suas atividades no STM						
23. Os servidores da minha unidade são capacitados para realizar adequadamente as suas atividades no STM						
24. A minha unidade possui todos os recursos necessários para realizar as suas atividades com eficiência e efetividade						

4) Considerando uma visão ampla sobre o Superior Tribunal Militar, como você compara o desempenho dele com outras organizações do Judiciário nos seguintes itens?

Item	Muito abaixo da média	Abaixo da média	Na média	Acima da média	Muito acima da média	Não se aplica/não sei avaliar
25. A quantidade do trabalho realizado						
26. A qualidade ou eficácia do trabalho realizado						
27. O número de inovações ou novas ideias implementadas						
28. Reputação em “excelência de trabalho”						
29. Alcance de metas de produção e serviço						
30. Eficiência das operações						
31. Motivação dos servidores						

5) Na sua opinião, quais são os principais desafios e oportunidades para melhoria do desempenho e aumento da eficiência do STM?

6) Na sua opinião, quais são os principais riscos e ameaças à eficiência e ao desempenho do STM?

7) Você gostaria de acrescentar alguma consideração, crítica ou sugestão em relação às rotinas de trabalho do STM ou a outros assuntos relacionados?

8) Você gostaria de acrescentar algum comentário sobre esta pesquisa?

Muito obrigado pela sua participação!

Projeto Gestão por Processos – Superior Tribunal Militar

Apêndice B - Roteiro semiestruturado de entrevista

Em relação às suas atribuições, gostaríamos de realizar algumas perguntas para obter uma percepção sobre melhorias necessárias e possíveis para aprimorar e elevar o nível de profissionalização das ações do STM.

Os resultados desta entrevista serão utilizados para identificação e priorização das ações de melhorias de processos no STM.

Análise SWOT

- 1) Quais são as principais forças ou pontos positivos que podemos destacar em relação à atuação deste gabinete e do STM (momento atual)?
- 2) Quais são as principais fraquezas ou pontos negativos que podemos destacar em relação à atuação deste gabinete e do STM (momento atual)?
- 3) Quais são as principais oportunidades para melhor atuação deste gabinete e do STM (perspectiva futura)?
- 4) Quais são as principais ameaças sobre a atuação deste gabinete e do STM (perspectiva futura)?

Mais especificamente sobre as rotinas de trabalho

- 5) Quais as rotinas do gabinete que, caso não sejam executadas efetivamente, causam um prejuízo grande para o STM? Prejuízo = custo, tempo, pessoa.
- 6) Quais os principais setores que se relacionam com a área?
- 7) Como é dividido o trabalho dentro da área (ex.: quais as pessoas e os trabalhos envolvidos)?
- 8) Existem tecnologias (ex.: softwares) que auxiliam no cumprimento da rotina de trabalho? Se sim, há quanto tempo têm sido usadas? Como ajudam a aprimorar a rotina?

- 9) Quais os principais gargalos nas atividades executadas (ex.: alguma atividade que demora a ser implementada)?
- 10) Qual o grau de satisfação no que diz respeito à quantidade e à capacitação dos servidores da unidade?

Concluindo...

- 11) O Sr. gostaria de acrescentar alguma outra consideração?
- 12) O Sr. vê alguma restrição ou impossibilidade de realizarmos essa dinâmica com o ministro para complementar as informações fornecidas bem como identificar eventuais novas contribuições?

Muito obrigado pela sua participação!

Créditos

Coordenação e conteúdo

Núcleo de P&D para Excelência e Transformação
do Setor Público (Next)

Design e diagramação

Tatiany dos Santos Fonseca

Revisão

Sandra Regina Martins

Tiragem

1500 exemplares

Julho, 2019. Brasília, DF



EVOBIZ
NEGÓCIOS INOVADORES

Conheça outros projetos



www.next.unb.br



EVOBIZ
NEGÓCIOS INOVADORES

STM SUPERIOR
TRIBUNAL
MILITAR



UnB

 **next**
Universidade de Brasília