



TJPR
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO PARANÁ

Cadeia de Valor Guia Metodológico



Desembargador Adalberto Jorge Xisto Pereira
Presidente do Tribunal de Justiça

Desembargador Wellington Emanuel Coimbra de Moura
1º Vice-Presidente

Desembargador José Laurindo de Souza Netto
2º Vice-Presidente

Desembargador José Augusto Gomes Aniceto
Corregedor-Geral

Desembargador Luiz Cezar Nicolau
Corregedor

Desembargadora Ana Lúcia Lourenço
Ouvidora-Geral

Desembargadora Maria Aparecida Blanco de Lima
Ouvidora

Expediente

Secretária do Tribunal de Justiça
Maria Alice de Carvalho Panizzi

Diretor do Departamento de Planejamento
Vinícius Rodrigues Lopes

Diretora do Departamento do Patrimônio
Mariana da Costa Turra Brandão

Coordenador do Núcleo de Controle Interno
Diego Saborido Gazziero

Elaboração

**Grupo de Trabalho para Implementação do Projeto de
Gestão de Riscos nas Unidades Administrativas - GTRISC**

Departamento de Planejamento - DPLAN

Departamento do Patrimônio - DP

Núcleo de Controle Interno - NCI

Leonel Junior Pedralli | **Coordenador do GTRISC**

Caique Haddad Ricardo dos Santos | DPLAN

Izabel Vieira Szeremeta | NCI

Renan Massaiti Tory | DPLAN

Sandro Vinicius Pavanelli Barry | DP

Thiago Martini Ribeiro Pinto | NCI

Diagramação

Meline D'Agnoluzzo Zortéa | Cadeia de Valor

Leonel Junior Pedralli | Guia Metodológico

Diretor de Comunicação e Cerimonial

Marden Lincoln Amaral Machado

Apresentação

É com grande satisfação que divulgamos a Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná. A elaboração deste documento faz parte das ações visando a implementação do projeto de Gestão de Riscos nas unidades administrativas do Tribunal de Justiça, vez que a Cadeia de Valor é o instrumento que permite uma visão sistêmica e integrada da instituição, oferecendo a oportunidade de compreender como os seus processos de trabalho estão estruturados, como se relacionam entre as áreas e qual a relação entre eles. Ademais, representa importante referência para outras práticas de gestão, destacando-se o gerenciamento de riscos, a gestão por competências, o planejamento e gestão de indicadores e, ainda, a auditoria e o controle.

A construção coletiva desta nova visão constitui um importante passo para a racionalização do fluxo de trabalho, permitindo-nos cumprir de forma eficiente a importante missão do Poder Judiciário, que é a de oferecer aos jurisdicionados, em prazo razoável, a prestação jurisdicional e fomentar a solução consensual dos conflitos a fim de contribuir para a paz social.

O nosso agradecimento e reconhecimento a todos os que participaram da construção deste momento relevante para o Poder Judiciário do Estado do Paraná.

Curitiba, setembro de 2019.

Des. Adalberto Jorge Xisto Pereira
Presidente do Tribunal de Justiça

Sumário

Apresentação	3
Siglas e Figuras	5
1. Introdução	6
2. Objetivos	8
3. Conceitos	9
4. Metodologia	14
4.1 Criando um ambiente adequado para gerir incertezas	14
4.2 Eixos de Atuação	16
4.3 Macroprocessos	17
4.4 Macroprodutos	18
4.5 Processos de trabalho	19
4.5.1 Identificação nominal dos processos de trabalho.....	19
4.5.2 Identificação numérica dos processos de trabalho.....	19
4.6 Desdobramento dos processos de trabalho em atividades	20
4.7 Mapas de Processos	22
4.8 Entendendo a Cadeia de Valor	23
4.8.1 Primeiro Nível	23
4.8.2 Segundo Nível	24
4.8.3 Terceiro Nível	25
5. Considerações Finais	26
Referências	27

Siglas e Figuras

Siglas

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals

BPM - Business Process Management

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

DPLAN - Departamento de Planejamento

DP - Departamento do Patrimônio

GTRISC - Grupo de Trabalho para Implementação do Projeto de Gestão de Riscos

NCI - Núcleo de Controle Interno

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

STF - Supremo Tribunal Federal

STJ - Superior Tribunal de Justiça

TJPR - Tribunal de Justiça do Estado do Paraná

Figuras

Figura 01 - Estrutura de Governança do Poder Judiciário do Estado do Paraná

Figura 02 - Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná, primeiro nível.

Figura 03 - Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná, segundo nível.

Figura 04 - Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná, terceiro nível.

1. Introdução

Num contexto em que a carência de recursos se acentua continuamente, há que se esperar das organizações privadas e públicas uma postura de contingência para fazer frente à também crescente demanda por seus serviços. Diante desse cenário de escassez e incertezas, impõe-se à Administração Pública o aprimoramento gradativo de seus processos de trabalho e controles gerenciais a fim de potencializar oportunidades que a possibilitem alcançar seus objetivos precípuos e, por outro lado, reduzir a incidência de eventos que os possam prejudicar.

Entretanto, convém reconhecer que, por muito tempo, o conceito de gestão estratégica, que se justapõe à tomada de ótimas decisões gerenciais, não foi considerado aplicável aos dirigentes da Administração Pública, tendo-se por premissa que o seu papel era administrar os recursos afetos aos seus serviços de acordo com regras pré-estabelecidas, de forma a garantir o cumprimento de atribuições e o exercício de competências pré-definidas em uma estrutura orgânica¹.

A falta de competitividade e a gratuidade dos serviços contribuem para a acomodação de seus métodos de trabalho, demandando um engajamento verdadeiramente altruístico dos atores envolvidos no processo produtivo. A reforma ou mesmo a modernização da Administração Pública exigem, ainda, o reforço de competências de gestão que, muito além da mera importação de conceitos e instrumentos desenvolvidos e aplicados no setor privado, perpassam pela capacidade de ler a realidade específica dos serviços públicos, operacionalizando, de forma própria, conceitos e instrumentos de ação. Da mesma forma, é imprescindível a existência de uma liderança impulsionadora que ressalte as dimensões estratégica e comportamental e, ao mesmo tempo, não deixe de considerar a importância de outras dimensões, como a econômico-financeira², por exemplo.

Cabe, neste contexto, considerar a diferença fundamental entre eficiência operacional e estratégia. Enquanto a eficiência operacional se restringe à adequação geral

1. NEVES, Arminda. **Serviço Público**: para uma cultura de gestão na Administração Pública. Disponível em <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2514/1/Recriar%20o%20Servi%C3%A7o%20P%C3%ABlico%20Junho%202001.pdf>. Évora: Universidade de Évora, 2001. [pág. 21]

2. Idem. [pág. 20]

1. Introdução

às práticas comuns do mercado, levando a organização a atender apenas as expectativas elementares de seus clientes, a estratégia orienta na busca por vantagens competitivas³, que instiguem seus gestores a lançar mão de decisões arrojadas a fim de aprimorar o desempenho de seus processos produtivos.

A estratégia de uma organização está relacionada à sua capacidade de inovação, a qual dependerá, essencialmente, de seu contexto interno, como ambiente propício, competências funcionais e métodos, e com elementos externos, como política, estímulo governamental, controle social, entre outros⁴.

Em face deste panorama, o Poder Judiciário do Estado do Paraná tem buscado estratégias para otimizar recursos e desenvolver métodos gerenciais que o permitam potencializar a entrega de sua missão, assentada nos valores defendidos pela instituição. Esse contexto levou a Administração à decisão de propagar a metodologia de gerenciamento de riscos, que até então vinha sendo implementada pontualmente pelo Departamento do Patrimônio⁵, a todas as unidades de suporte administrativo, inicialmente. Lançada em terreno fértil, a decisão contou com o engajamento voluntário dos demais órgãos da cúpula diretiva cujas atividades precípuas estão afetas ao suporte jurisdicional e aos processos finalísticos.

Necessária para a implantação do gerenciamento de riscos por toda a instituição, a etapa da identificação dos processos de trabalho ganhou forma e na medida em que os trabalhos avançaram, observou-se a necessidade da visão global dos processos, como estavam inter-relacionados, quais seus objetivos e entregas e de que forma contribuíam para a execução da missão do Poder Judiciário paranaense. Assim, a organização da Cadeia de Valor tornou-se fundamental para que a instituição fosse representada como um todo, por meio de seus processos de trabalho, e a forma como foi concebida a Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná encontra-se apresentada neste documento.

3. PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18 ed. São Paulo: Campus, 1986.

4. CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

5. Órgão responsável pelas contratações e gestão de materiais do Poder Judiciário Estadual que desenvolveu projeto piloto para implantação da metodologia de gerenciamento de riscos.

2. Objetivos

A Cadeia de Valor é instrumento orientador da **gestão por processos**, na medida em que facilita a identificação dos principais processos responsáveis pela transformação dos insumos.

Dentre as várias aplicações deste instrumento de gestão, pode-se destacar o seu alinhamento com o planejamento estratégico fornecendo insumos para futuras revisões ou novas formulações, a apuração de custos por processo de trabalho e o aprimoramento do design organizacional, dentre outros. É um instrumento dinâmico que permite, a qualquer momento, que novos processos de trabalho sejam incorporados, alterados ou até mesmo extintos conforme o surgimento de novos serviços ou, a partir de novas diretrizes da instituição.

- **O objetivo principal da Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná é proporcionar uma visão geral das atividades que são realizadas cotidianamente e da forma como estas se inter-relacionam para gerar e entregar valor para a sociedade, pelo cumprimento da sua missão institucional.**

A partir deste instrumento, é possível desdobrar as atividades em níveis ainda mais detalhados, o que permitirá alcançar outros objetivos específicos:

- **identificar ameaças e oportunidades que possam influenciar os resultados esperados dos processos de trabalho;**
- **evidenciar pontos de melhoria e possibilidades de inovação;**
- **aprimorar a gestão, o desempenho dos processos, o uso dos recursos e as ferramentas de controle.**
- **concentrar esforços em processos identificados como críticos;**
- **priorizar ações com maior potencial de satisfazer o interesse público.**

Por fim, pode-se afirmar que, incorporando a Cadeia de Valor como ferramenta útil de gestão no seu dia a dia, a Administração poderá identificar e priorizar as oportunidades de melhoria em seus processos de trabalho, a fim de promover ações que entreguem cada vez mais valor à sociedade.

3. Conceitos

As organizações estão permanentemente em busca de processos de trabalho que resultem em aumento de sua eficiência, eficácia e efetividade. Historicamente, a ênfase na estrutura, na tarefa, em funções, em recursos humanos, entre outras, apresentou certo sucesso. Atualmente, ainda de forma predominante, a organização e divisão do trabalho em funções é aplicada pela grande maioria das empresas privadas e instituições públicas, com fragmentação do trabalho em atividades e tarefas – em regra rotineiras, repetitivas e sem criatividade⁶.

O modelo de organização funcional (em departamentos como finanças, recursos humanos, informática, produção, etc.) utiliza a forma vertical e se estrutura na especialização das atividades como meio para obter ganhos de economia de escala na produção de bens ou serviços. Ocorre que nesse modelo há pouco alinhamento e integração entre as diversas áreas da instituição, havendo tendência de falta de cooperação e comunicação entre os diferentes setores, o que, em regra, gera ineficiência e demanda dispêndios desnecessários de esforços e recursos⁷.

Por outro lado, as organizações modernas aperfeiçoaram suas operações e rotinas e passaram a adotar a visão do trabalho em forma de processos, como meio de melhorar a eficiência na produção de bens e serviços e melhorar a eficácia dos resultados, atingindo a efetividade nas “entregas” aos clientes, gerando produtos e serviços com valor agregado e aderentes às necessidades dos beneficiários aos quais atende⁸.

A **gestão por processos** pode ser definida como uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos das organizações, com o objetivo de promover o controle, sustentação e transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados. Dessa forma, tal metodologia favorece o conhecimento do funcionamento das organizações por meio de seus diversos processos, ou seja, do conjunto de atividades que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo⁹.

6. (Adapt.) PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

7. Idem.

8. Ibidem.

9. HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

3. Conceitos

A orientação por processos possibilita que a instituição seja vista como um fluxo contínuo de atividades encadeadas, que começam e terminam no cliente e não mais como um conjunto estanque de departamentos¹⁰.

Esse novo modelo de **governança** na gestão pública considera o cliente como ponto de partida, como ponto de chegada e como base para a tomada de decisão, estimula a criatividade e agrega esforços organizacionais, no sentido de oferecer serviços com maior valor para o cliente, de modo a satisfazer suas demandas e necessidades¹¹. Assim, a governança pública compreende tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade¹².

Governança

Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade¹³.

Como se vê no quadro ao lado, os interesses da sociedade orientam todos os processos de trabalho da instituição.

10. (Adapt.) PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

11. Idem.

12. BRASIL. **Guia da política de governança pública**. / Casa Civil da Presidência da República. Disponível em <https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/12/governo-federal-lanca-guia-sobre-a-politica-de-governanca-publica/guia-politica-governanca-publica.pdf> (em 23/08/2019) Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

13. BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Acessado no dia 23/08/2019, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm.



(Figura 1)

3. Conceitos

O conceito de Cadeia de Valor foi originalmente proposto pelo catedrático da escola de administração e economia da Harvard Business School, Michael Eugene Porter, consistindo em um modelo que permite que a organização analise as atividades de seu processo produtivo que criam valor e vantagem competitiva. Compreende-se, portanto, que a Cadeia de Valor representa o conjunto de atividades que a organização realiza para criar valor para os seus clientes e a forma como as atividades são realizadas afeta diretamente os resultados¹⁴.

CADEIA DE VALOR

Cadeia de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma instituição que busca satisfazer de forma mais completa as necessidades de seus clientes. Ela contempla os macroprocessos da organização e os relaciona de forma hierárquica.

Macroprocesso

Processo produtivo concebido em uma visão ampla, que envolve, geralmente, mais de uma área da organização e a permite gerar valor a fim de cumprir a sua missão.

Processo

Conjunto de atividades relacionadas e sequenciais que recebe entradas, agrega valor e produz saídas.

Subprocesso

Desdobramento do processo em fluxos menores, ou seja, um processo que contém um objetivo específico incluso dentro de outro, permitindo o correto desenvolvimento do processo principal.

Atividade

Agrupamento de tarefas (rotinas) complementares, caracterizado pelo consumo de recursos e orientado para um objetivo definido¹⁵.

Tarefa

Meio pelo qual se materializa cada atividade, subdividida em passos, ou operações. São sequências de passos indispensáveis à obtenção de um produto ou prestação de serviços¹⁶.

14. PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18 ed. São Paulo: Campus, 1986. (pág. 36)

15. BRASIL. **Introdução à gestão de processos de trabalho**: guia metodológico / Superior Tribunal de Justiça. Ed. rev. e atual. em dezembro/2016. -- Brasília: STJ, 2016. (pág. 12)

16. Idem (pág. 12).

3. Conceitos

A *Association of Business Process Management Professionals* apresenta quatro posições fundamentais¹⁷ que devem ser consideradas ao se implementar uma gestão por processos:

- O **dono de processos** que transmite a visão, dirige o programa e oferece patrocínio;
- O **gerente de processos** que possui visão global da transformação de processos;
- O **arquiteto de processos** que compreende o inter-relacionamento entre vários processos e auxilia na construção de novos processos;
- O **analista/designer de processos** que contribui para a modelagem do "AS-IS" e "TO-BE".

Modelagem de Processo

A modelagem de processo é uma atividade que consiste no emprego de técnicas internacionalmente parametrizadas para registrar o fluxo de um processo de negócio, possibilitando a compreensão, formalização e comunicação de seus principais componentes¹⁸.

Modelagem AS-IS:

Modelagem em que o processo é representado em seu estado atual, ou seja, tal como se encontra no momento do diagnóstico, antes de se efetuarem retificações ou melhorias em seu fluxo de tarefas.

Modelagem TO-BE

Modelagem em que são apresentadas as retificações ou melhorias pretendidas para o aprimoramento do fluxo dos processos e trabalho. Aponta um estado futuro pretendido para o processo de negócio.

17. ABPMP, *Association of Business Process Management Professionals* Brasil. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio:** Corpo Comum de Conhecimento BPM-CBOK(v.03). Disponibilizado em http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em 23/08/2019. (pág. 6)

18. Idem. (pág. 21)

3. Conceitos

Os processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica¹⁹. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo. Nesse contexto, os processos podem ser classificados em três categorias:

Processos Primários

Categoria de processo que **agrega valor diretamente para o cliente final da organização**. Processos primários são frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço.

Processos de Suporte

Processos que dão **suporte aos demais processos da** Cadeia de Valor - inclusive a outros processos de suporte. A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

Processos de Gerenciamento

Processos destinados a medir, monitorar, controlar atividades e administrar o **presente** e o **futuro** do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

19. ABPMP, Association of Business Process Management Professionals - Brasil. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio:** Corpo Comum de Conhecimento BPM-CBOK(v.03). Disponibilizado em http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em 23/08/2019.

4. Metodologia

4.1 Criando um ambiente adequado para gerir incertezas

O mapeamento dos processos de trabalho é um passo decisivo para implantar na instituição uma gestão que privilegie as necessidades de seus clientes em detrimento de aspectos e interesses internos em torno de sua estrutura organizacional. Foi justamente essa diretriz que orientou o objetivo nº 04 da estratégia do Poder Judiciário do Estado do Paraná para o período 2015-2020, que prospectou a implantação de metodologia de gestão por processos de trabalho, tanto no âmbito administrativo como no âmbito judicial de 1º e 2º Graus.

Sem embargo, no plano prático, a concretização das aspirações registradas na estratégia da instituição demanda a realização de escolhas vanguardistas e arrojadas que tenham o condão de impulsionar transformações no cenário em que se desenvolvem os processos de trabalho da instituição.

Nesse contexto, foi tomada a decisão de se adotar metodologia de gestão de riscos nos processos de trabalho de todos os setores administrativos do Tribunal de Justiça²⁰, que culminou no “PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS”²¹.

Concebido como uma das etapas necessárias à implantação da metodologia de gestão de riscos, o diagnóstico dos processos de trabalho mostrou-se um desafio inspirador, na medida em que se compreendia que seus benefícios viriam a sobrepujar o escopo pontual do projeto, alcançando a estratégia institucional em seu mais alto nível.

Assim, mais do que um diagnóstico simplório dos principais processos de trabalhos executados pelas unidades administrativas, optou-se pela elaboração da Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná, que ora se apresenta.

20. TJPR. Processo eletrônico SEI nº 0080235-82.2017.8.16.6000. Documento nº 3697565 de 04 de fevereiro de 2019.

21. TJPR. Processo eletrônico SEI nº 0014805-18.2019.8.16.6000. Documento nº 3747679 de 18 de fevereiro de 2019.

4. Metodologia

À elaboração da Cadeia de Valor precedeu a formação de um ambiente interno favorável para o desenvolvimento das atividades. Como medida inaugural, foi instituído um grupo de trabalho com a missão de implementar o projeto de gerenciamento de riscos nas unidades administrativas da Corte. Para compor o grupo de trabalho foram destacados servidores de todas as áreas diretamente afetadas pelo projeto.

Diante da necessidade de proporcionar às diversas unidades abrangidas pelo projeto as competências necessárias para a gestão de riscos, o Núcleo de Controle Interno desenvolveu uma série de três eventos de capacitação que envolveu membros da alta cúpula (diretiva e administrativa), servidores responsáveis pela coordenação de equipes de trabalho, além dos servidores designados para compor o grupo de trabalho.

Estabelecido o ambiente interno, iniciaram-se as reuniões com os membros do grupo de trabalho para alinhamento dos conceitos e ratificação da importância da identificação dos processos de trabalho, coleta de informações acerca das atividades realizadas em cada unidade. Em face do ineditismo da ação, optou-se por lançar mão de uma série de métodos de coleta de dados, como entrevista, preenchimento de formulários e planilha de dados. Essas medidas foram repassadas aos integrantes do grupo de trabalho, que as desenvolveram em suas respectivas unidades. Destaca-se que dentre as técnicas de mapeamento de processos utilizadas na fase de coleta de dados, a que apresentou melhores resultados foi a realização de “brainstormings” em reuniões com servidores das áreas afetadas pelo projeto. Nesses encontros orientados foram identificadas as diferentes etapas dos processos de trabalho, sendo o resultado registrado em um diagrama de tartaruga²².

Com base nos dados coletados nessa fase inicial, um segundo grupo, composto por servidores do Departamento de Planejamento, Departamento do Patrimônio e Núcleo de Controle Interno, identificou os processos de trabalho ponta a ponta executados no Tribunal, classificando-os em macroprocessos conforme a pertinência e a interdependência entre eles. Para cada macroprocesso foi definido um macroproduto específico e para cada processo de trabalho foram identificadas as atividades necessárias para conduzir as entradas (input) em entregas (output), conforme descrito neste documento.

22. O **diagrama de tartaruga** é uma ferramenta de qualidade que permite o registro, em uma visão geral, dos processos de trabalho. Uma das vantagens nesse método é a possibilidade de identificação dos riscos contidos no processo e a anotação das ações necessárias para evitar problemas futuros.

4. Metodologia

4.2 Eixos de Atuação

Como já explorado no capítulo dos conceitos, o guia BPM Cbok-v.3 (2013) da ABPMP® propõe três categorias para os processos de trabalho, sendo eles os processos primários, processos de suporte e processos de gerenciamento. Na composição da Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná, optou-se por categorizar os processos em quatro **eixos de atuação**.

No primeiro eixo de atuação, denominado de **processos finalísticos**, foram alocados os processos primários do Poder Judiciário do Estado do Paraná que, como já visto, entregam o produto final (ou a missão institucional) da organização diretamente aos seus clientes, neste caso, a sociedade. Os processos de suporte foram, para fins de estruturação da Cadeia de Valor, alocados em dois eixos de atuação: **suporte jurisdicional** e **suporte administrativo**, e os processos gerenciais alocados no eixo destinado à **governança**.

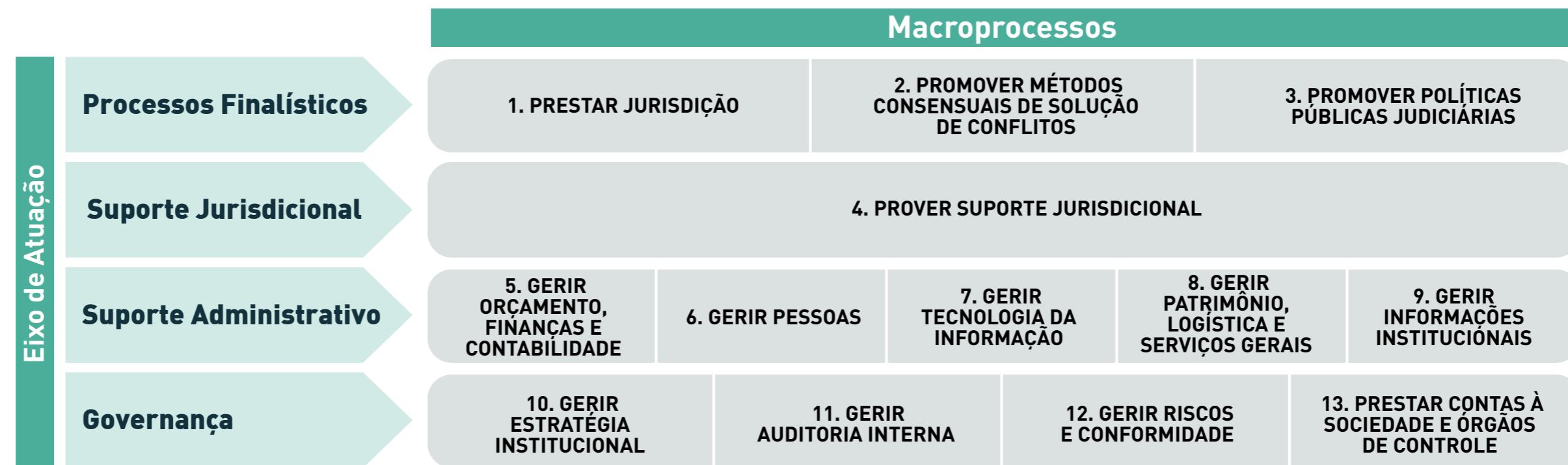
Eixos de Atuação	1. Processos Finalísticos	Processos que entregam o valor institucional (missão) diretamente à sociedade.
	2. Suporte Jurisdicional	Processos de natureza administrativa jurisdicional que dão suporte direto aos processos finalísticos.
	3. Suporte Administrativo	Processos que dão suporte administrativo aos demais, inclusive a si próprios.
	4. Governança	Processos relacionados aos mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados a avaliar, direcionar e monitorar a gestão institucional.

4. Metodologia

4.3 Macroprocessos

Na Cadeia de Valor, cada **eixo de atuação** está representado por uma raia (ou seta) onde se registram os **macroprocessos** específicos de cada categoria. Cada macroprocesso consiste em um agrupamento lógico de processos de trabalho, cujos produtos (entregas) guardam afinidade de matéria, clientes ou de produção.

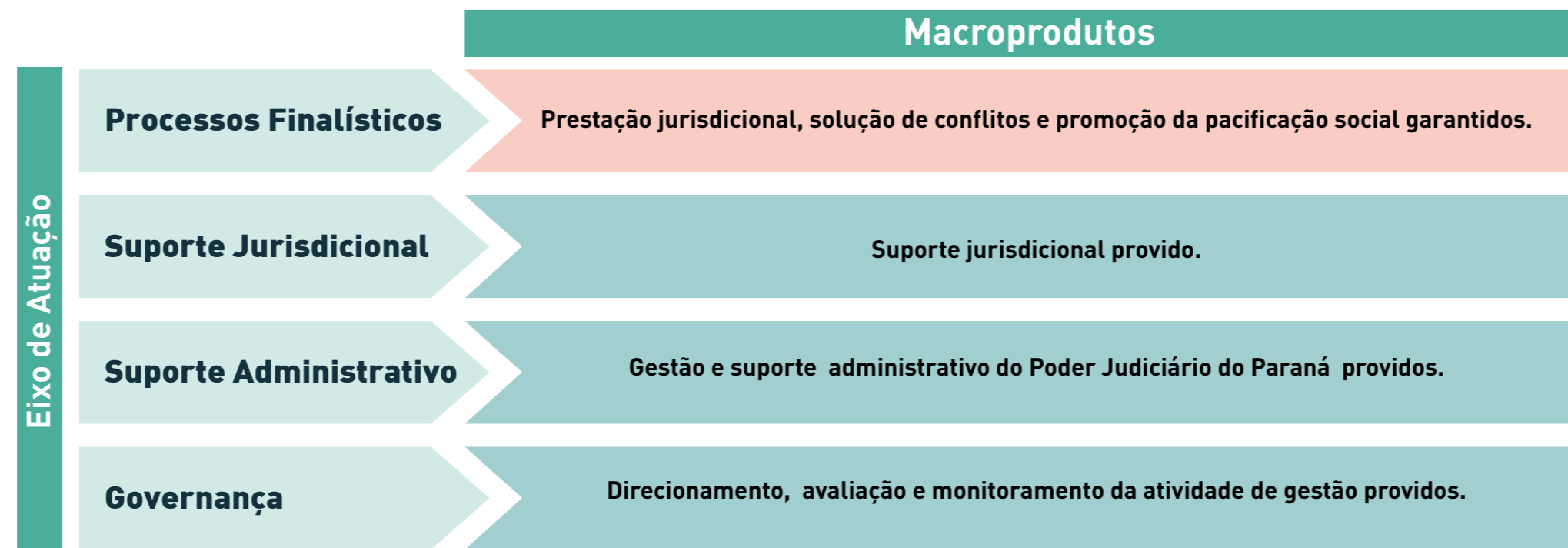
Após análise dos dados levantados no processo de diagnóstico, optou-se pelo agrupamento dos processos de trabalho do Poder Judiciário Paranaense em treze **macroprocessos**, os quais foram alocados, conforme suas respectivas entregas (macroprodutos), nos seguintes eixos de atuação:



4. Metodologia

4.4 Macroprodutos

O valor entregue pelo conjunto de macroprocessos de cada eixo de atuação foi identificado no primeiro nível na Cadeia de Valor como **macroproduto**. Desde as primeiras análises, restou claro que o macroproduto gerado pelos processos finalísticos coincide com a própria missão institucional do Poder Judiciário do Estado do Paraná: “Garantir à sociedade a prestação jurisdicional acessível, de qualidade, efetiva e célere, de forma transparente e ética, solucionando os conflitos e promovendo a pacificação social”.



4. Metodologia

4.5 Processos de trabalho

Após uma série de reuniões destinadas à análise dos dados levantados na fase de diagnósticos, nas quais as muitas atividades registradas foram agrupadas conforme seus produtos (entregas), clientes e matéria, chegou-se à conclusão de que atualmente o valor produzido pela instituição está atrelado à execução de 54 processos de trabalho, divididos nos seguintes eixos de atuação:

04 Processos Finalísticos | 06 processos de Suporte Jurisdicional | 28 processos de Suporte Administrativo | 16 processos de Governança

4.5.1 Identificação nominal dos processos de trabalho

Na identificação dos processos de trabalho, primou-se pela utilização de termos tecnicamente claros e precisos, optando-se sempre por expressões comuns a cada segmento. Foi dedicada, ainda, muita reflexão acerca do verbo (infinitivo) a ser atribuído a cada processo de trabalho (inclusive macroprocessos e atividades), na medida em que este deveria indicar precisamente o produto esperado de cada processo (também macroprocesso e atividades). **Exemplos:** Selecionar e admitir pessoas; Realizar gestão orçamentária; Adquirir bens e contratar serviços; etc.

Esta preocupação levou o processo de elaboração da Cadeia de Valor a constantes ajustes, que se acredita não estarem superados, cabendo ampla margem de reavaliação nas futuras atualizações do documento.

4.5.2 Identificação numérica dos processos de trabalho

Embora este registro não conste no corpo da Cadeia de Valor, convém anotar que - para futura sistematização da gestão por processos de trabalho - a cada processo foi atribuído um código identificador (ID), formado por seis dígitos numéricos, exemplo: 101001.

Na sistemática adotada: o primeiro dígito (101001) corresponde ao eixo de atuação ao qual está vinculado o processo de trabalho (neste exemplo, eixo 1 = “processo finalístico”; os dois dígitos seguintes (101001) indicam o macroprocesso em que está contido o processo de trabalho (neste caso, macroprocesso 01 = “prestar jurisdição”); e, finalmente, os três últimos (101001) correspondem à sequência numérica atribuída ao processo dentro do grupo de macroprocessos (no exemplo, sequência 001 = “prestar jurisdição em primeira instância”).

4. Metodologia

4.6 Desdobramento dos processos de trabalho em atividades

O terceiro nível da Cadeia de Valor apresenta os processos de trabalho decompostos em atividades. Definir adequadamente qual parcela de um determinado processo compõe uma atividade mereceu especial atenção da equipe destacada para compilar os dados da Cadeia de Valor, visto que a adequação dessa tarefa se refletirá nas futuras etapas do mapeamento, quando, então, as atividades serão decompostas em tarefas.

Para alcançar melhores resultados em relação ao dimensionamento das atividades, procurou-se identificar seus componentes internos de transformação, quais sejam, a entrada (input), o conjunto de tarefas e a saída (output). Convém registrar que a saída (output) da atividade produz valor para o processo de trabalho em si e não diretamente ao cliente final. Assim, concebeu-se que a atividade, para assim ser definida, deve produzir um valor (entrega) necessário para o atingimento do objetivo do processo, claramente identificável. Ademais, esse valor é formado por um conjunto de subprodutos igualmente necessários entregue pelas tarefas. Em outras palavras, o produto da atividade tem como cliente o próprio processo, sendo esta entrega (produto ou serviço) necessária para alcançar o sucesso do processo de trabalho e é composto por uma série de entregas menores e também necessárias, promovidas pela execução de tarefas.

Procurou-se também contextualizar a atividade dentro do ciclo de transformação do processo produtivo - PDCA (*plan, do, control e act*) - de tal maneira que cada uma das etapas representasse uma entrega determinada. Assim, os processos de trabalho registrados na Cadeia de Valor foram desdobrados em atividades de planejamento, de execução, de controle e de entrega.

Como cautela, buscou-se estabelecer uma descrição exclusiva para cada as atividades, de forma que uma atividade registrada em um determinado processo não fosse descrita de forma idêntica em outro processo. Logo, atividades descritas de forma genérica, como “analisar demanda” foram complementadas com termos mais especializantes: “analisar demanda por capacitação”, “analisar demanda de ouvidoria”, etc.

Quanto à exclusividade da descrição da atividade, convém destacar a exceção reservada para a atividade “Gerir vagas” que, embora esteja registrada em dois processos distintos (“Selecionar e admitir pessoas” e “Gerir movimentação funcional”) verificou-se tratar de uma atividade única, que entrega valor aos dois processos de trabalho mencionados, na medida em que seu produto é uma orientação voltada à contratação ou à movimentação de pessoal.

4. Metodologia

4.6 Desdobramento dos processos de trabalho em atividades

O exemplo abaixo demonstra a técnica utilizada para mensurar uma atividade dentro de um processo de trabalho. Observa-se que a conclusão de uma atividade marca muito claramente o fechamento de um ciclo de tarefas afins. Ainda, vale destacar que, não sendo a derradeira de um processo produtivo (que possivelmente entregará o próprio produto do processo de trabalho), a atividade entregará um produto - ou serviço - necessário para o desenrolar da atividade seguinte. Assim, o output de uma atividade coincidirá com o input da atividade imediatamente subseqüente.

O exemplo utilizado trata do processo finalístico que representa a entrega de um dos principais produtos da instituição “prestar a jurisdição em primeira instância”. Como se nota, embora existam uma multiplicidade de ritos e regramentos para esse complexo processo de trabalho, as atividades foram registradas com a abrangência necessária para acomodar as mais diversas situações, que somente serão explicitadas a partir do quarto nível.

Processo de trabalho: **Prestar jurisdição em primeira instância**
Atividades identificadas **4**:



Exemplo do processo de decomposição em atividades:

Atividade 1 Receber ação judicial	Atividade 2 Realizar instrução processual	Atividade 3 Julgar ação judicial	Atividade 4 Receber e encaminhar recursos a instância superior
<p>Input (entrada): Petição inicial, denúncia ou queixa-crime entregue ao Poder Judiciário Estadual.</p> <p>Conjunto de tarefas: 1 - Registrar ação judicial; 2 - Distribuir ação; 3 - Examinar condições (pressupostos e requisitos); 4 - Determinar emendas/retificações; 5 - Decidir recepção.</p> <p>Output (saída): Ação judicial recebida. (cenário 1) Ação judicial arquivada. (cenário 2)</p>	<p>Input (entrada): Ação judicial recebida.</p> <p>Conjunto de tarefas: 1 - Noticiar partes interessadas; 2 - Produzir provas; 3 - Decidir incidentes processuais; 4 - Colher manifestações finais sobre provas; 4 - Enviar processo à conclusão.</p> <p>Output (saída): Instrução processual concluída.</p>	<p>Input (entrada): Processo concluso</p> <p>Conjunto de tarefas: 1 - Produzir sentença; 2 - Dar conhecimento da sentença; 3 - Decidir embargos.</p> <p>Output (saída): Decisão judicial proferida.</p>	<p>Input (entrada): Decisão judicial recorrida.</p> <p>Conjunto de tarefas: 1 - Examinar pressupostos e requisitos recursais; 2 - Decidir recepção; 3 - Encaminhar recurso à instância superior.</p> <p>Output (saída): Recurso encaminhado à instância superior. (cenário 1) Recurso não recebido. (cenário 2)</p>

Jurisdição em primeira instância prestada

4. Metodologia

4.7 Mapas de processo

Na construção da Cadeia de Valor, foram elaborados mapas contendo informações gerais sobre os processos de trabalho: clientes, insumos, objetivo, descrição, entrada (input) e saída (output). Por se tratarem de informações dinâmicas, que podem ser revisitadas e revisadas a qualquer momento, com vista a evitar a obsolescência precoce da Cadeia de Valor ou do presente Guia Metodológico, optou-se por elaborar um compilado, em apartado, contendo os mapas dos cinquenta e quatro processos de trabalho identificados. A esse compilado, deu-se o nome de “Mapas de Processos”.

O modelo de mapa adotado por este Tribunal possui uma estrutura básica que auxilia a visualização do processo desde a entrada de demandas e informações até a geração do resultado para o cliente. O documento será útil, inclusive para que gestores, colaboradores, fornecedores e clientes tenham ciência dos objetivos esperados pela instituição para cada um de seus processos, individualmente, e visualizem o caminho que deve ela percorrer a fim de transformar insumos em valor que atenda às necessidades de sua clientela, para então, a partir desse conhecimento, otimizar sua parcela de contribuição dentro da cadeia produtiva.

Os mapas de processo permitem identificar as áreas responsáveis pela gestão de cada um dos processos. É imperioso esclarecer que o mapa de processo não tem o condão de substituir o fluxograma, nem na forma, tampouco na finalidade, uma vez que nele não se registram os desdobramentos operacionais do processo de trabalho, ou das decisões que se apresentarão ao gestor no curso da produção.

Não obstante, o documento provê informações estratégicas acerca do processo produtivo, que permite concentrar o foco da atuação dos seus diversos atores sobre as necessidades e expectativas do demandante de seu produto final.

4. Metodologia

4.8 Entendendo a Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná foi estruturada em três níveis, a fim de permitir uma melhor visualização da disposição dos processos de trabalho dentro de macroprocessos especializados e seus respectivos eixos de atuação. É importante, mais uma vez, ressaltar que a disposição dos elementos na Cadeia de Valor não está atrelada a estrutura organizacional da instituição, mas sim com a forma como os diversos processos de trabalho se inter-relacionam.

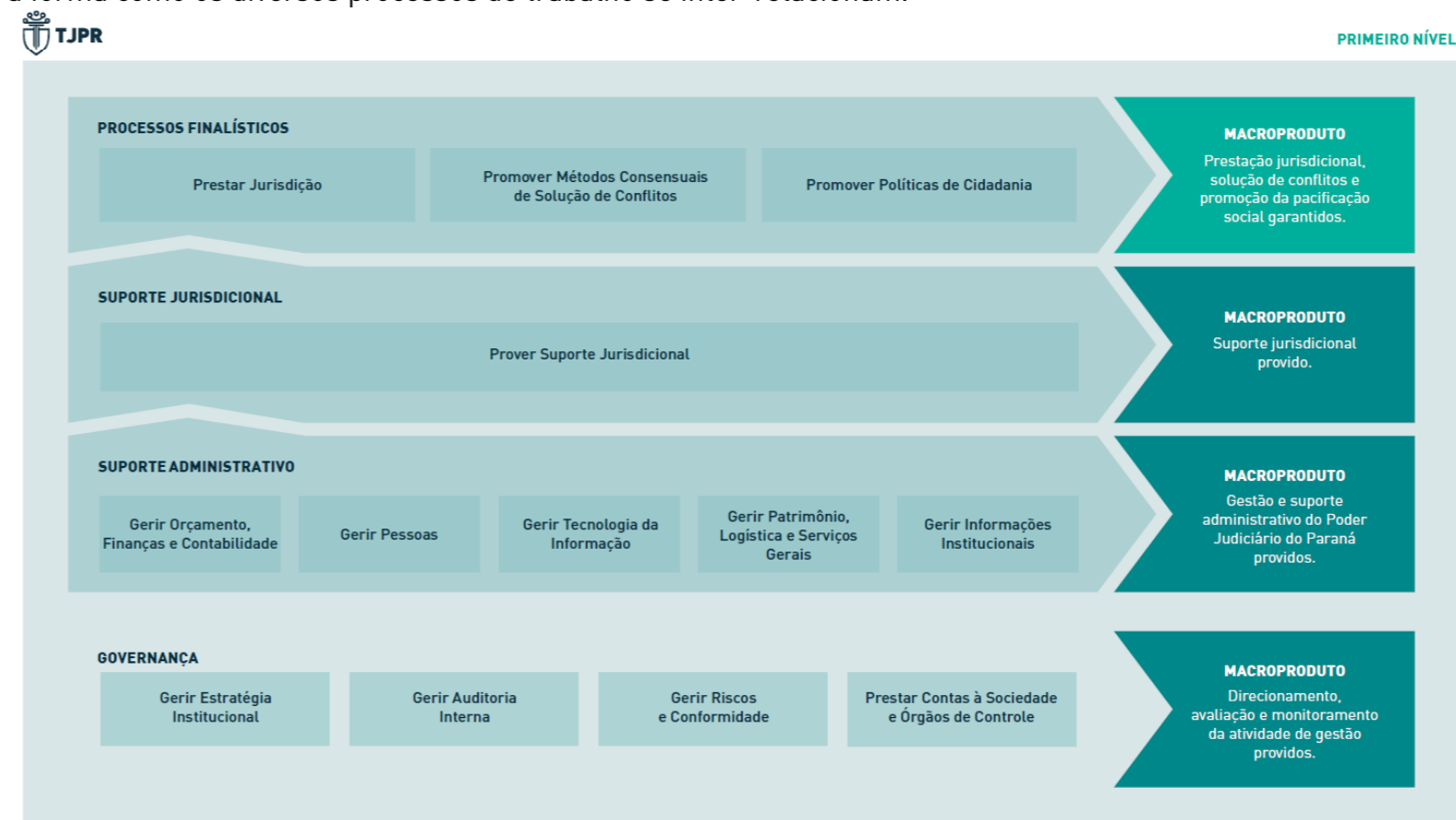
4.8.1 Primeiro nível

No primeiro nível da Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná pode-se identificar os quatro eixos de atuação, os treze **macroprocessos** neles contidos, bem como o **macroproduto** de cada eixo.

No topo da Cadeia de Valor estão registrados os processos finalísticos da instituição, os quais entregam como valor a missão institucional do Poder Judiciário do Estado do Paraná diretamente à sociedade.

Os eixos de suporte possuem setas voltadas para o alto, indicando que dão o suporte necessário ao cumprimento da missão da Corte.

Quanto ao eixo da governança, optou-se por não conter os macroprocessos em raias de atuação, mas sim, dispô-los na base da Cadeia de Valor, de forma a representar uma orientação que alcança todos os processos de trabalho.



(Figura 2)

4. Metodologia

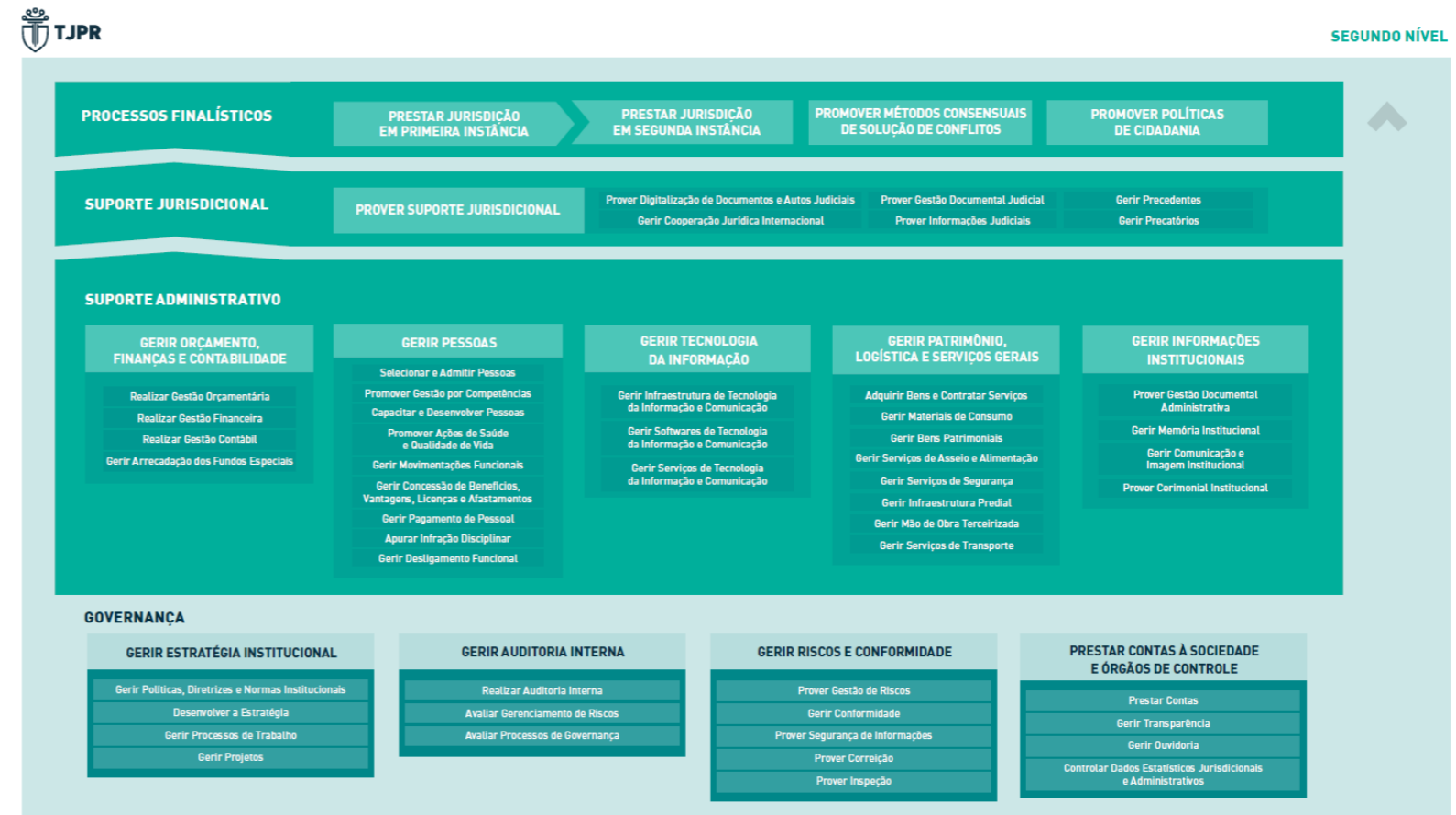
4.8 Entendendo a Cadeia de Valor

4.8.2 Segundo nível

No segundo nível da Cadeia de Valor foi mantida a estrutura em raias, de forma semelhante àquela observada no primeiro nível.

Entretanto, já se destacam os cinquenta e quatro processos de trabalho, contidos em seus respectivos macroprocessos e eixos de atuação.

A estrutura proposta para o segundo nível da Cadeia de Valor possibilita visualizar a inter-relação existente entre os processos produtivos e a maneira em que eles contribuem para a produção do valor institucional.



(Figura 3)

4. Metodologia

4.8 Entendendo a Cadeia de Valor

4.8.3 Terceiro nível

A partir do terceiro nível, a Cadeia de Valor deixa de exibir a estrutura observada nos dois primeiros níveis, passando a exibir os processos em raias simples. Estas raias apresentam cada processo de trabalho decomposto em atividades.

Cabe, entretanto, registrar que neste nível é possível ainda identificar em qual macroprocesso e eixo de atuação o processo pertence, conforme se observa na figura ao lado:



(Figura 4)

5. Considerações Finais

Construir uma Cadeia de Valor configura um marco significativo na história de uma organização, sobretudo quando se trata de uma instituição pública. Entretanto, não se pode perder de vista que este representa apenas o primeiro passo de uma longa e importante jornada rumo à transformação de um modelo de gestão departamental para aquele baseado essencialmente nos processos de trabalho, com foco exclusivamente no cliente ou, em outras palavras, uma gestão por processos.

O documento ora concebido reforça e impulsiona o compromisso assumido pelo Poder Judiciário do Estado do Paraná de adotar, em todas as suas frentes de trabalho, o modelo de gestão por processo. Nesse contexto, a Cadeia de Valor permitirá que todas as unidades identifiquem como os resultados de suas atividades influenciam na prestação dos serviços pela instituição. Ainda, possibilitará à Administração priorizar ações na otimização dos processos que tragam maior impacto para a sociedade.

A identificação dos macroprocessos, processos, subprocessos e atividades presentes na Cadeia de Valor torna possível a integração das diversas iniciativas de gestão em andamento neste Tribunal de Justiça, tais como a **gestão de riscos**, a **gestão por competências**, a **gestão por processos** e a **gestão de custos**, alinhando-as à missão e aos objetivos estratégicos da instituição.

Contudo, é importante reconhecer que, para que este instrumento proporcione seus melhores frutos, é fundamental o engajamento dos diferentes atores dos processos de trabalho para que o adotem como ferramenta útil no aprimoramento de suas atividades. Além disso, persistirá a necessidade de se aprofundar o mapeamento, a modelagem e o aperfeiçoamento dos processos produtivos, de forma contínua e estruturada, para que este importante instrumento não venha a ser um mero registro de boas intenções, mas sim que marque o começo de uma profunda e irreversível transformação para melhor.

Referências

- ABPMP, Association of Business Process Management Professionals - Brasil. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio:** Corpo Comum de Conhecimento BPM-CBOK(v.03). Disponibilizado em http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em 23/08/2019.
- BRASIL. **Guia da política de governança pública.** / Casa Civil da Presidência da República. Disponível em <https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/12/governo-federal-lanca-guia-sobre-a-politica-de-governanca-publica/guia-politica-governanca-publica.pdf>. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Acesso em 23/08/2019.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em 23/08/2019.
- BRASIL. **Introdução à gestão de processos de trabalho:** guia metodológico / Superior Tribunal de Justiça. Ed. rev. e atual. dezembro/2016. Brasília: STJ, 2016.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública:** teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993 .
- NEVES, Arminda. **Serviço Público:** para uma cultura de gestão na Administração Pública. Obra elaborada pela Universidade de Évora para acesso público, disponível em <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2514/1/Recrutar%20o%20Servi%C3%A7o%20P%C3%BAblico%20Junho%202001.pdf>. Évora: Universidade de Évora, 2001. Acesso em 23/08/2019.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18 ed. São Paulo: Campus, 1986.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação.** Curitiba: Aymar, 2011.



TJPR

TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO PARANÁ