

RIO DE JANEIRO – SÃO PAULO – BRASÍLIA – BELO HORIZONTE



Banco Mundial

# 1ª Oficina de Trabalho

Projeto de Diagnóstico e Fortalecimento dos  
Judiciários Estaduais por meio do CNJ

04 e 05 de junho de 2013

## 04 JUNHO

**09:00** – Projeto “*Diagnóstico e Fortalecimento dos Judiciários Estaduais por meio do CNJ*”

**10:00** – Apresentação Geral do Projeto: Conceitos e métodos, diagnóstico quantitativo e próximos passos

**12:00** – Objetivos da próxima etapa do projeto

**12:30** – Almoço

**14:00** – Coleta de ideias para o modelo de alocação de RH

**14:00** – Coleta de ideias para o modelo de alocação de Planejamento Estratégico de **Orçamento**

**16:00** – Coffee Break

**16:30** – Continuação da coleta de boas ideias

**18:30** – Encerramento do primeiro dia

## 05 JUNHO

**09:00** – Como mudar a alocação de recursos no Judiciário?

**10:00** – Propostas para o modelo alocativo

**11:15** – Caso de sucesso de gestão no serviço público

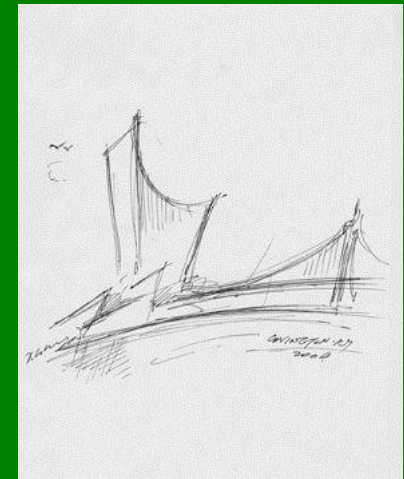
**12:15** – Fechamento do Workshop

**12:30** – Encerramento

**AQUECIMENTO!**

Pediram-lhe para **projetar uma ponte** que ligue Hong Kong a China. O prolema é que na China as pessoas dirigem no **lado direito** e em Hong Kong no **esquerdo**.

Rascunhe rapidamente uma solução possível.



# Qual o desafio?

a – ter uma ideia?

b – articular a ideia?

c – implementar a ideia?





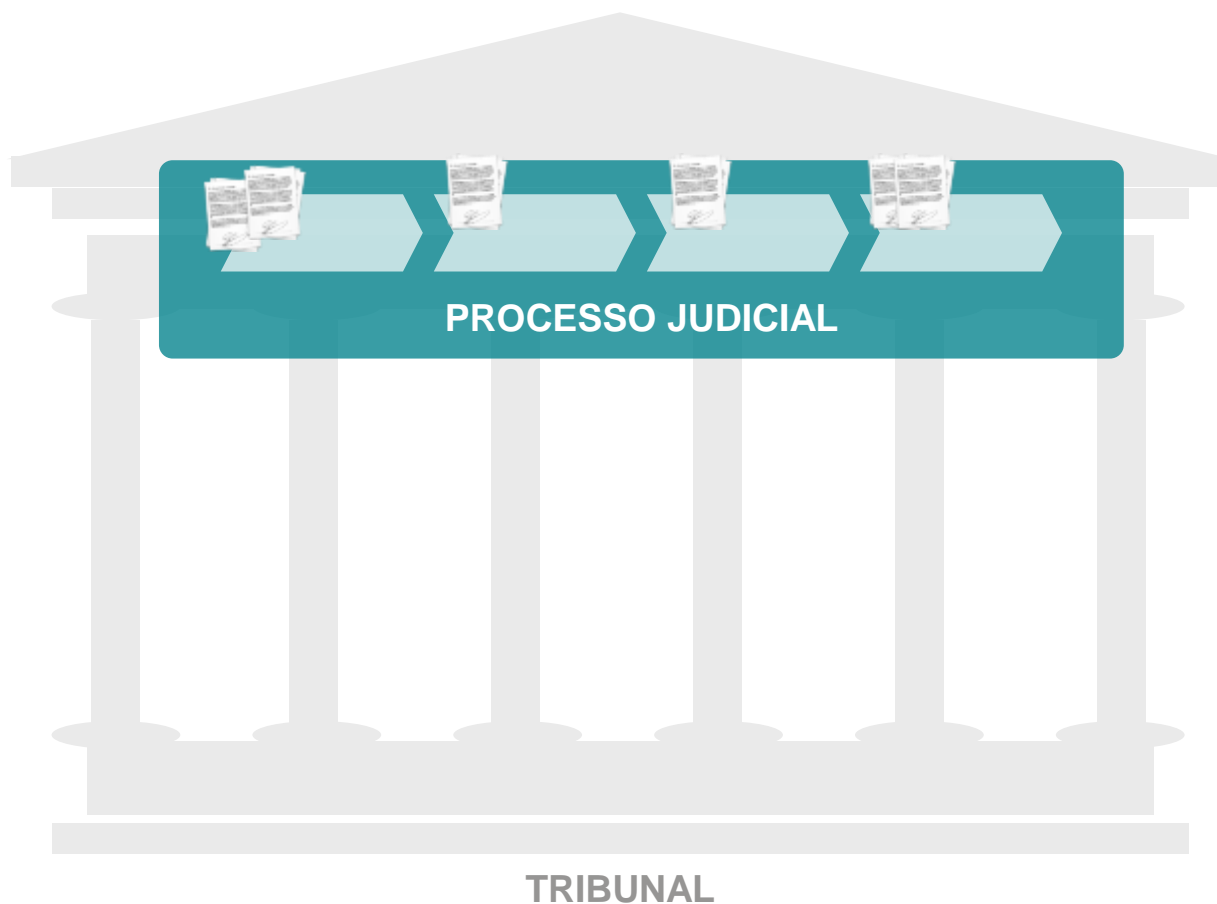
# VISÃO GERAL DE UM TRIBUNAL

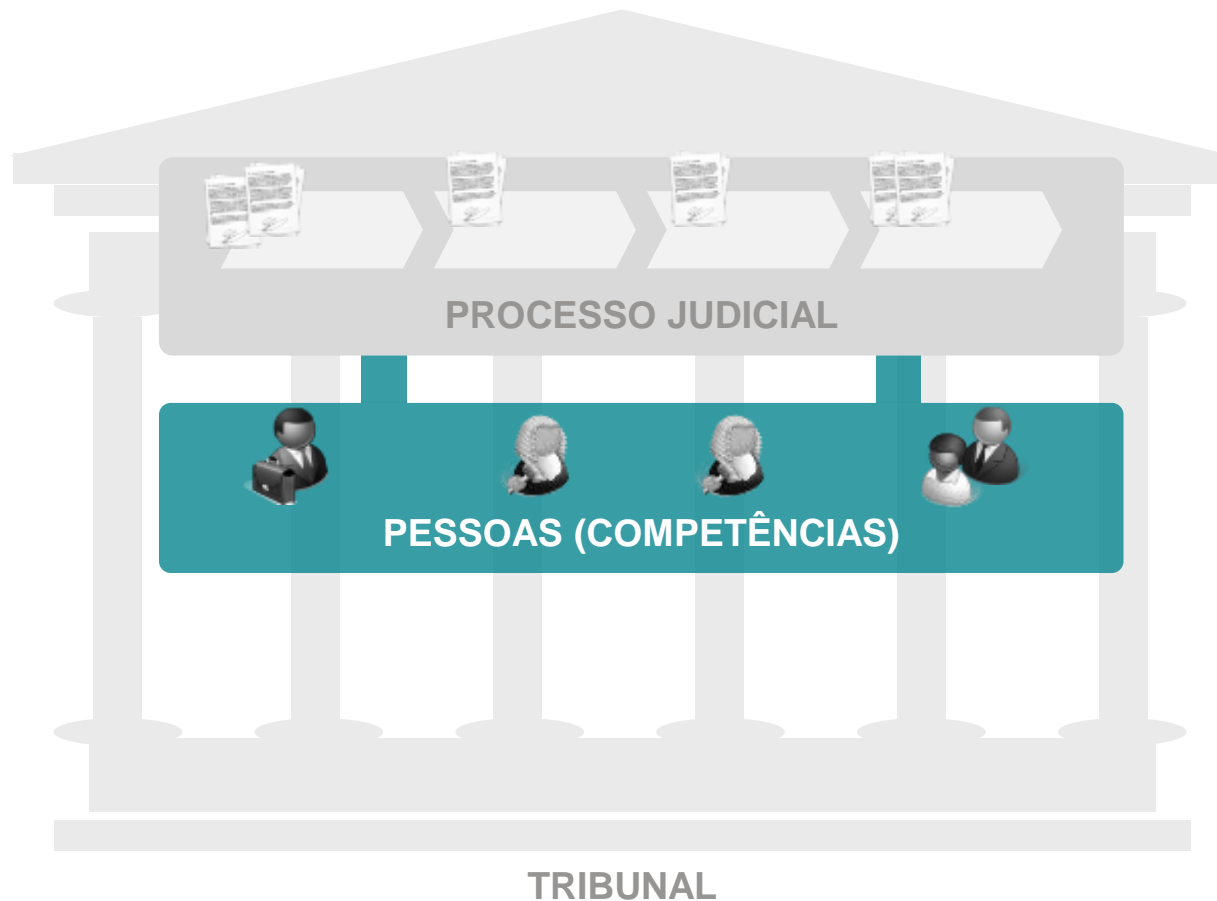


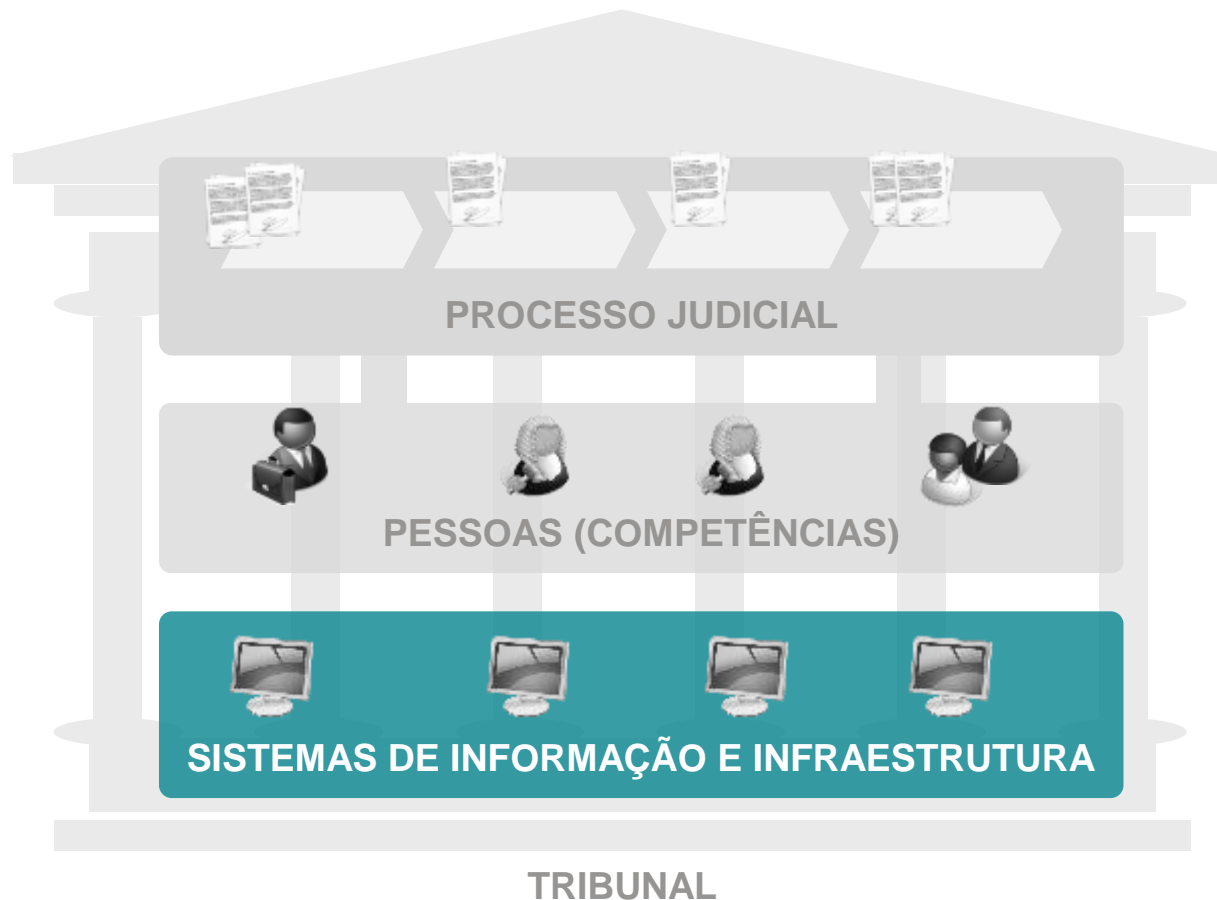
TRIBUNAL



...que são desdobrado em rotinas de trabalho....



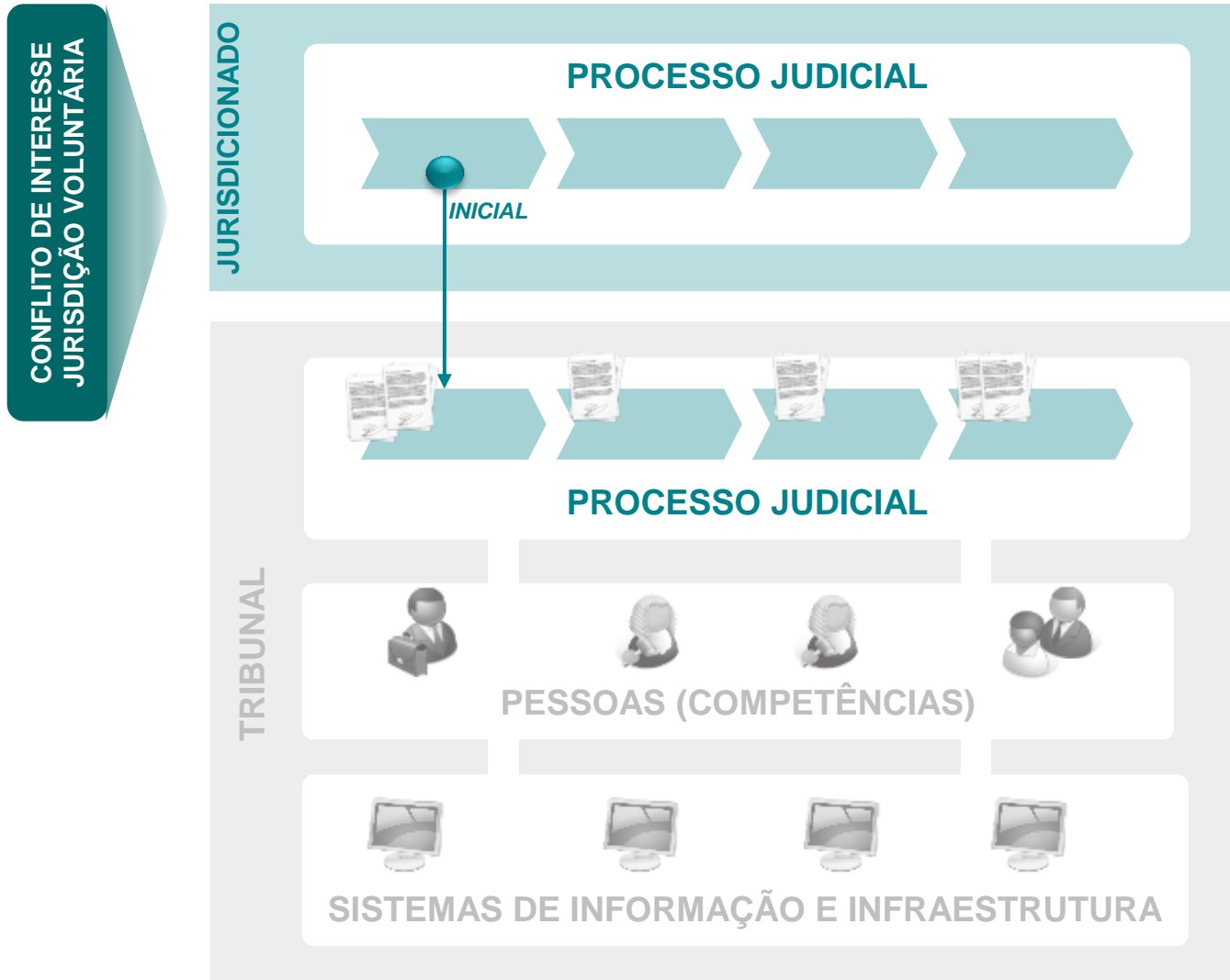




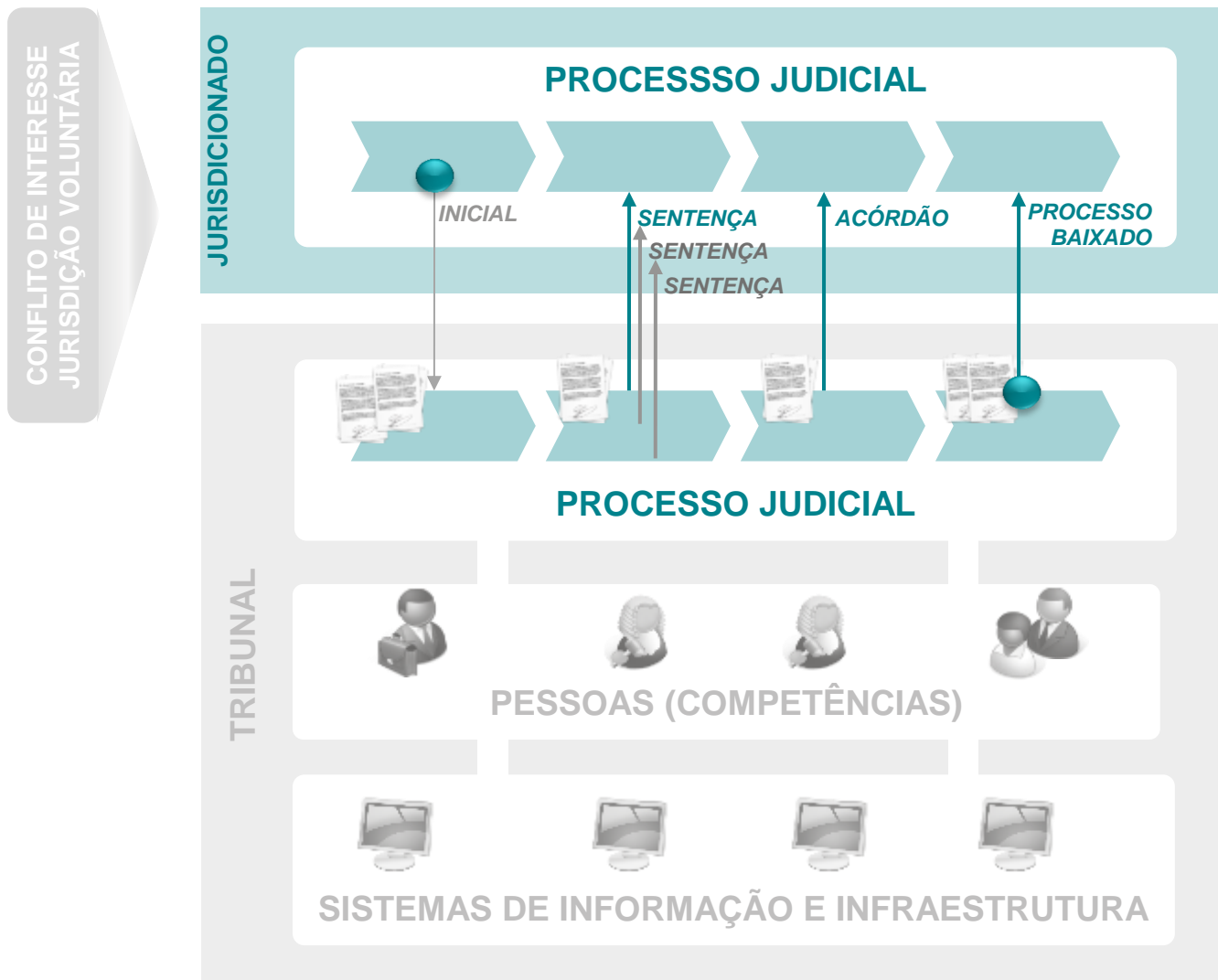


**COMO UM TRIBUNAL PROMOVE  
ACESSO À JUSTIÇA?**

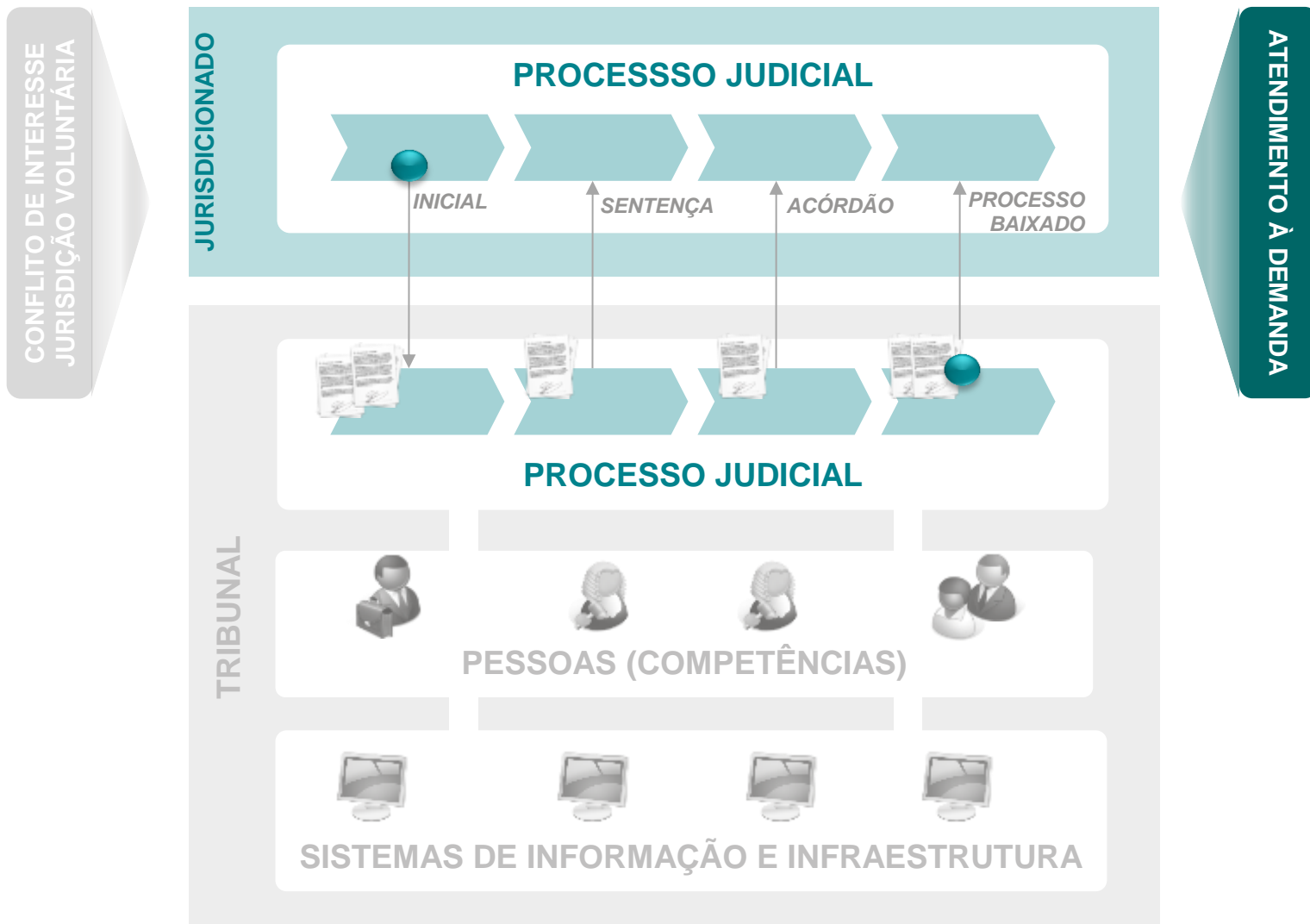
**DIMENSÃO 1:  
ATENDIMENTO À DEMANDA**



# Esta ação tramita ao longo de diversas etapas e unidades do tribunal gerando “produtos intermediários...”

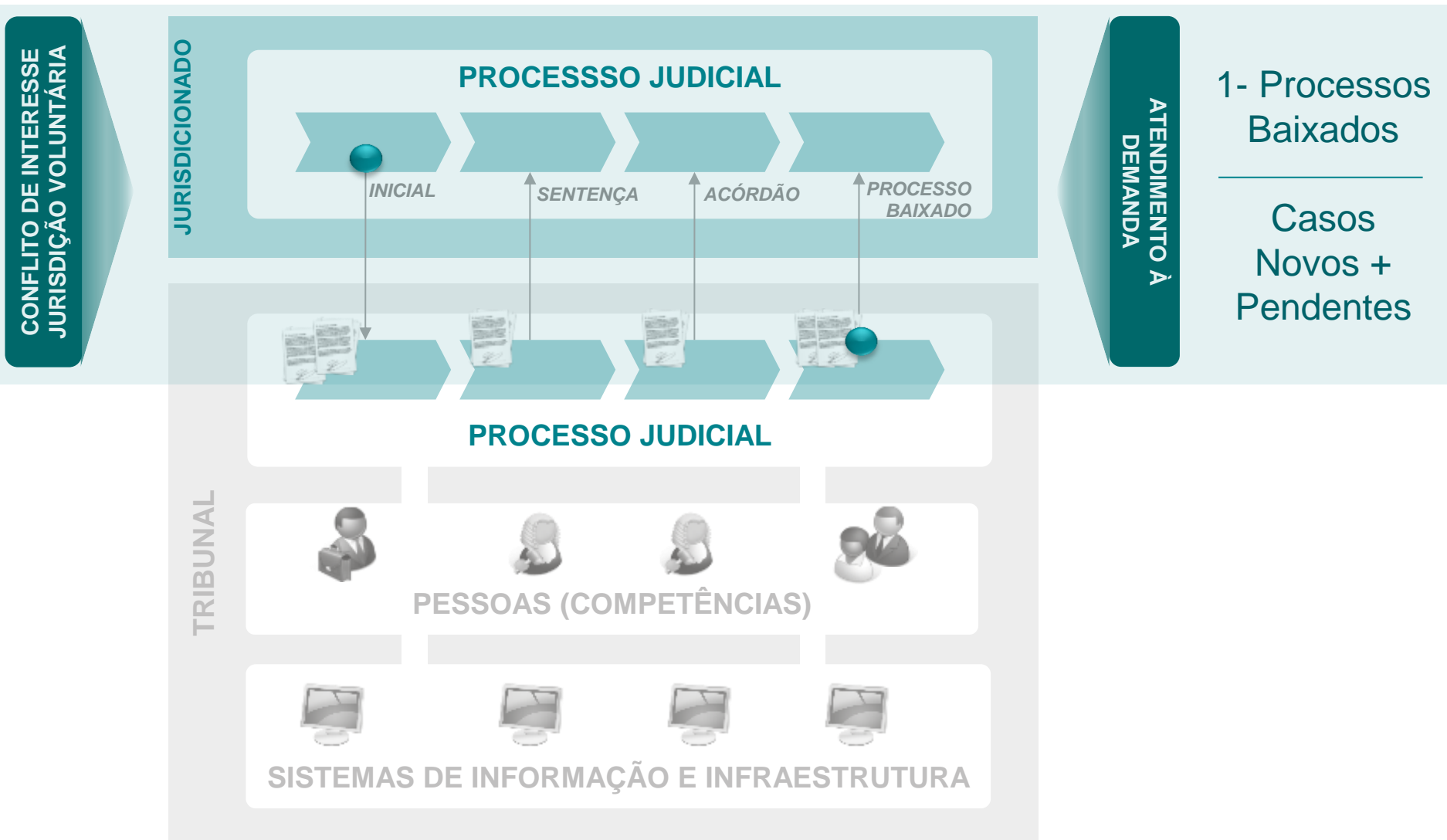


...até ser concluído na forma de um “processo baixado” que resolve o conflito existente e decide sobre a jurisdição voluntária!

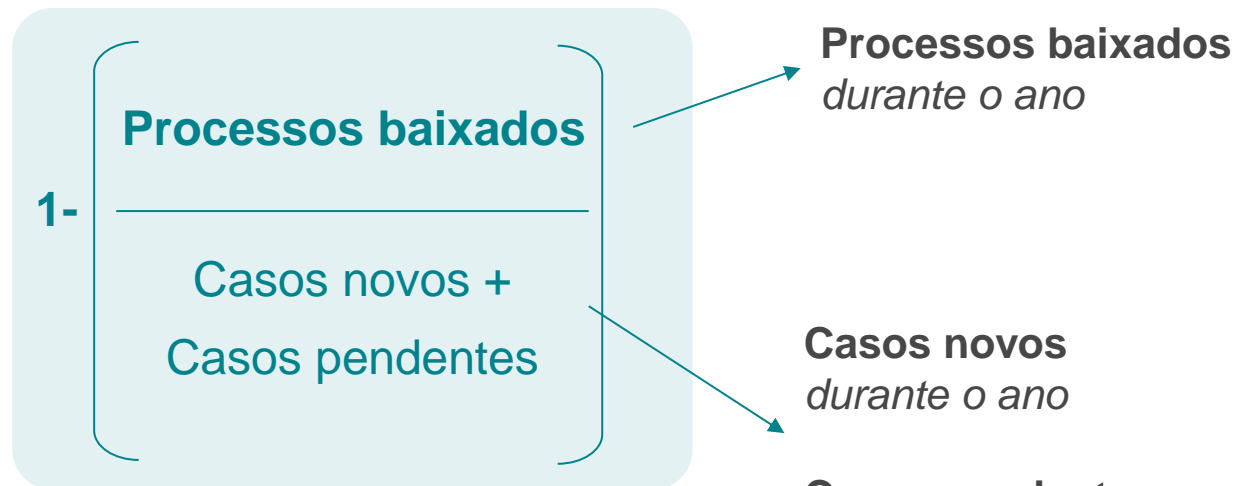




# A dimensão “atendimento à demanda” pode ser avaliada pela proporção (processos baixados) / (casos novos + pendentes)



O *Justiça em Números* apresenta a fórmula de **Taxa de Congestionamento** (Fórmula = 1-atendimento à demanda), a qual indica a **percepção do tribunal** de quanto é o seu **legado**. Para o **jurisdicionado**, a sua **percepção** é relacionada à visão de **atendimento da demanda**.



**Processos baixados durante o ano**

**Casos novos durante o ano**

**Casos pendentes de baixa no início do ano**

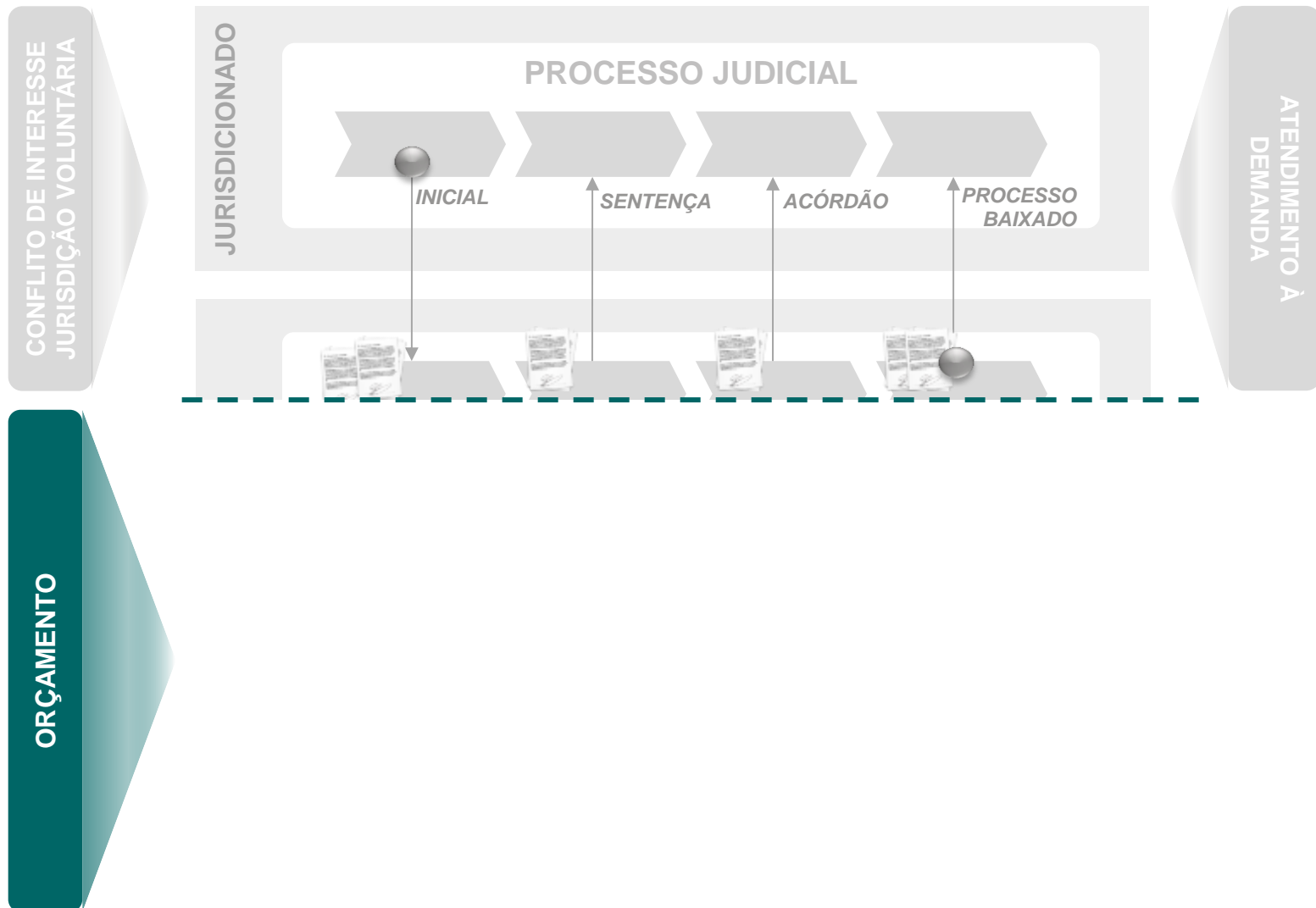
*Considera-se os valores de todas as etapas que um processo pode percorrer no tribunal. Ou seja, encerrados na fase de conhecimento, de 2º grau e de execução, bem como os casos novos e pendentes nessas mesmas fases. Indicando uma visão geral de atendimento à demanda.*

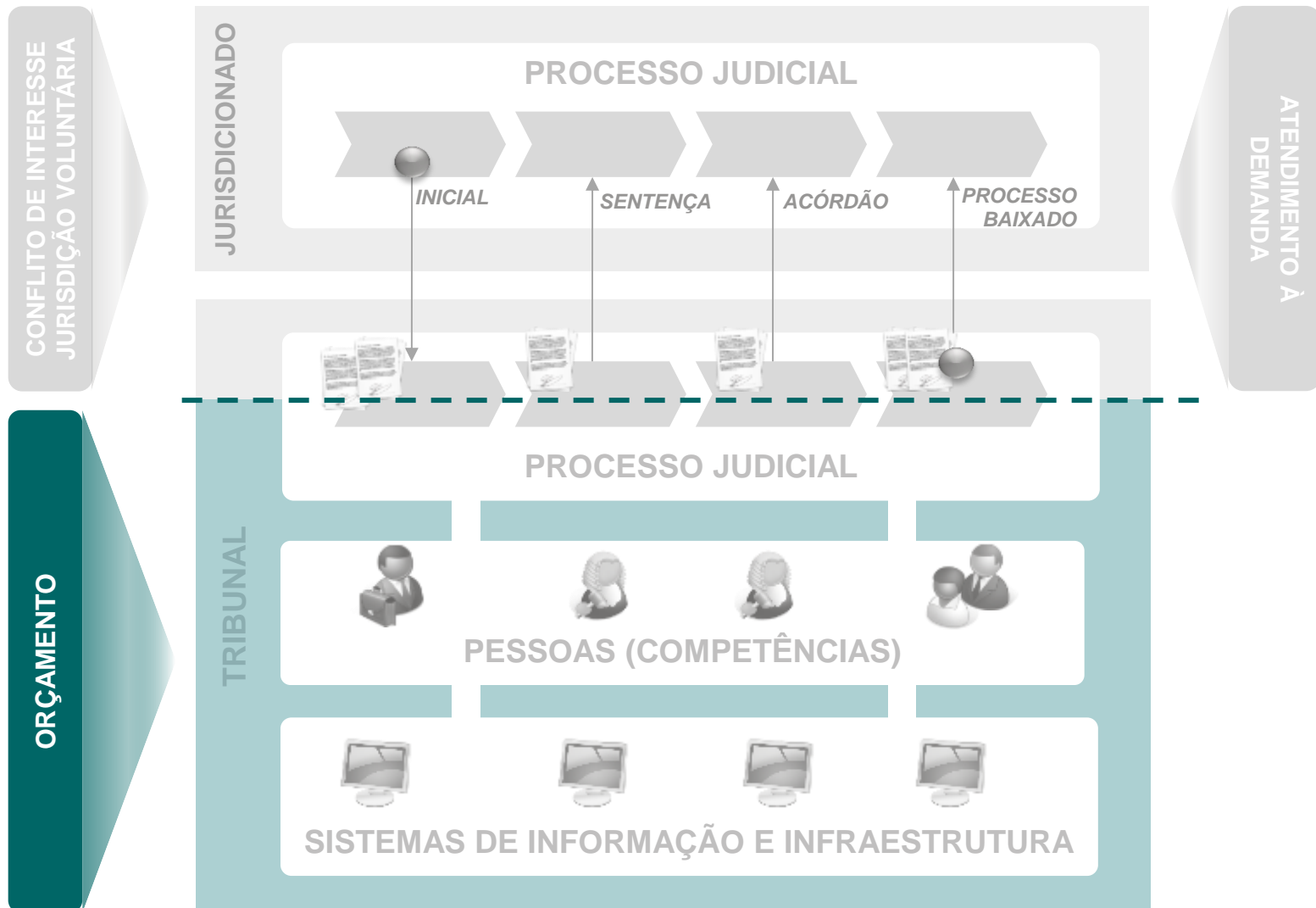


**COMO UM TRIBUNAL PROMOVE  
ACESSO À JUSTIÇA:**

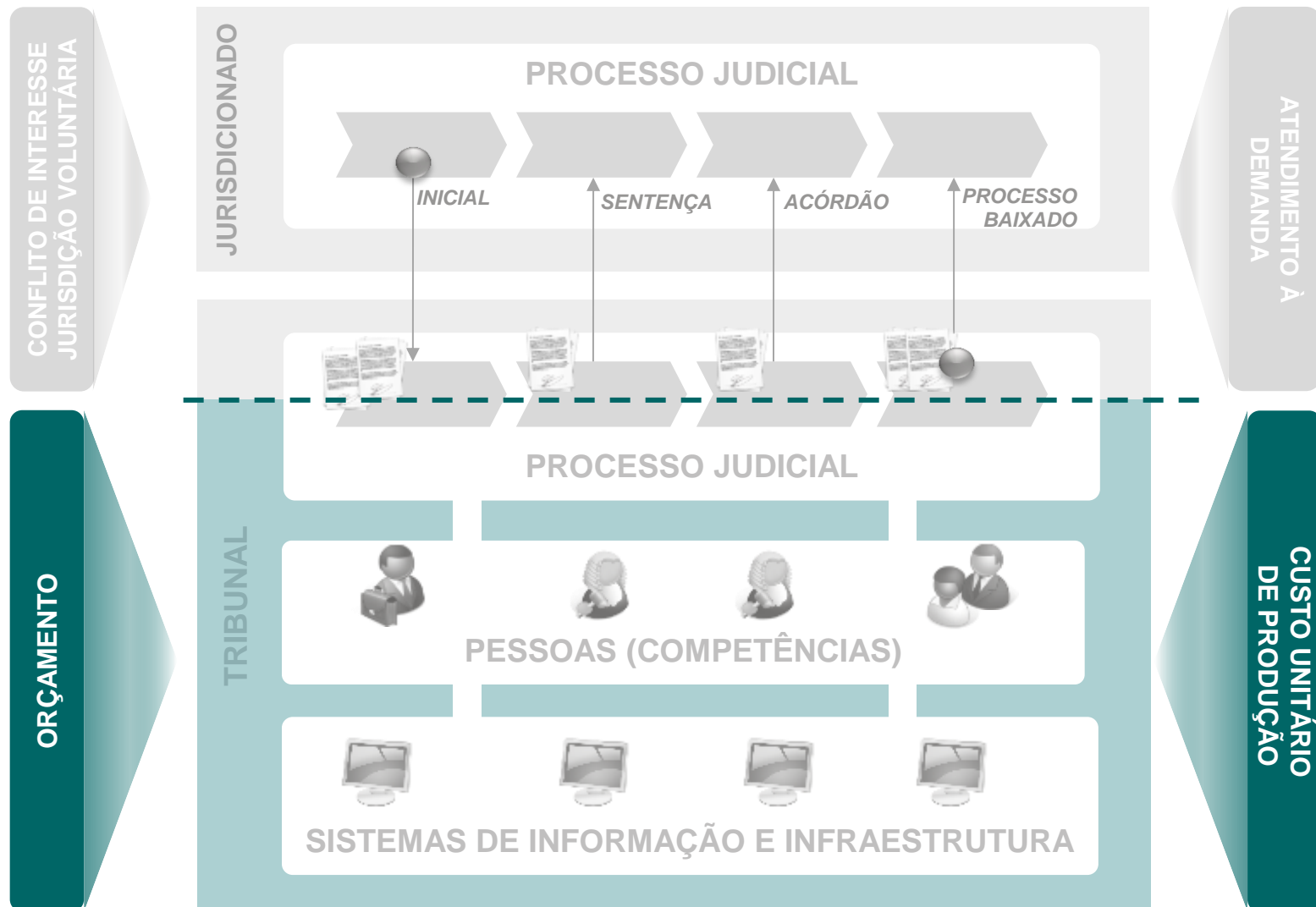
**DIMENSÃO 2:  
CUSTO UNITÁRIO DE PRODUÇÃO**

# O tribunal elabora e aprova um orçamento anual (LOA) a ser executado ao longo do ano...

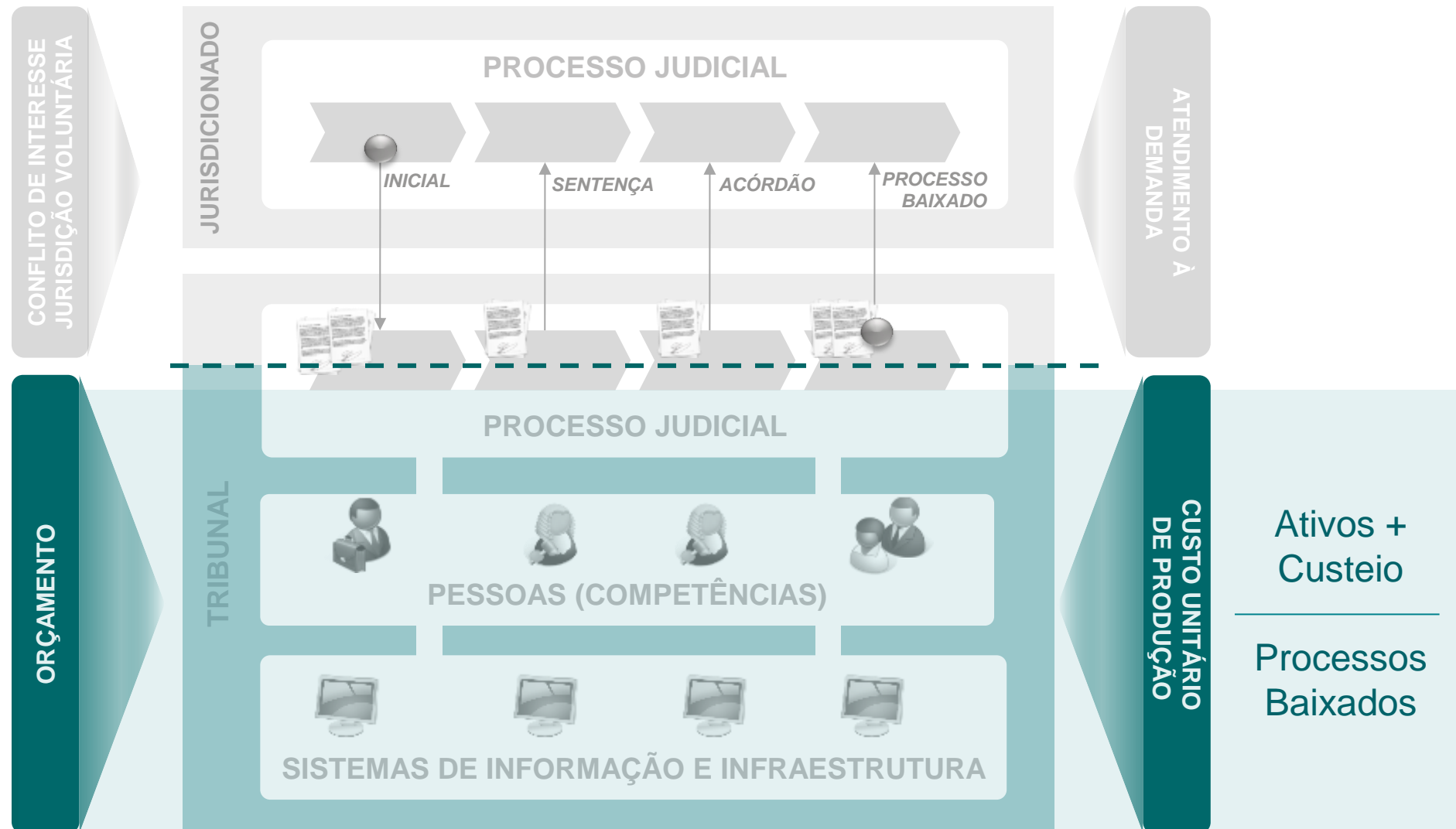




# ...Gerando um custo unitário de produção a ser pago pela sociedade por meio de impostos e taxas!

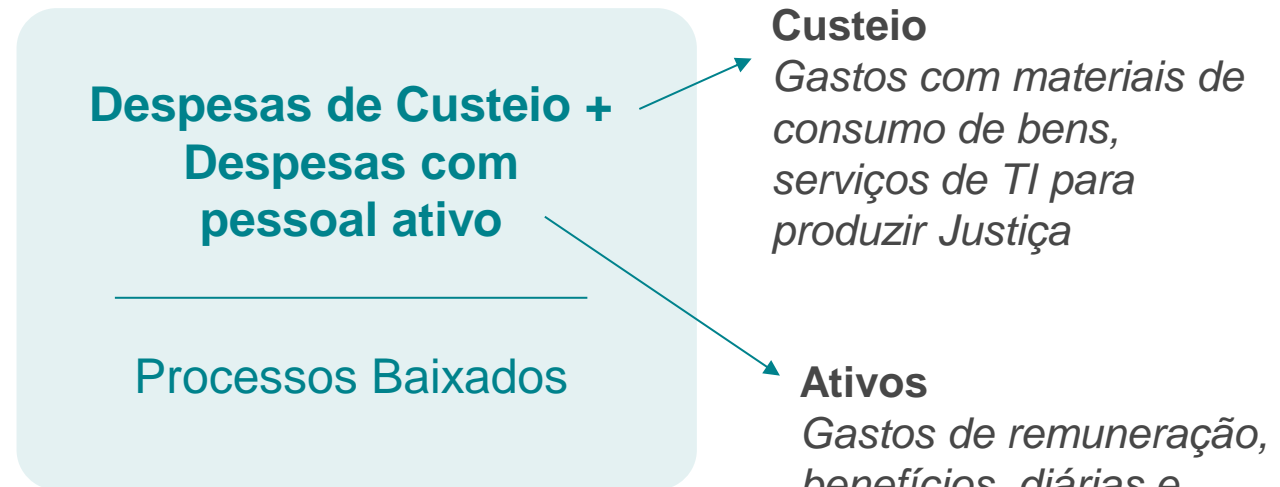


A dimensão “custo unitário de produção” pode ser avaliada pela proporção (Despesas de custeio + de ativos) / (processos baixados)





Alguns **custos fixos tendem a ser perenes, ou constantes**, na manutenção do funcionamento de uma organização. Esses custos são gastos para a geração do seu produto principal. Dividindo-se todas as **despesas diretamente ligadas à produção** desse produto, encontra-se o chamado *Custo Unitário de Produção*.



Esses valores podem ser **utilizados como parâmetros de comparação em Instituições de mesma natureza**, como os tribunais, por exemplo, pois indicam uma proporção de gastos na produção do seu principal produto.

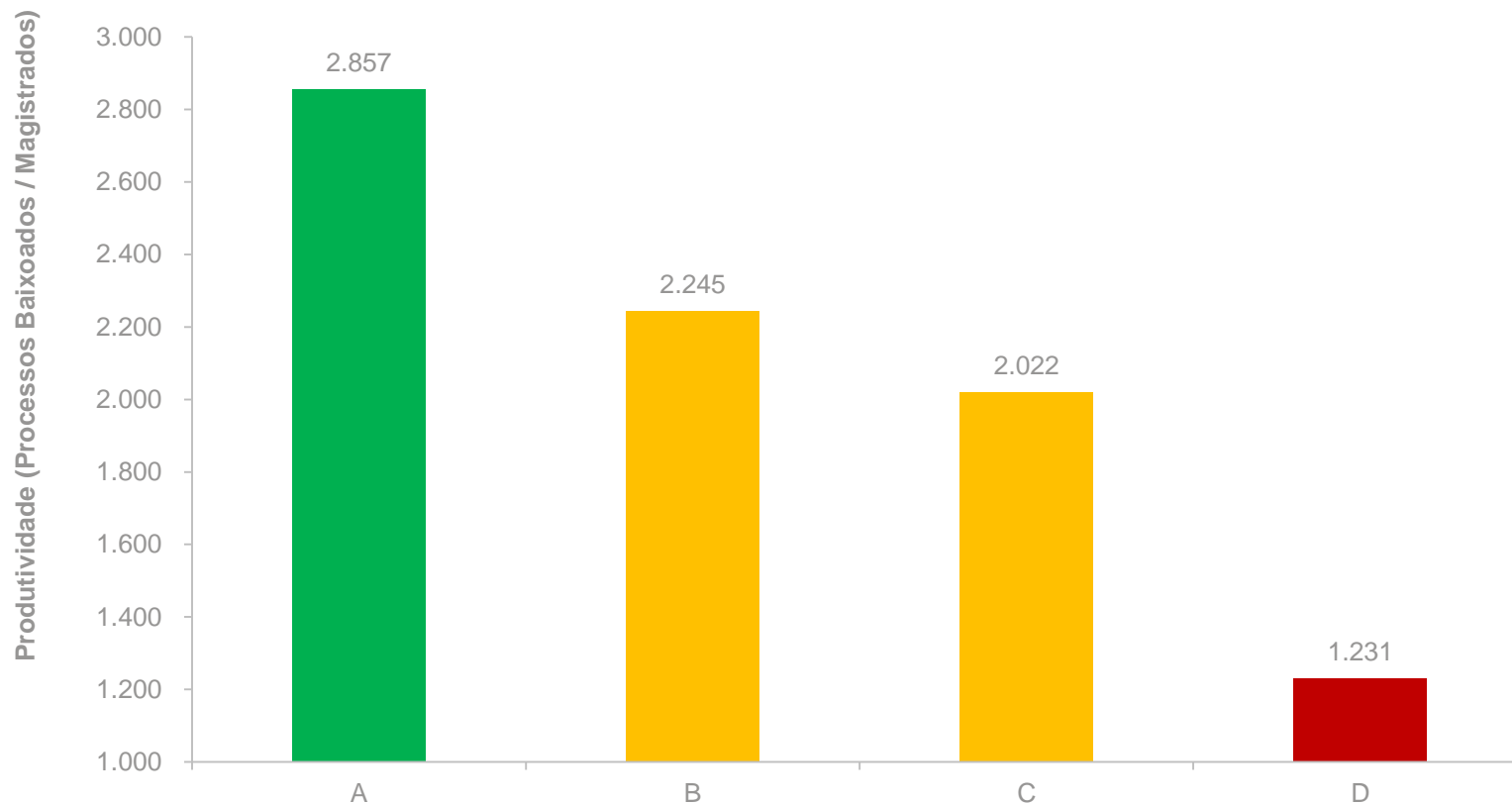


# **ANÁLISE PRELIMINAR DE ACESSO À JUSTIÇA A PARTIR DAS DIMENSÕES “ATENDIMENTO À DEMANDA” E “CUSTO UNITÁRIO DE PRODUÇÃO”**

## A presente análise...

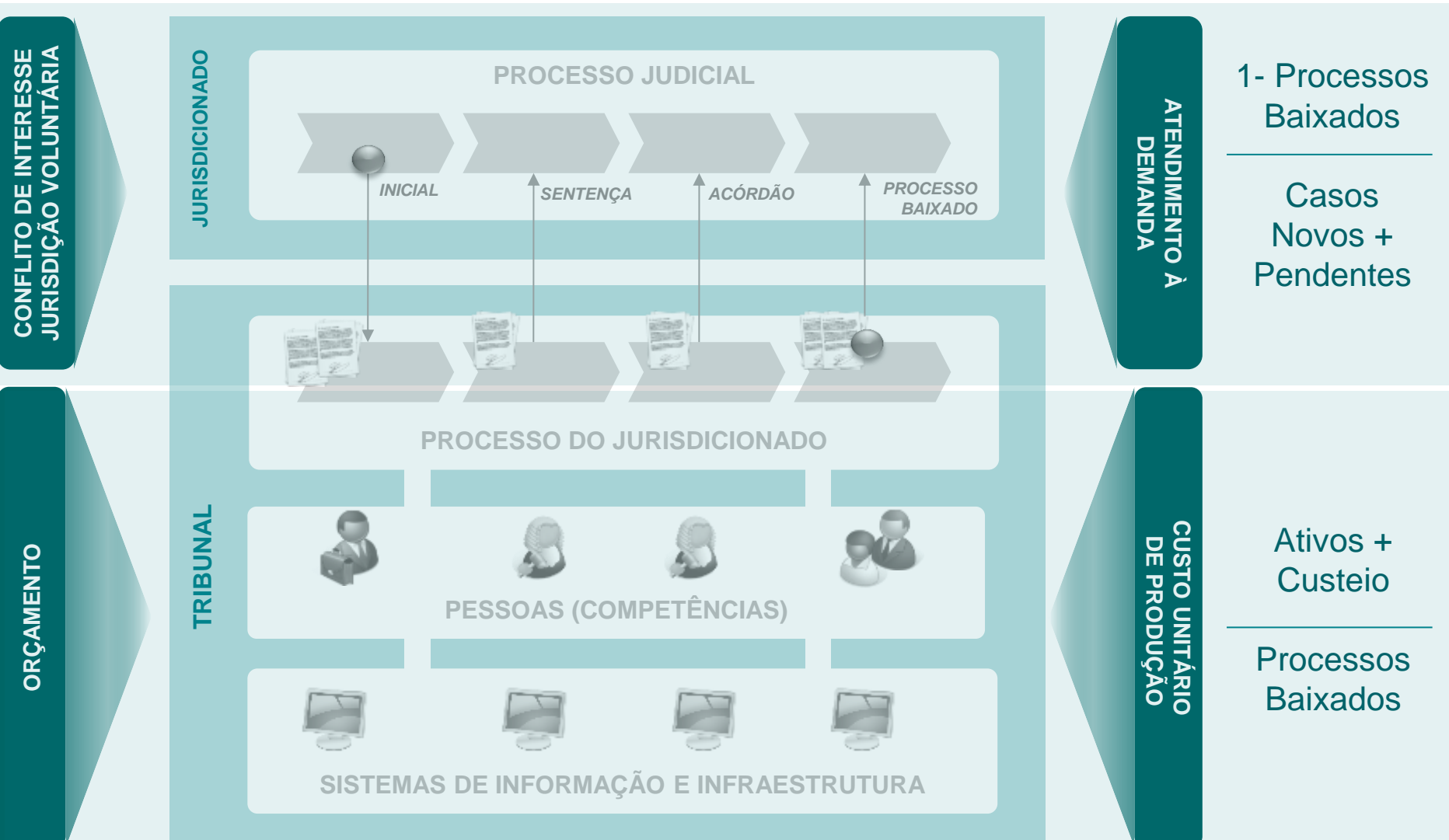
- utilizou **exclusivamente** informações **quantitativas** para entendimento geral do funcionamento dos TJs brasileiros;
- **não considerou características específicas** como – nível tecnológico, tipo de demanda, qualificação dos quadros;
- **não objetiva rankear** a performance dos TJs mas **apenas identificar situações específicas** a serem detalhadas na próxima etapa de trabalho;
- **Não está concluída**. Espera-se o presente *workshop* contribua **significativamente para amadurecimento** dos dados apresentados;
- Foi realizada a partir da **média dos valores** obtidos nos **últimos três anos** (2009 a 2011);

## Produtividade (Processos Baixados por Magistrado)



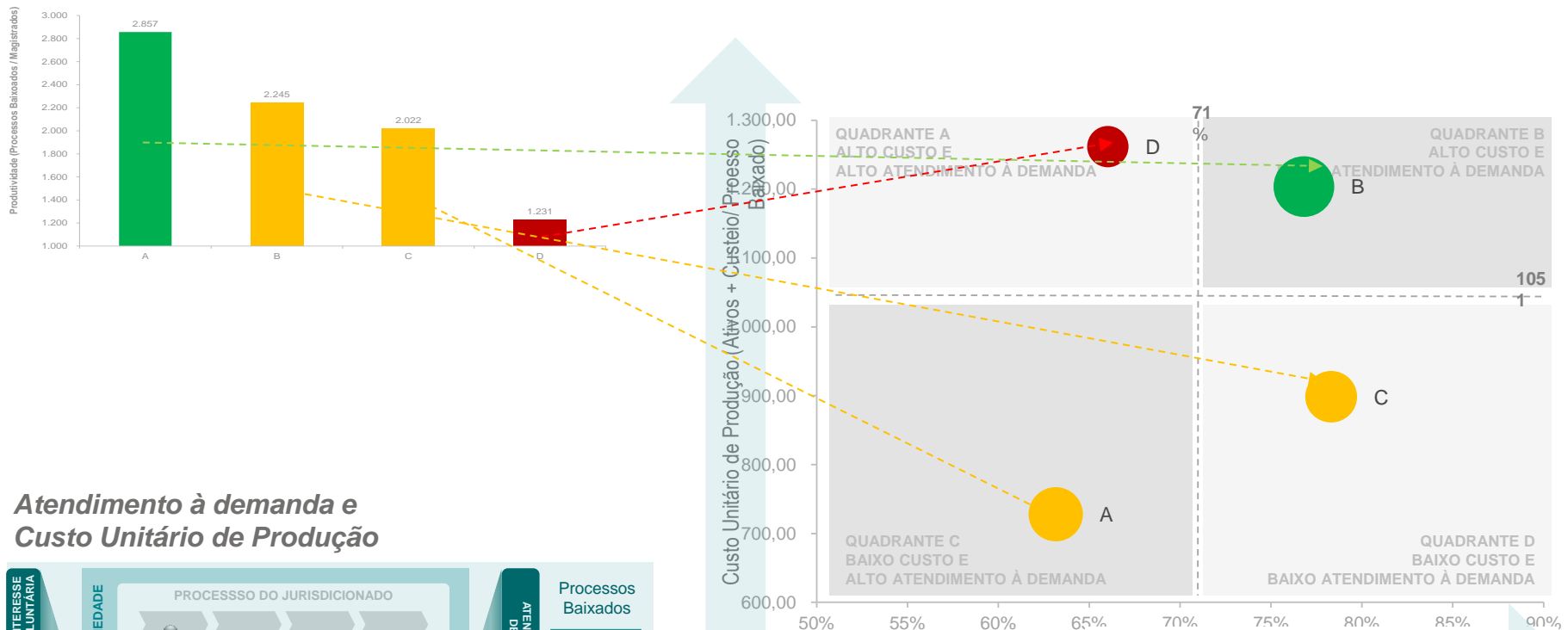
MODELO

Relembrando: O acesso à justiça pode ser tangibilizado, também, a partir das dimensões “atendimento à demanda” e “custo unitário de produção”...

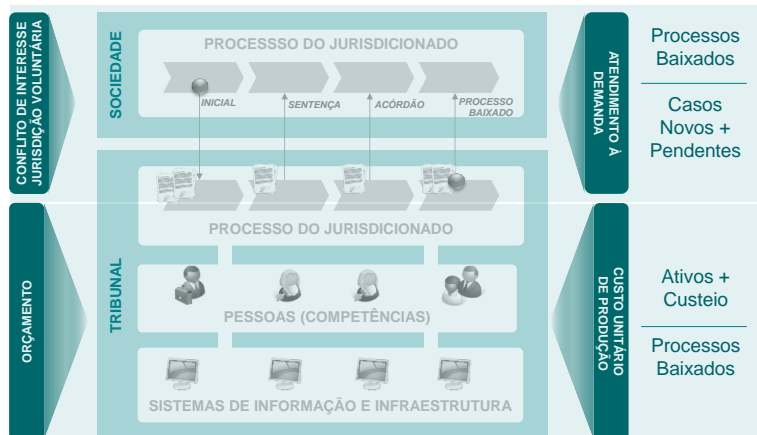


# ... e analisado de forma integrada à visão tradicional de análise de produtividade do magistrado...

## Produtividade por magistrado



## Atendimento à demanda e Custo Unitário de Produção



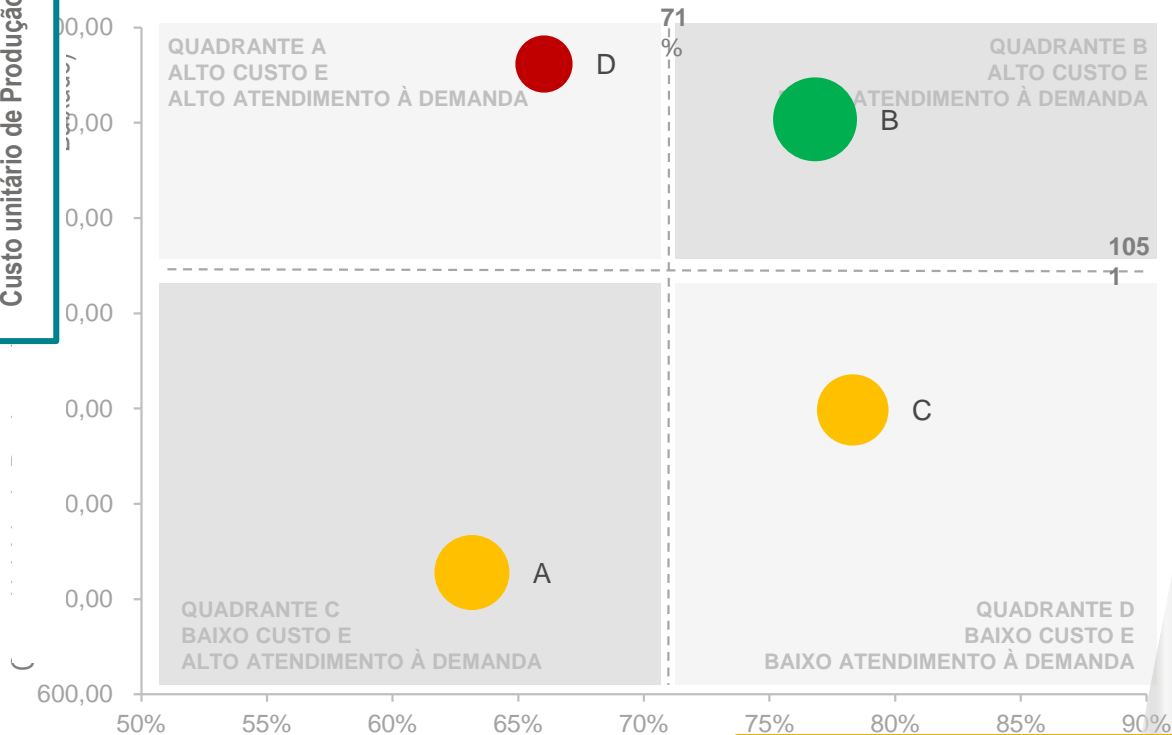
Atendimento à demanda (inversamente proporcional, maior, pior)

**MODELO**

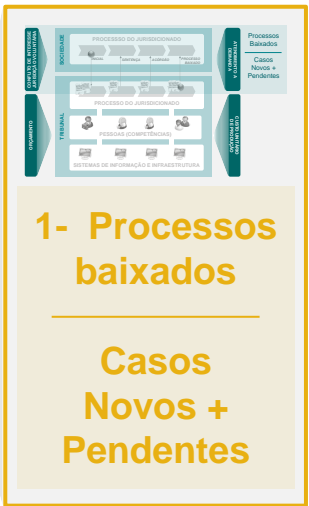
# ...Construímos um panorama muito interessante para entender o funcionamento da justiça brasileira...



Custo unitário de Produção



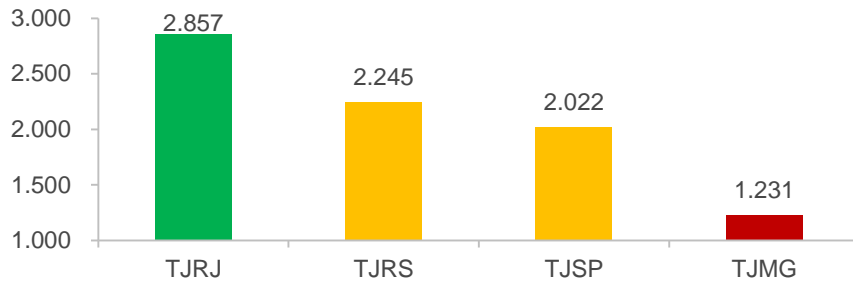
Atendimento à demanda ( % inversamente proporcional)



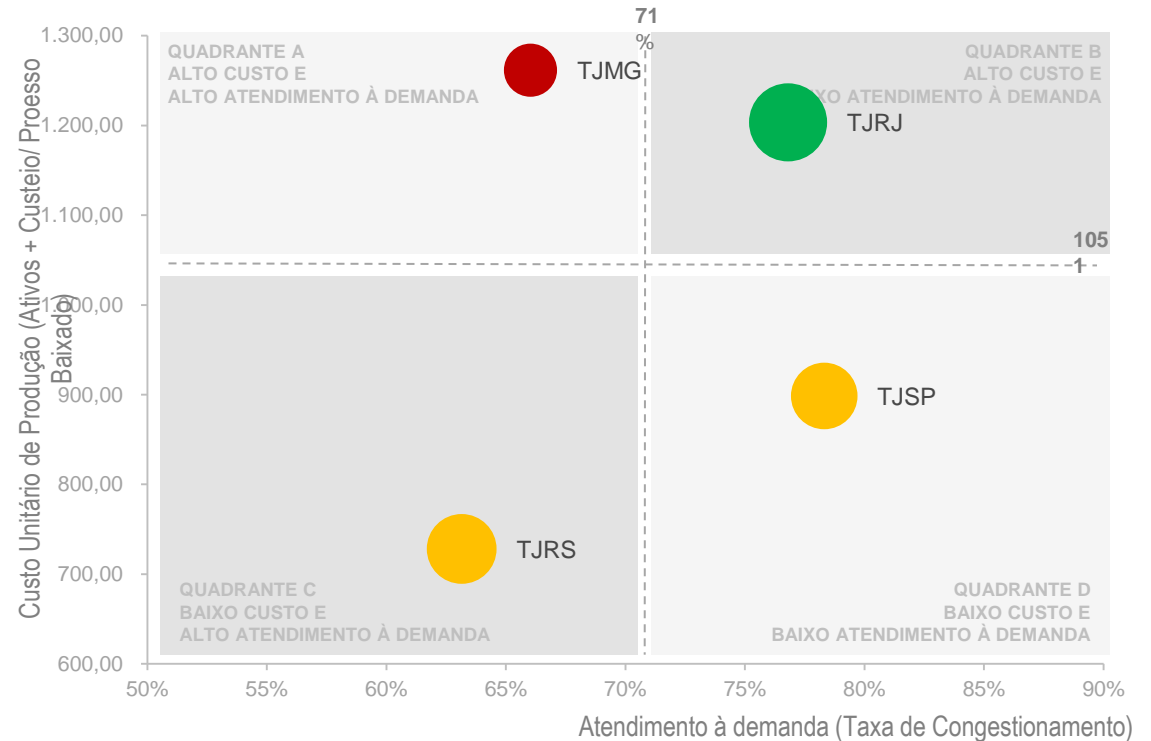
**MODELO**



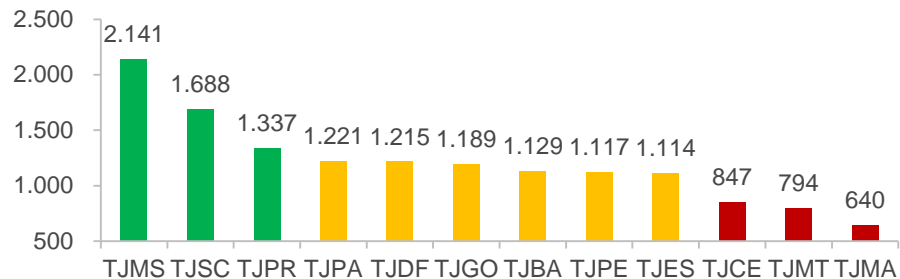
## Produtividade (Processos Baixados por Magistrado)



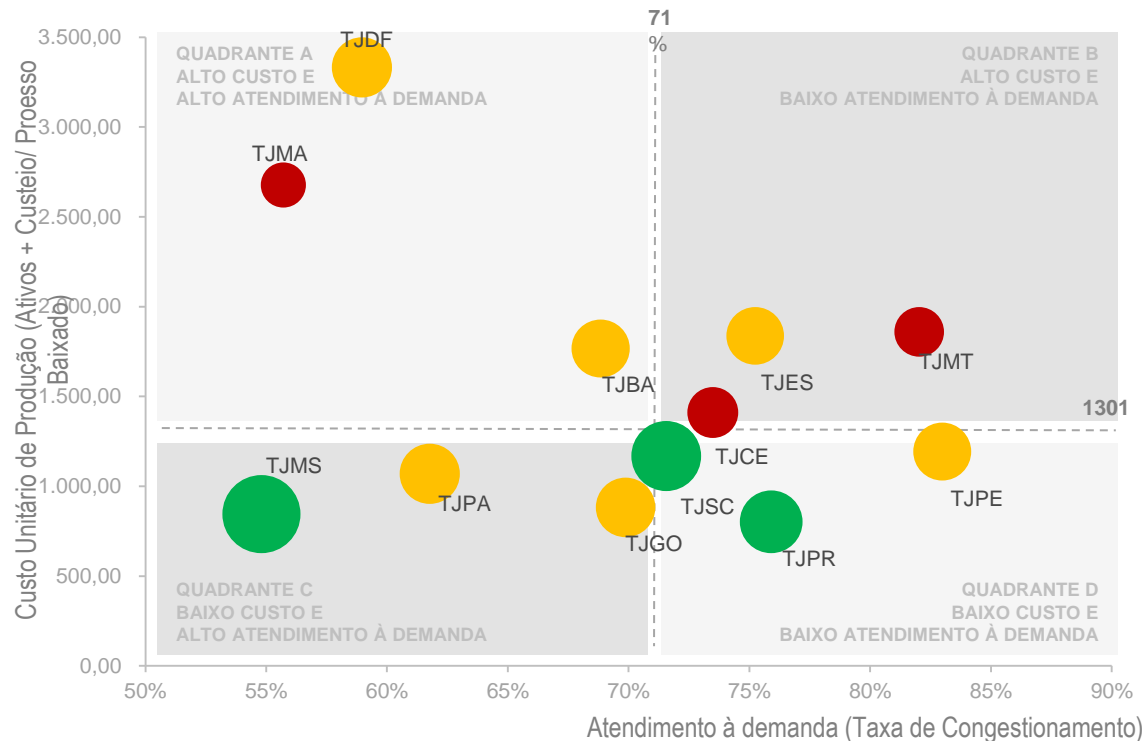
## Custo unitário de produção x Atendimento à demanda



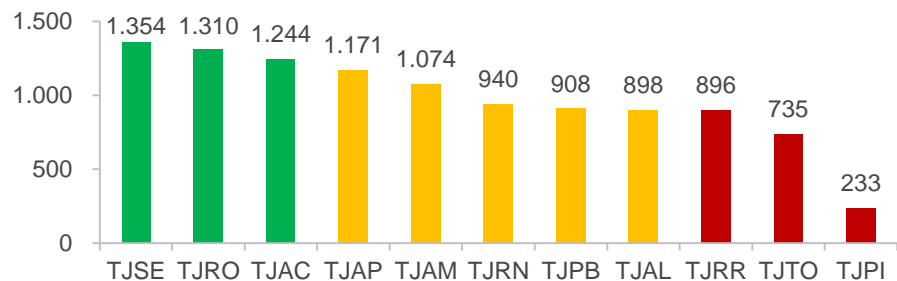
## Produtividade (Processos Baixados por Magistrado)



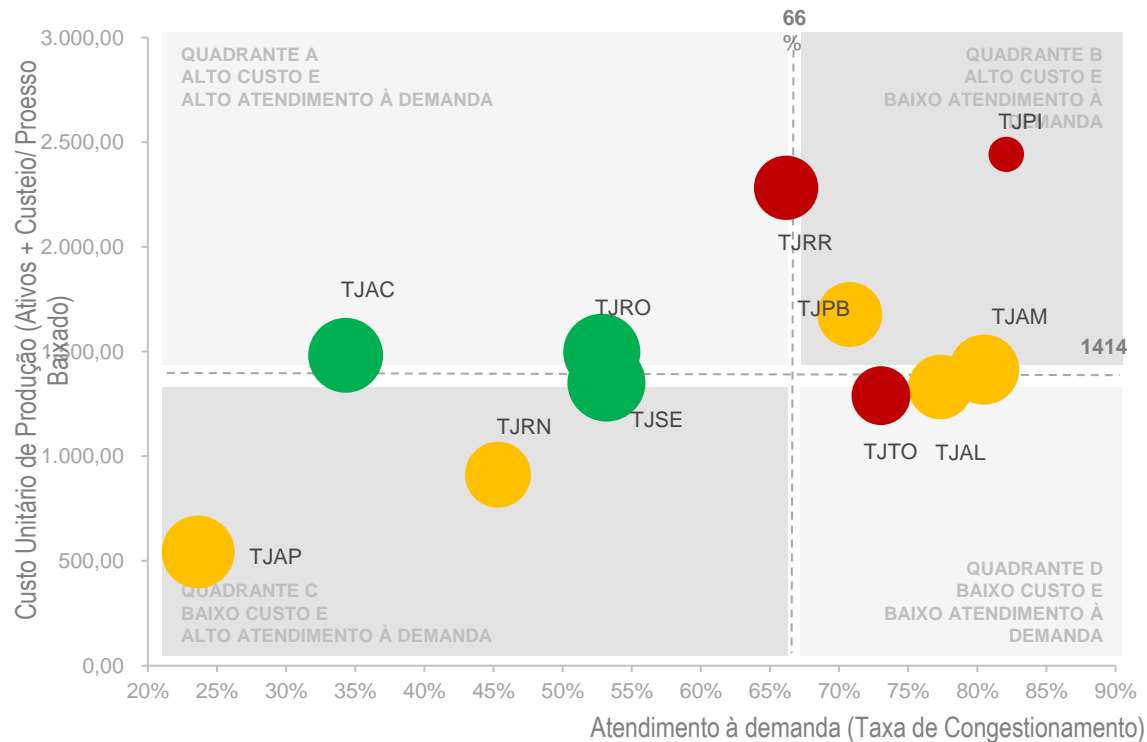
## Custo unitário de produção X Atendimento à demanda



## Produtividade (Processos Baixados por Magistrado)

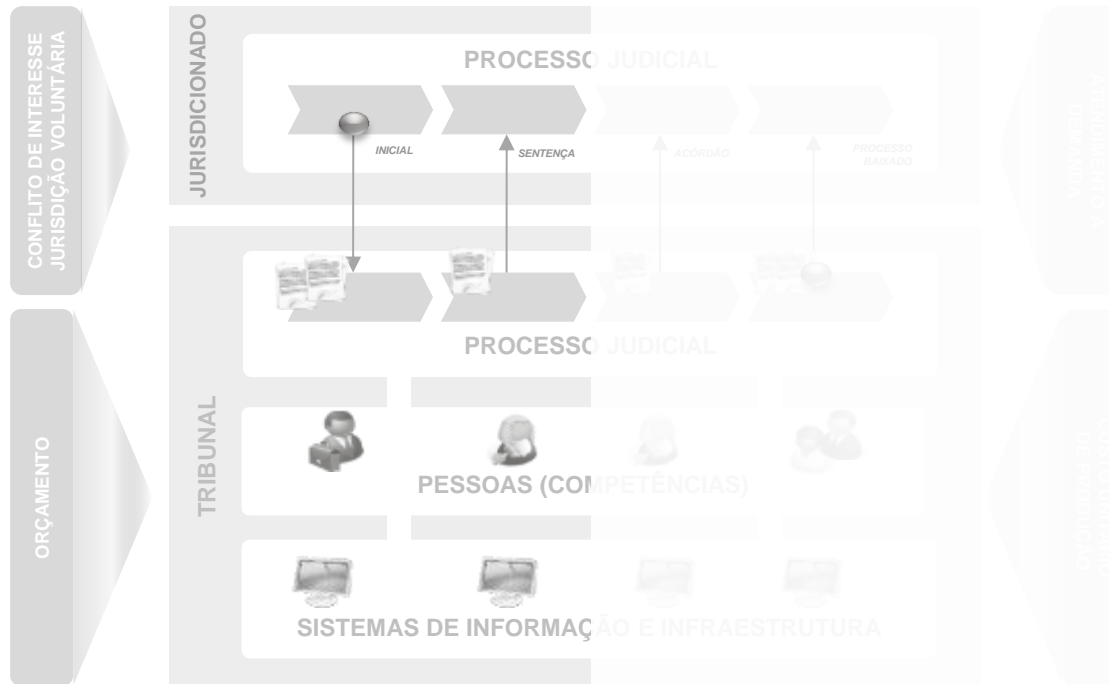


## Custo unitário de produção X Atendimento à demanda



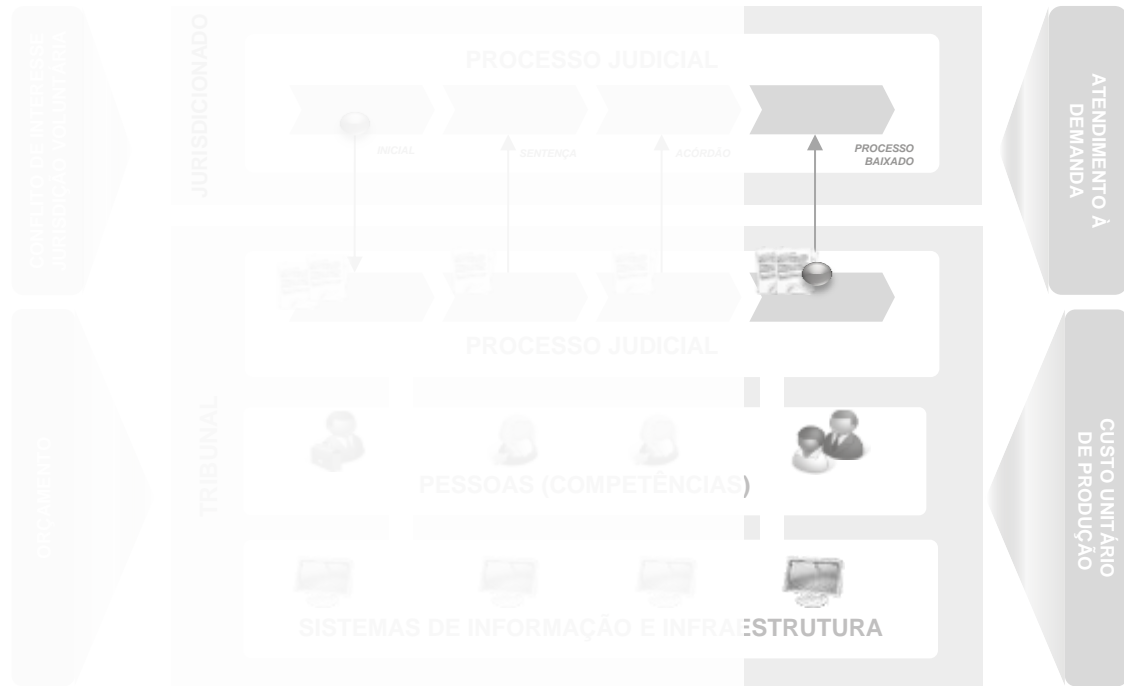
# DETALHAMENTO DA ANÁLISE

# Esta mesma análise deve ser detalhada segregando as visões de conhecimento, ...



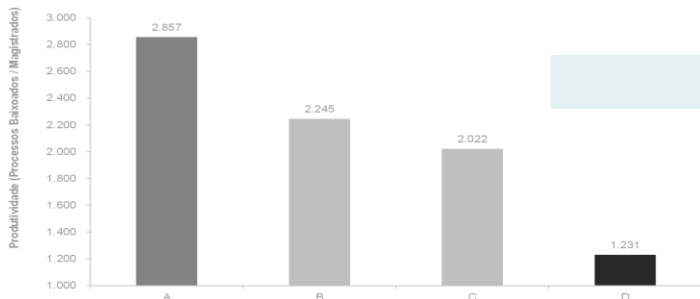


# E execução!

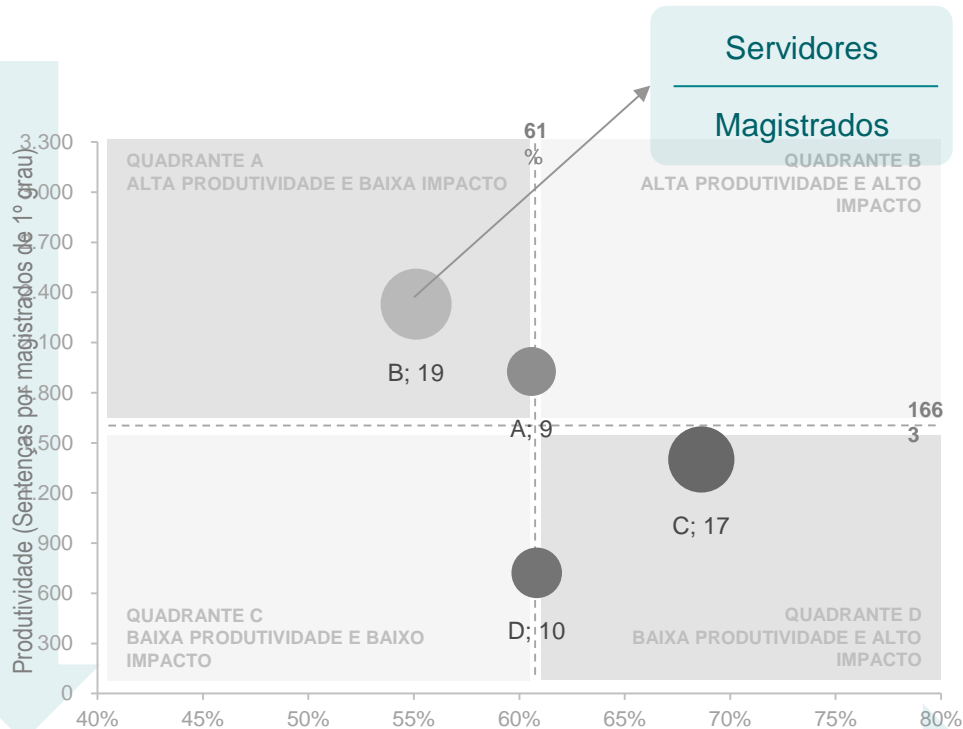


# Contudo, como não temos informações de custos detalhados por etapas será necessário fazer alguns ajustes na nossa análise...

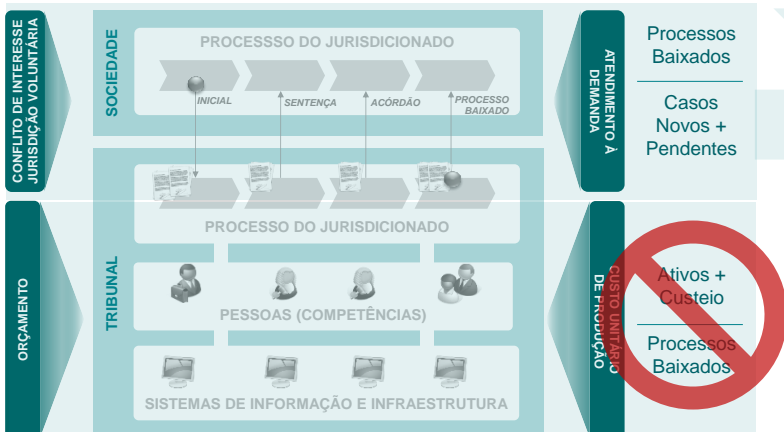
## Produtividade por magistrado



## Tamanho: Eficiência



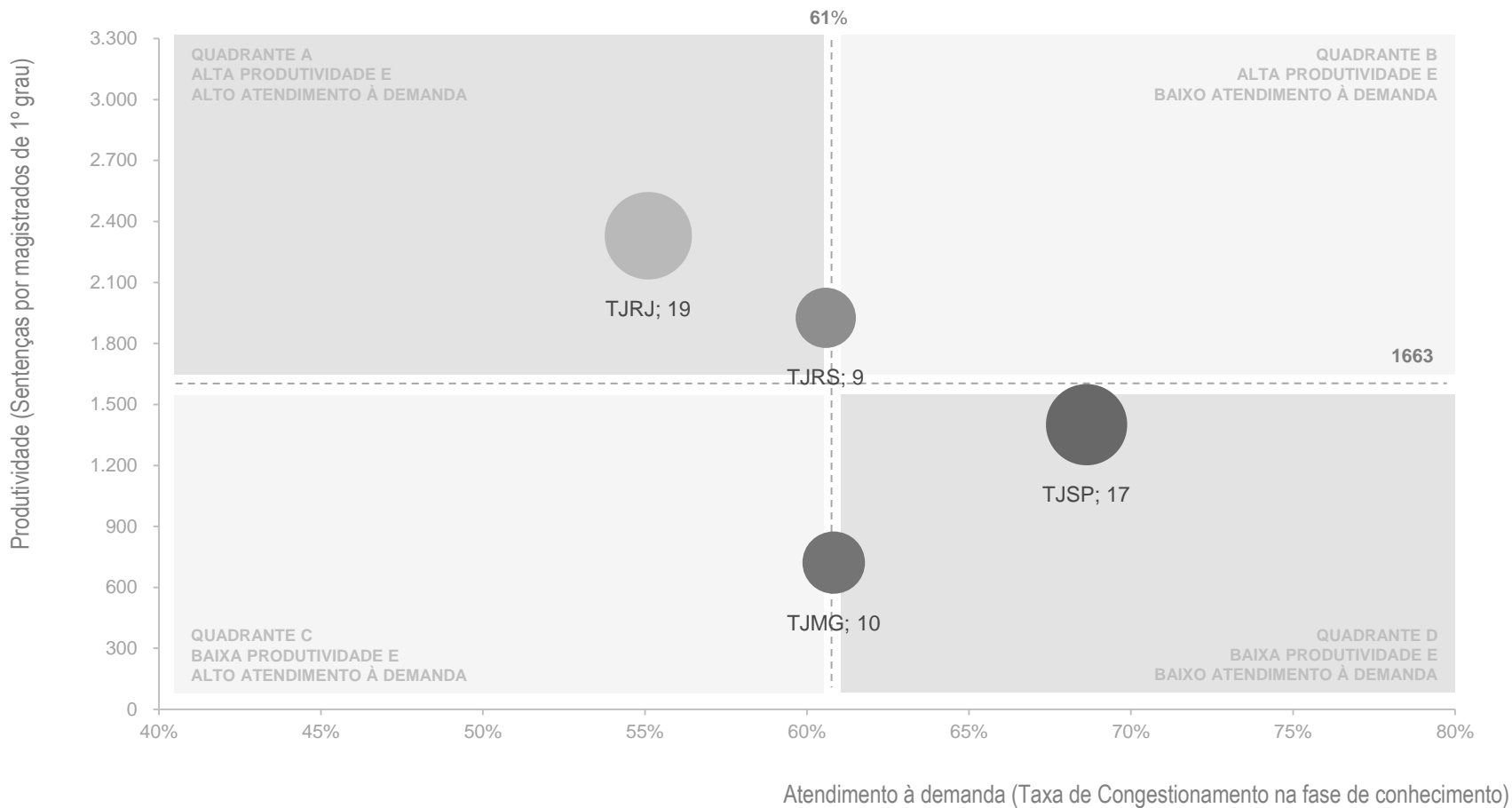
## Atendimento à demanda e Custo Unitário de Produção



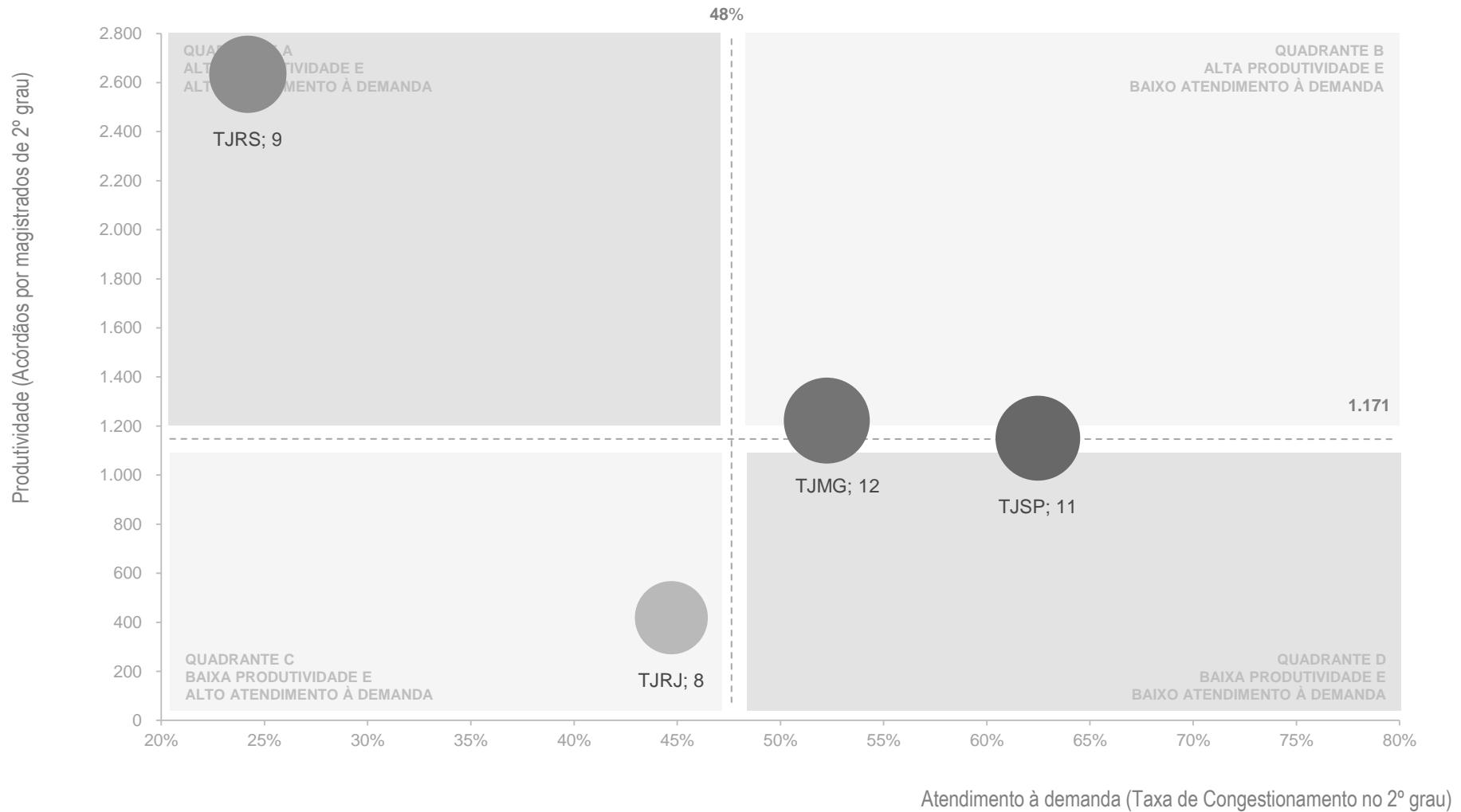
**MODELO**



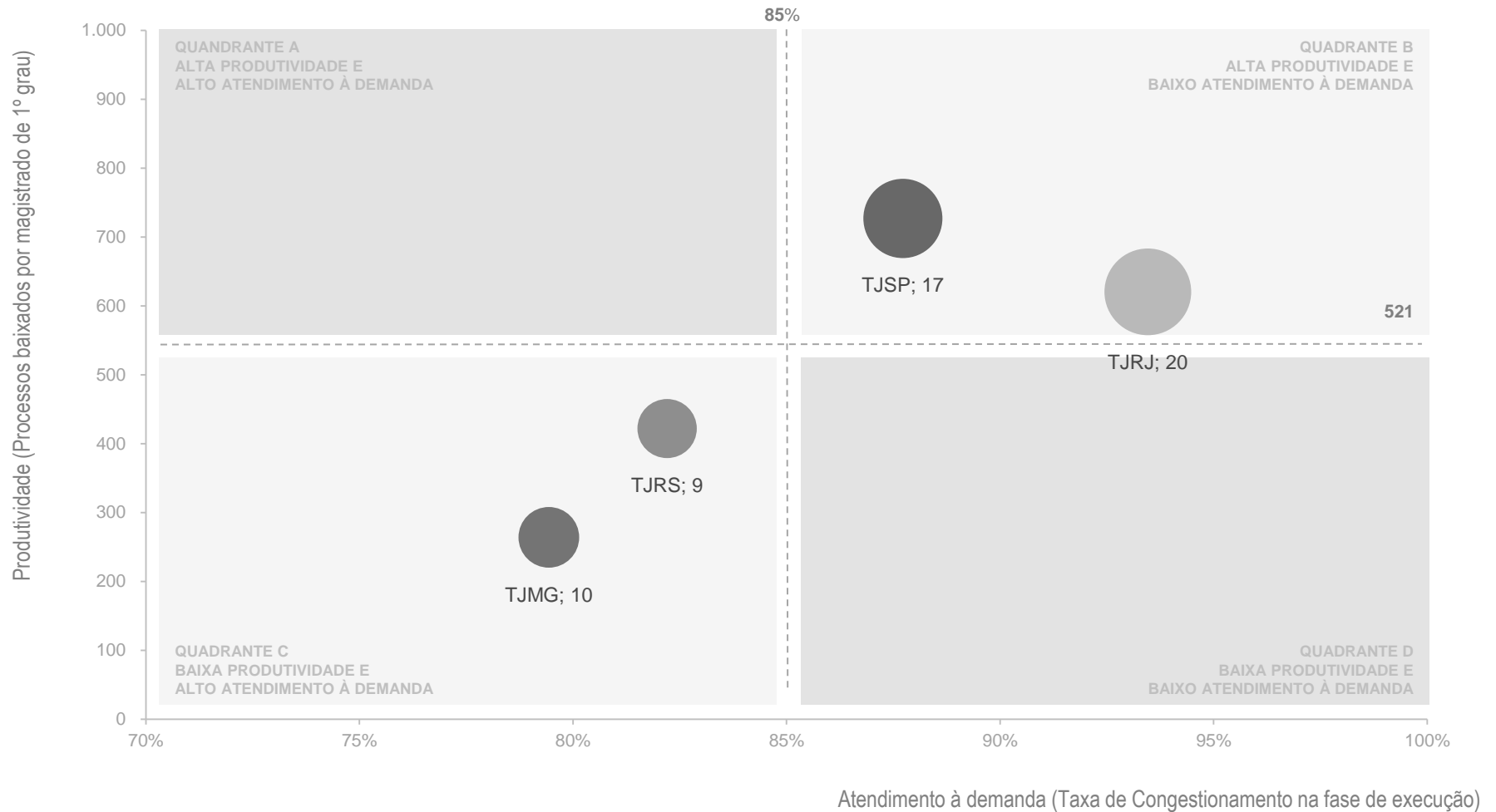
## Fase de Conhecimento



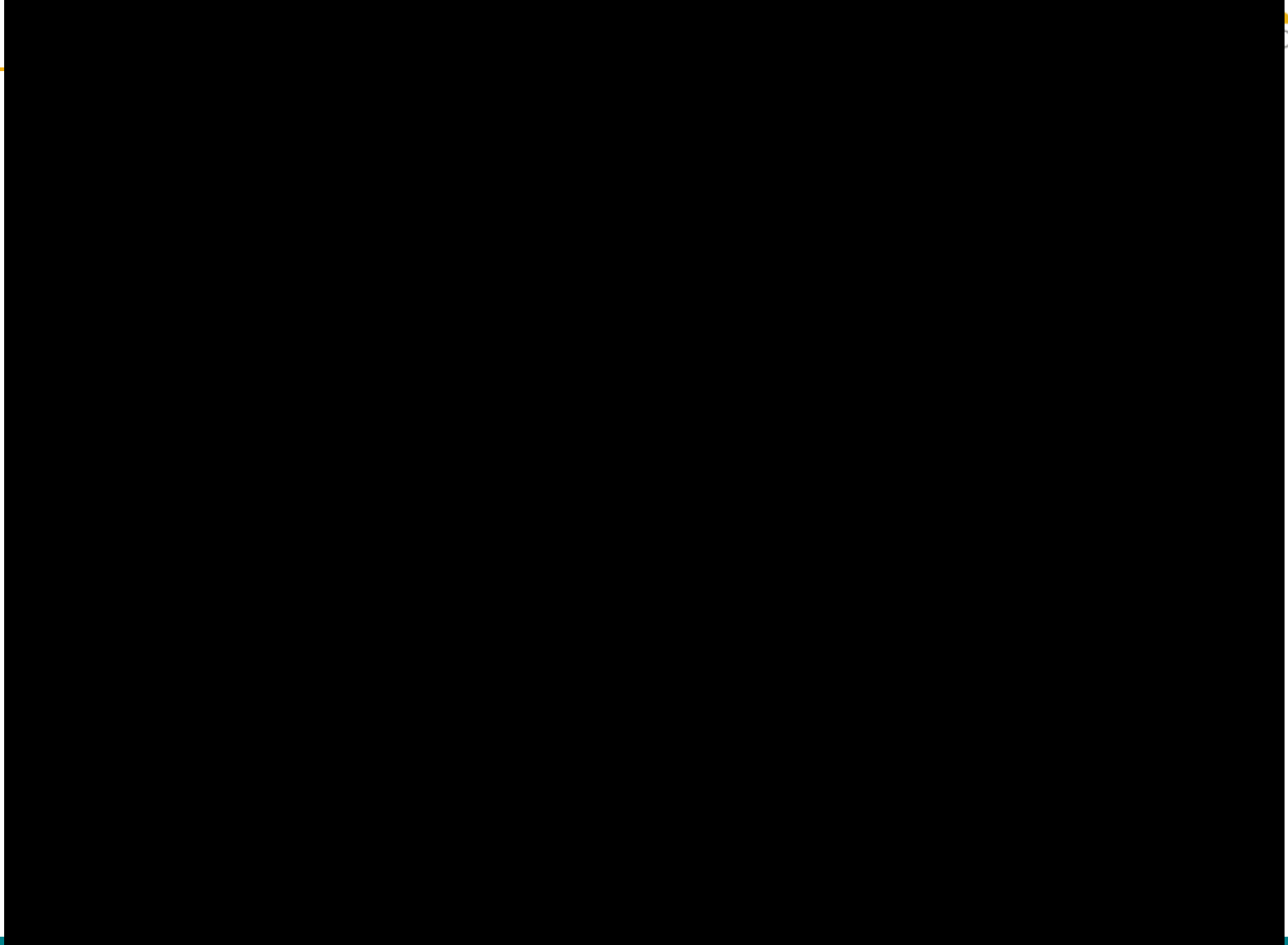
## 2º Grau

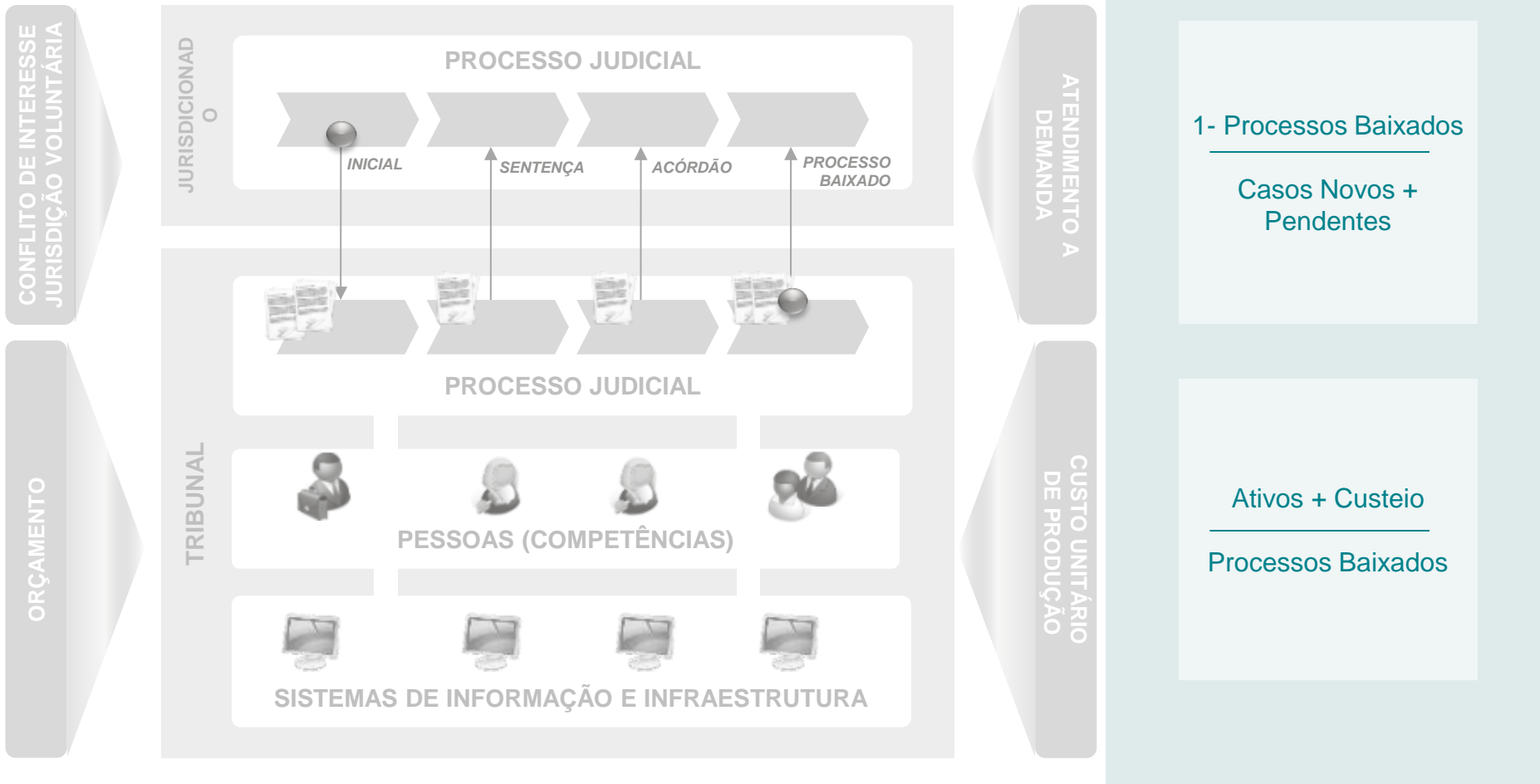


## Fase de Execução



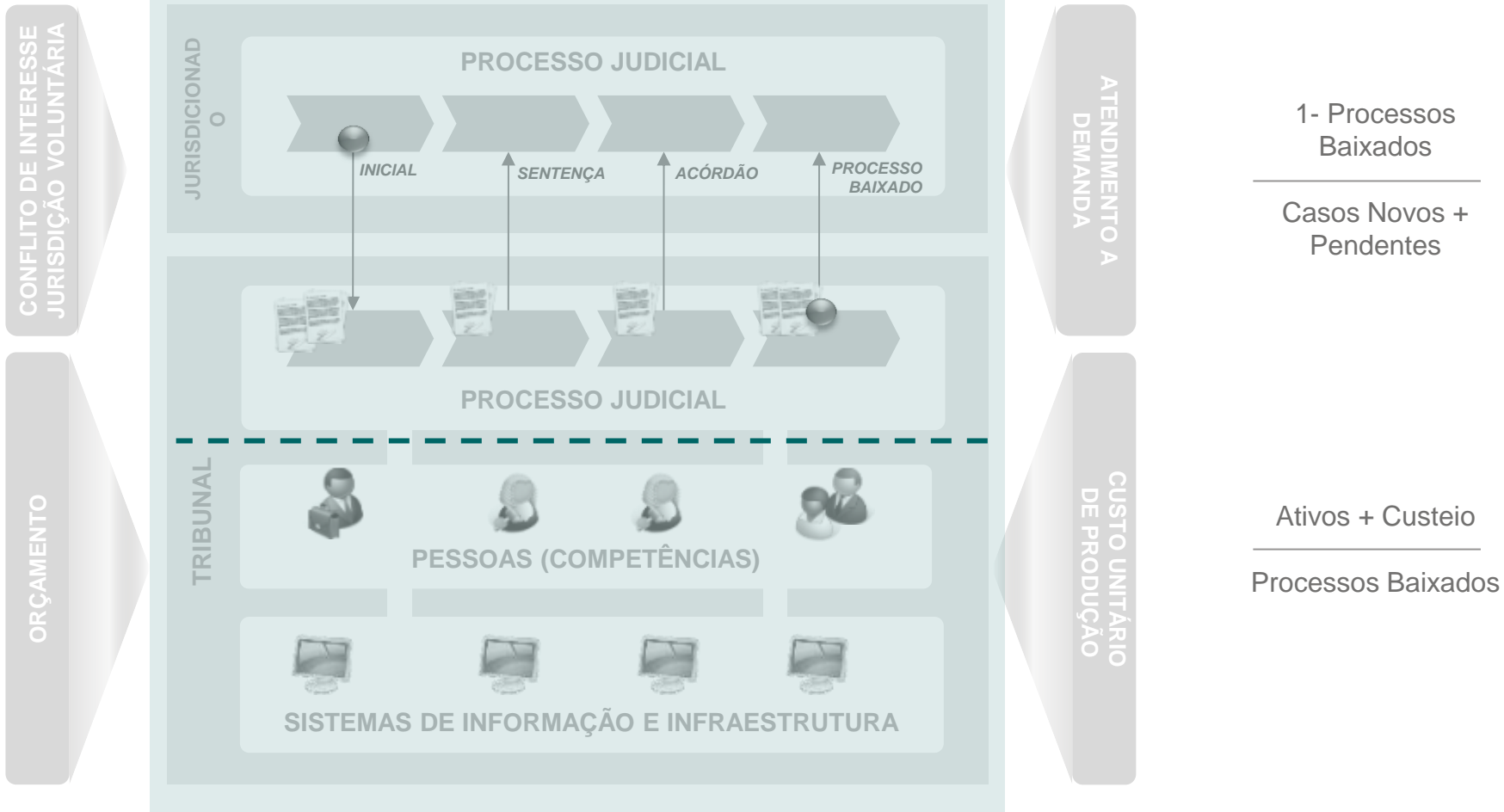
**CONTUDO, SERÁ QUE É POSSÍVEL  
AVALIAR “ATENDIMENTO À DEMANDA” E  
“CUSTO DE PRODUÇÃO” SEM  
CONSIDERAR OS RECURSOS DISPONÍVEIS  
NO TRIBUNAL?**





... Não pode ser isolada da análise dos recursos disponíveis para gerar estes resultados!

## CAPACIDADE PRODUTIVA DOS TRIBUNAIS



*“A capacidade de uma organização representa sua habilidade para desempenhar determinado trabalho. Essa capacidade se manifesta de muitas formas incluindo espaço, força de trabalho, equipamento, tecnologia e materiais.”*

**YU-LEE, 2002**

### Dimensionamento da **Capacidade**

**Espaço**

**Força de Trabalho**

**Tecnologia**

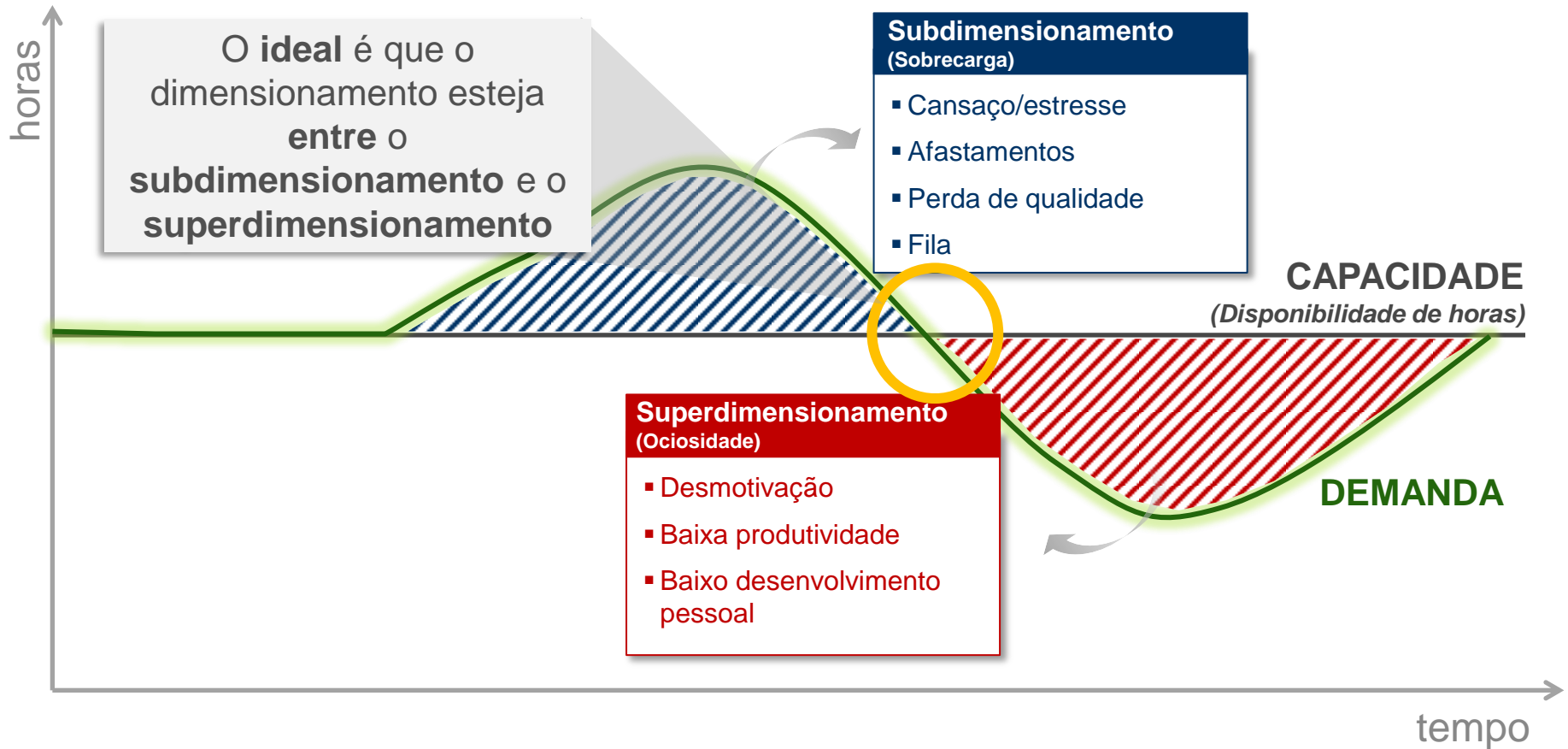
**Equipamento**

**Materiais**

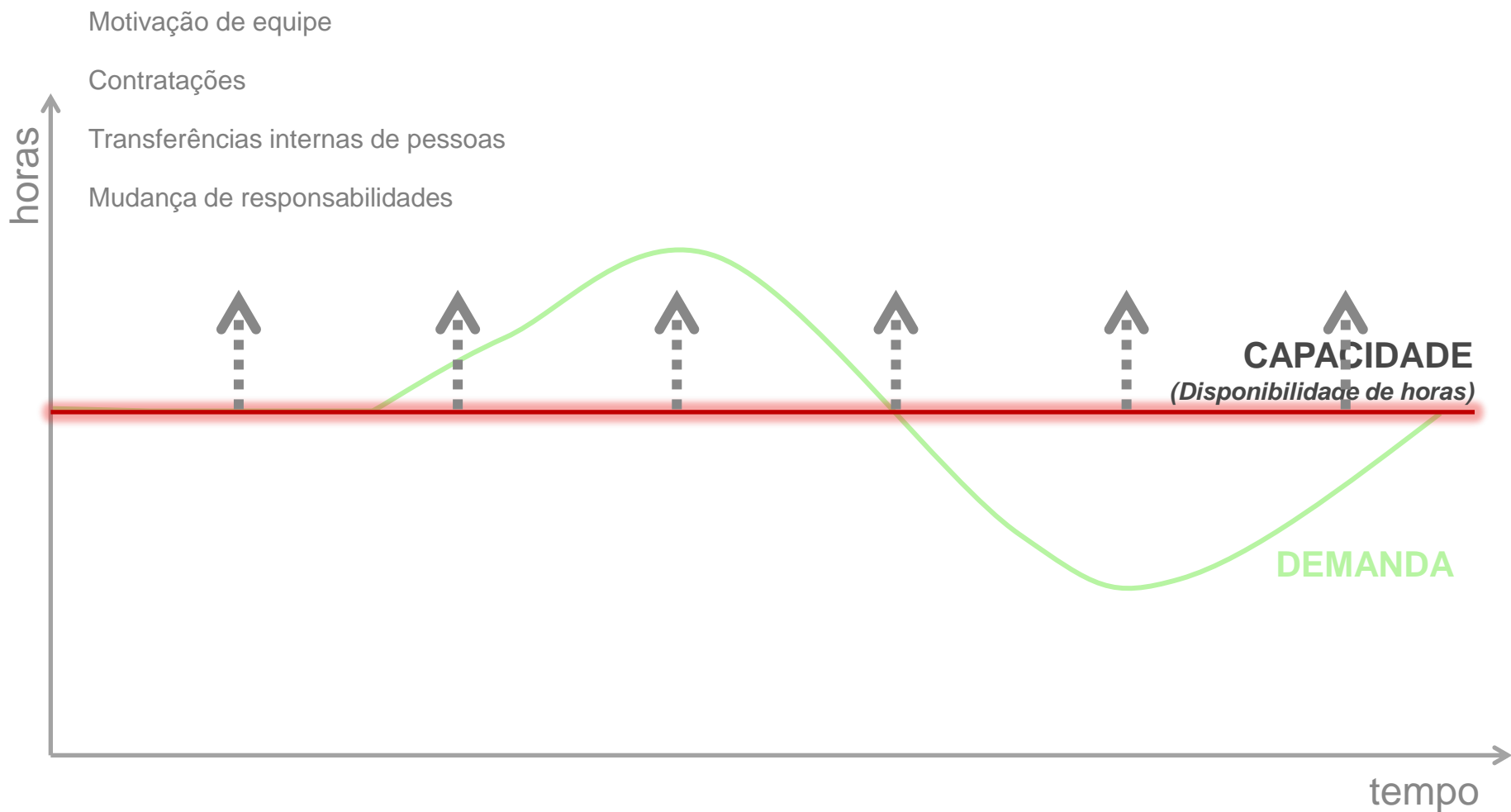


# para, comparar a capacidade produtiva existente com a demanda oriunda da sociedade...

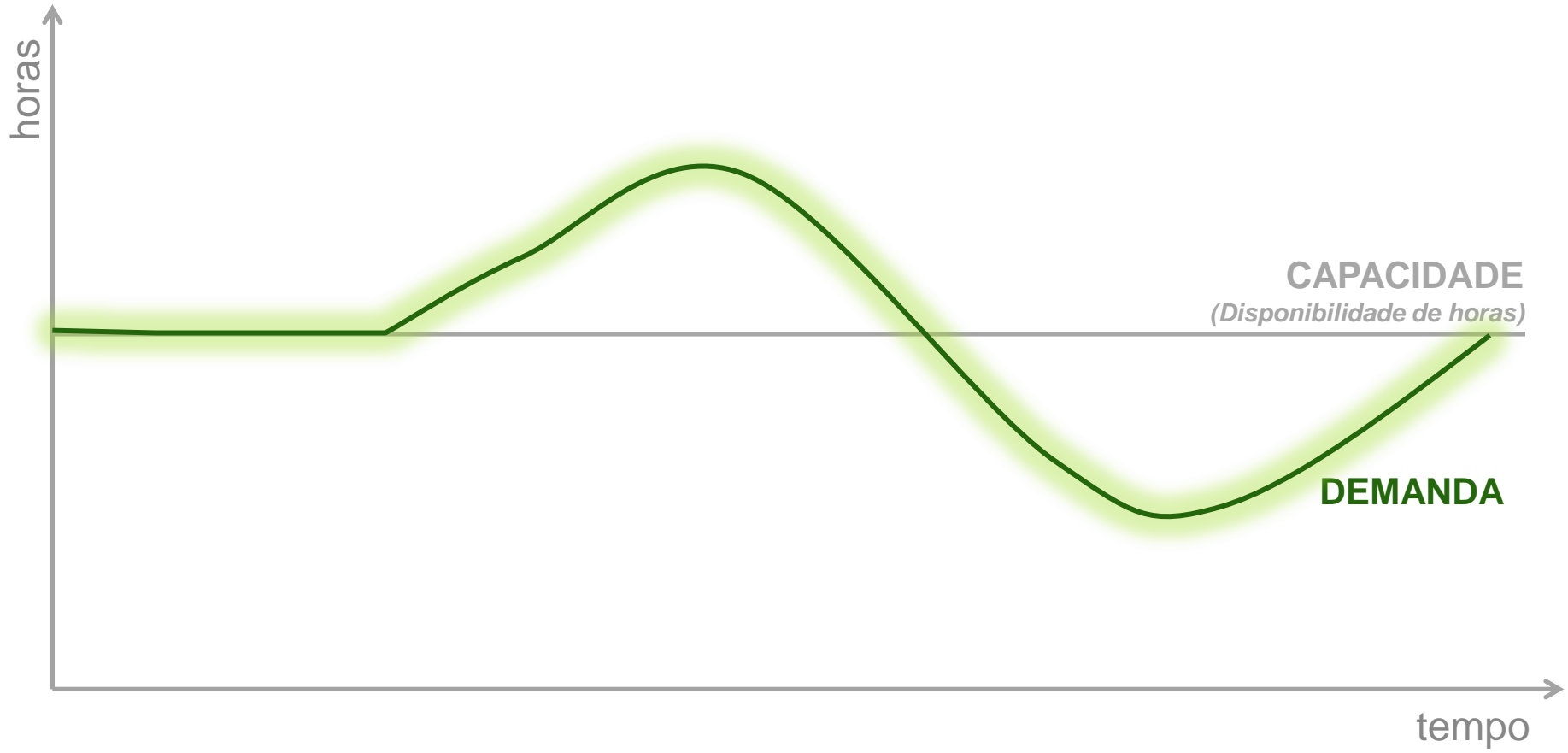
O ajuste entre capacidade e demanda por trabalho dará o balanço entre sobrecarga e ociosidade.



... A fim de realizar treinamentos, movimentações e concursos, que aumentem esta capacidade... ou até mesmo...

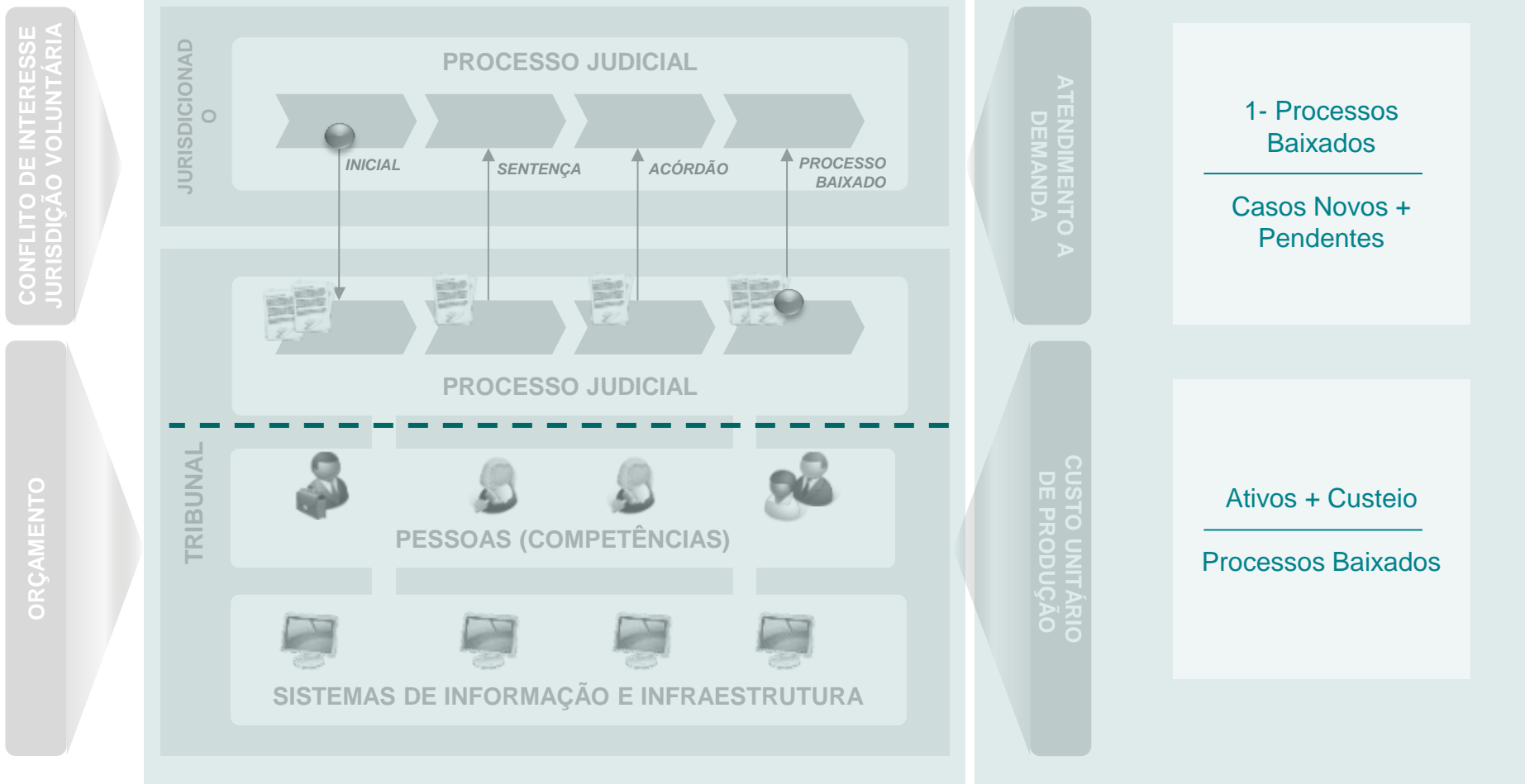


..., investimentos em tecnologia ou melhorias de processo que reduzem a demanda de trabalho!

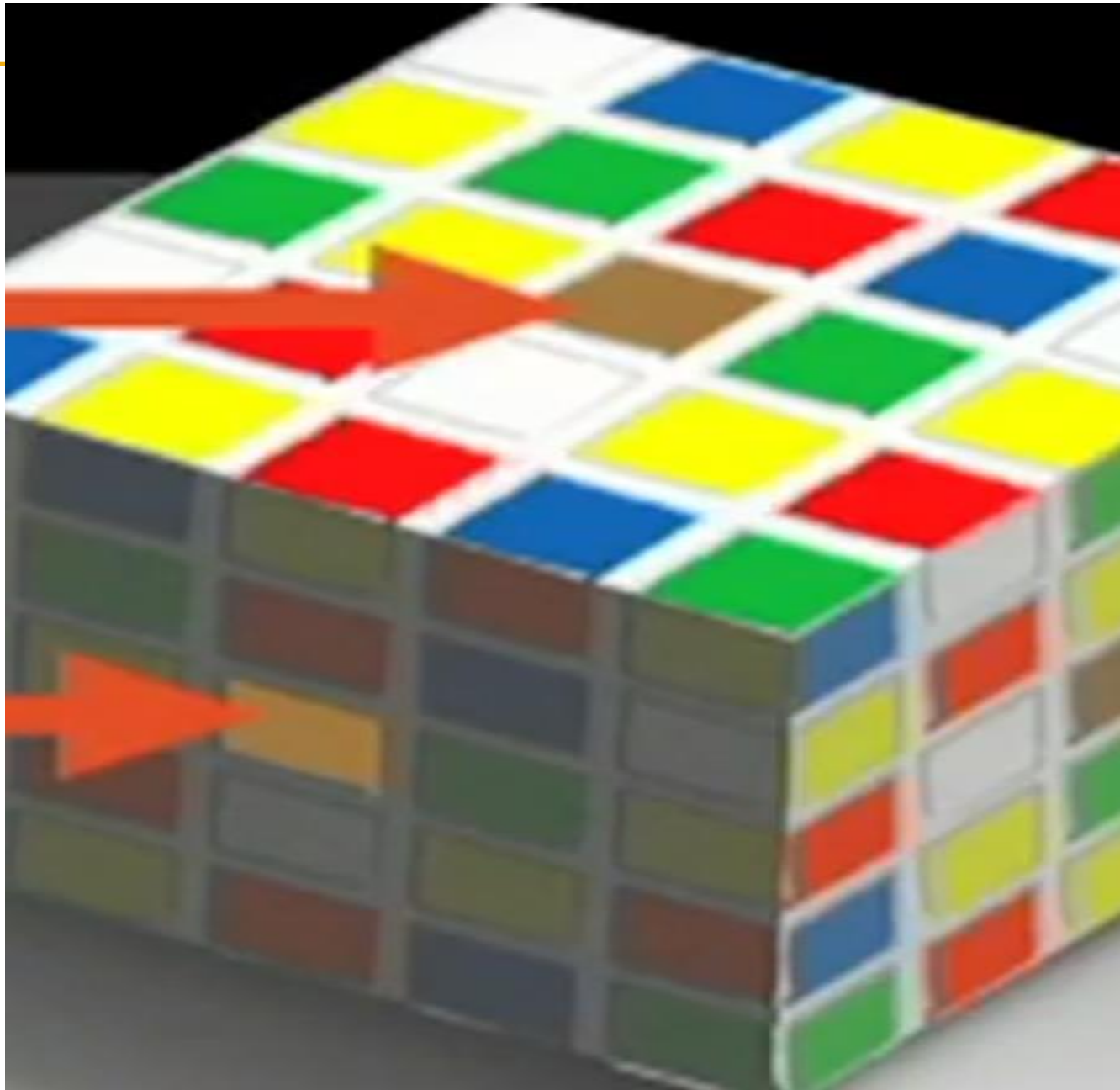


## CAPACIDADE PRODUTIVA DOS TRIBUNAIS

## ACESSO À JUSTIÇA

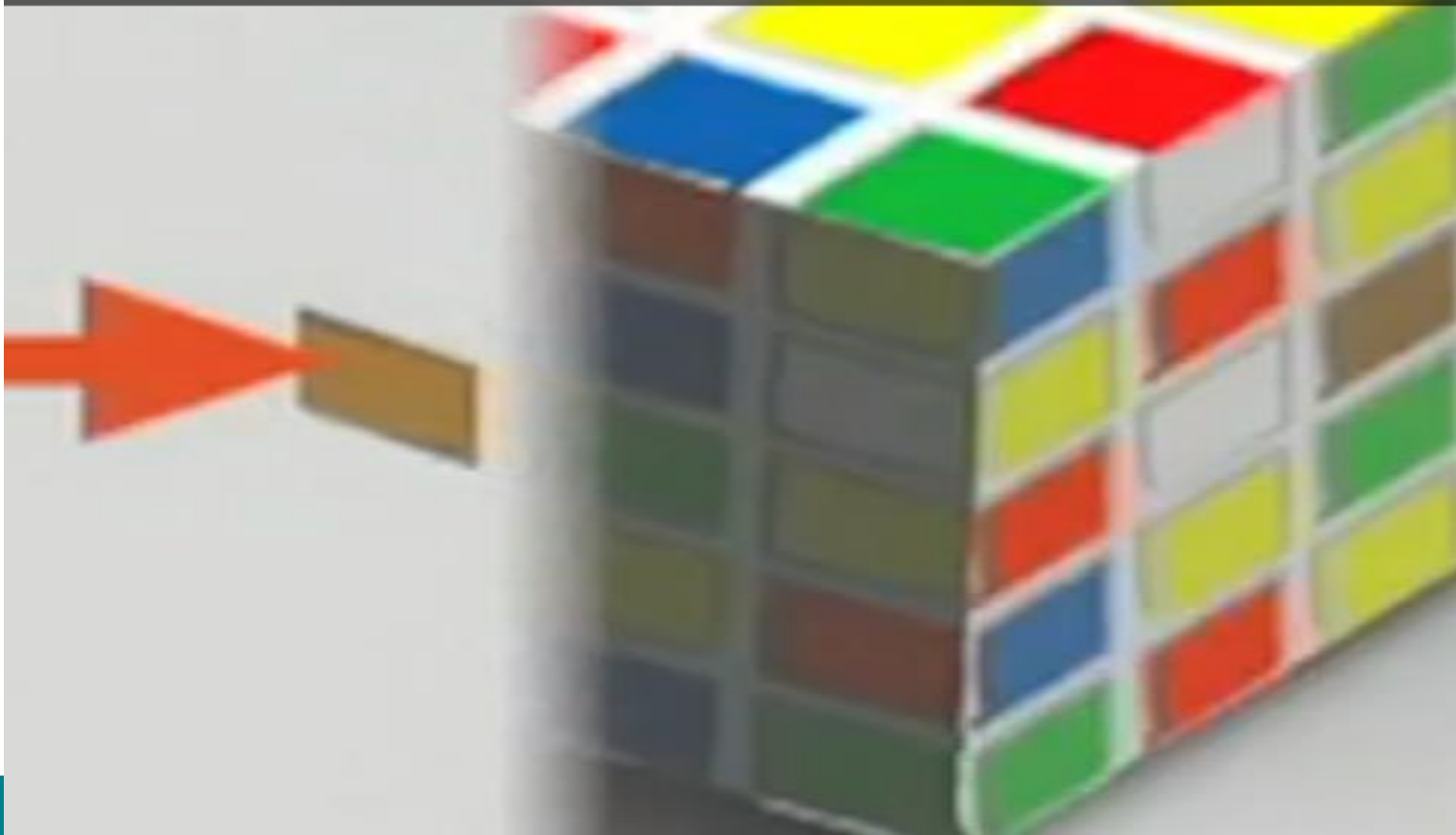


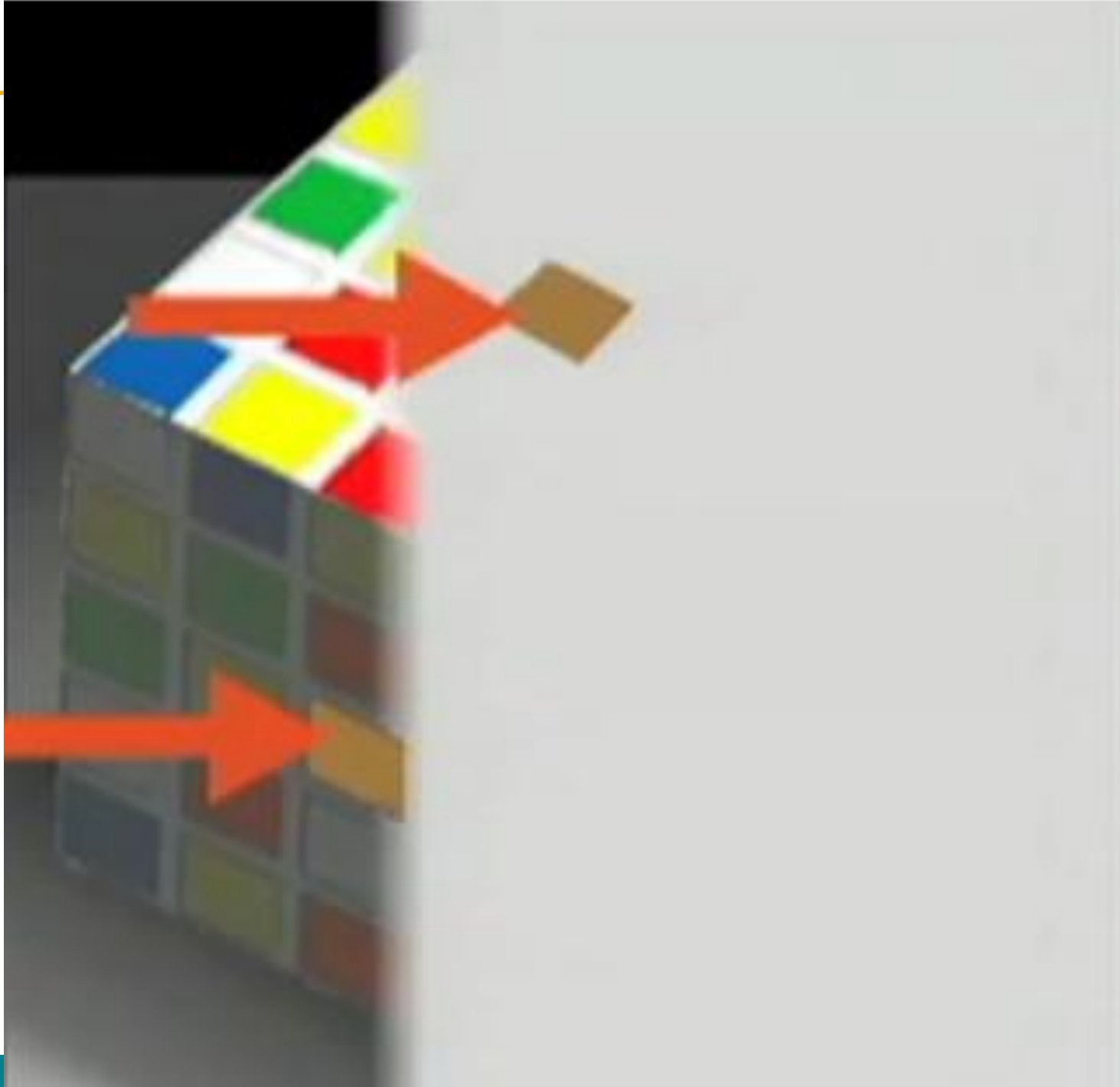
**COMO MELHORAR “ATENDIMENTO À  
DEMANDA” E “CUSTO UNITÁRIO DE  
PRODUÇÃO” A PARTIR DE UMA GESTÃO  
CONSCIENTE DA CAPACIDADE  
PRODUTIVA?**





Pressione Esc para sair do modo de tela cheia.







# ORGAN DONATIONS?



## Opt-in

Check the box below if you **want** to participate in the organ donor program

**people don't check the box -- and don't join**

## Opt-out

Check the box below if you **don't want** to participate in the organ donor program

**Welcome to**

**The Economist Subscription Centre**

Pick the type of subscription you want to buy or renew.

**Economist.com subscription** - US \$59.00

One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from *The Economist* since 1997.

**Print subscription** - US \$125.00

One-year subscription to the print edition of *The Economist*.

**Print & web subscription** - US \$125.00

One-year subscription to the print edition of *The Economist* and online access to all articles from *The Economist* since 1997.

**Welcome to**  
**The Economist Subscription Centre**

Pick the type of subscription you want to buy or renew.

**Economist.com subscription** - US \$59.00  
 One-year subscription to E  
 Includes online access to *The Economist* since 1997. **16%**

**Print subscription** - US \$125.00  
 One-year subscription to t  
 of *The Economist*. **0%**

**Print & web subscription** - US \$125.00  
 One-year subscription to t  
 of *The Economist* and onlin  
 articles from *The Economis* **84%**

**Welcome to**  
**The Economist Subscription Centre**

Pick the type of subscription you want to buy or renew.

**Economist.com subscription** - US \$59.00  
One-year subscription to E  
Includes online access to a  
*The Economist* since 1997.

16%



68%

**Print & web subscription** - US \$125.00  
One-year subscription to th  
of *The Economist* and onlin  
articles from *The Economis*

84%



32%

Form A

Tom



Jerry



Form A

Tom



Jerry'



Jerry



Form B

Tom



Tom'



Jerry



Form A

Tom



Jerry'



Jerry



Form B

Tom



Tom'



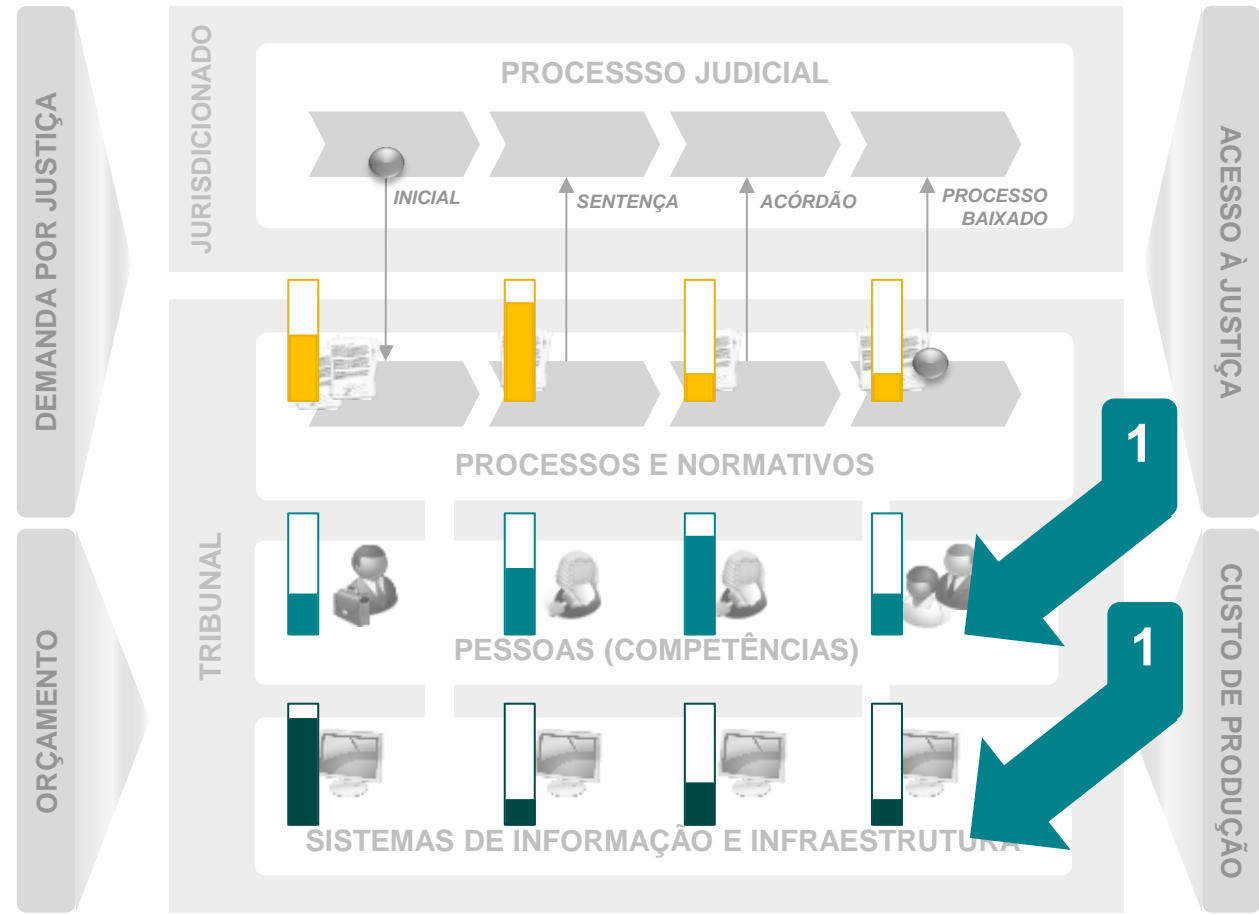
Jerry





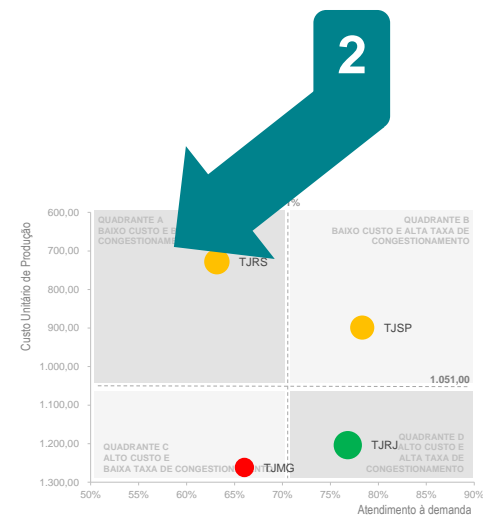
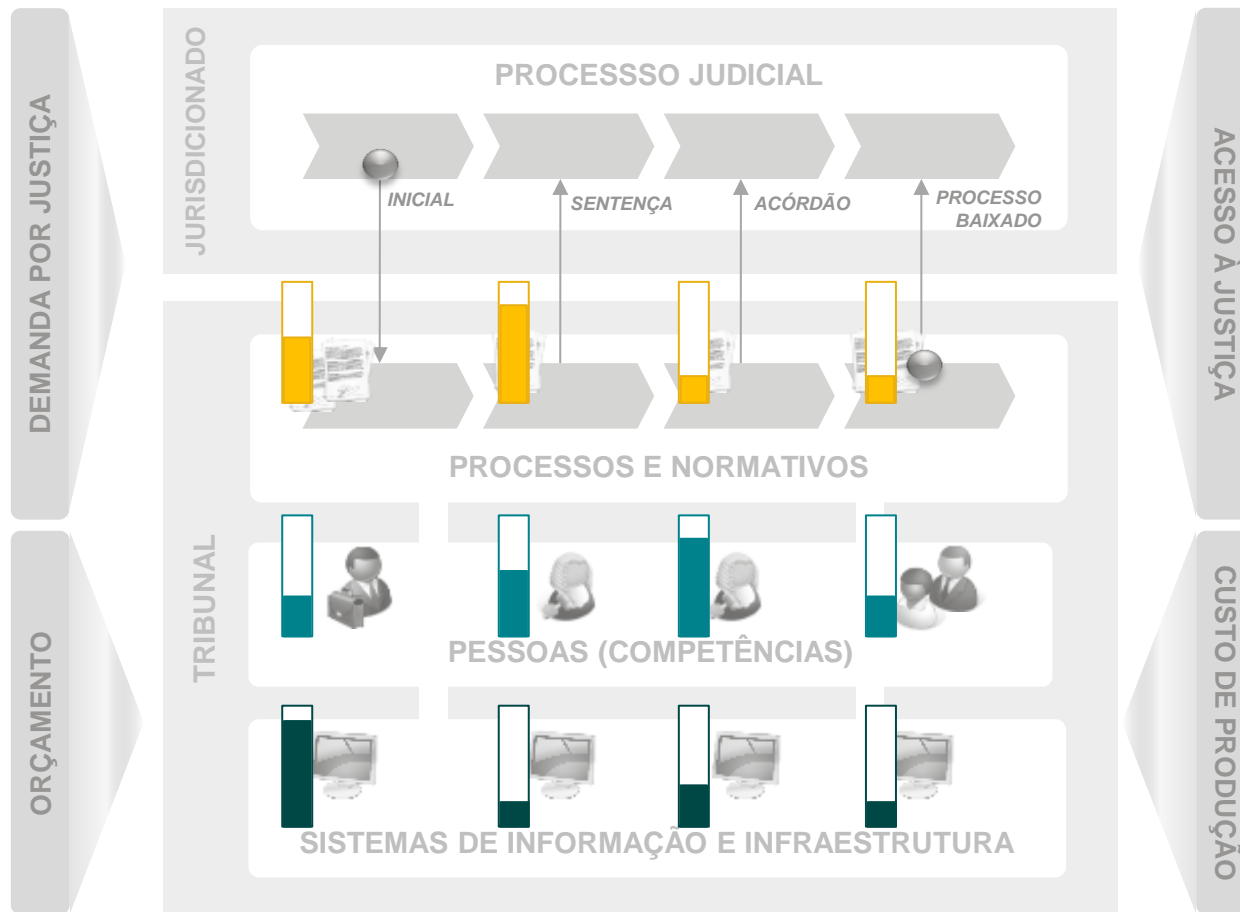
# Como o modelo “deveria” funcionar?

1. Inventariar a situação atual

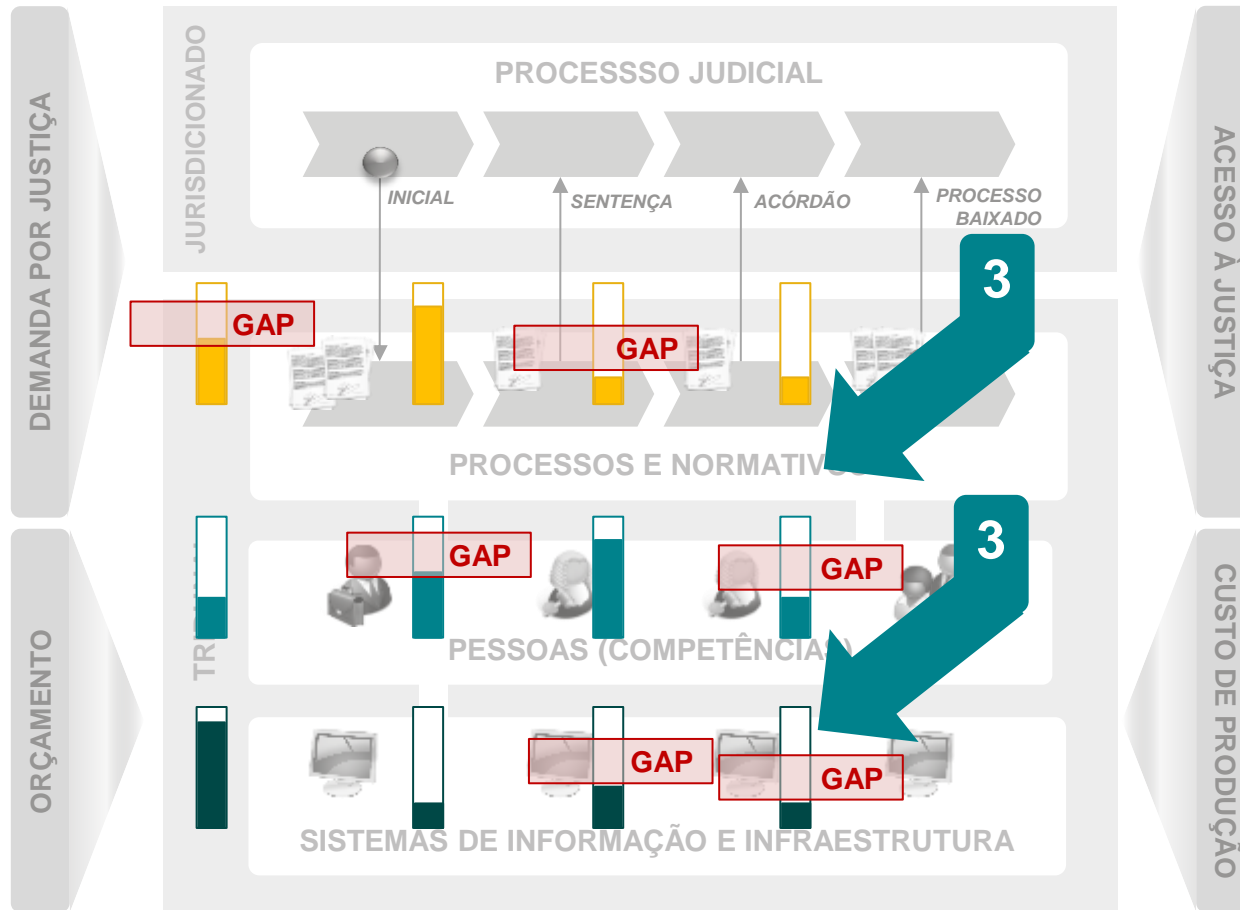


# Como o modelo “deveria” funcionar?

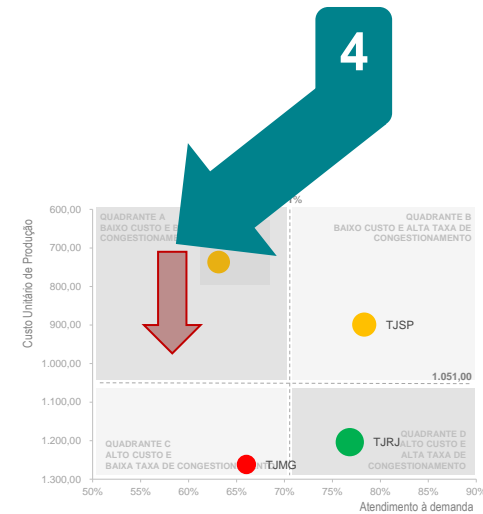
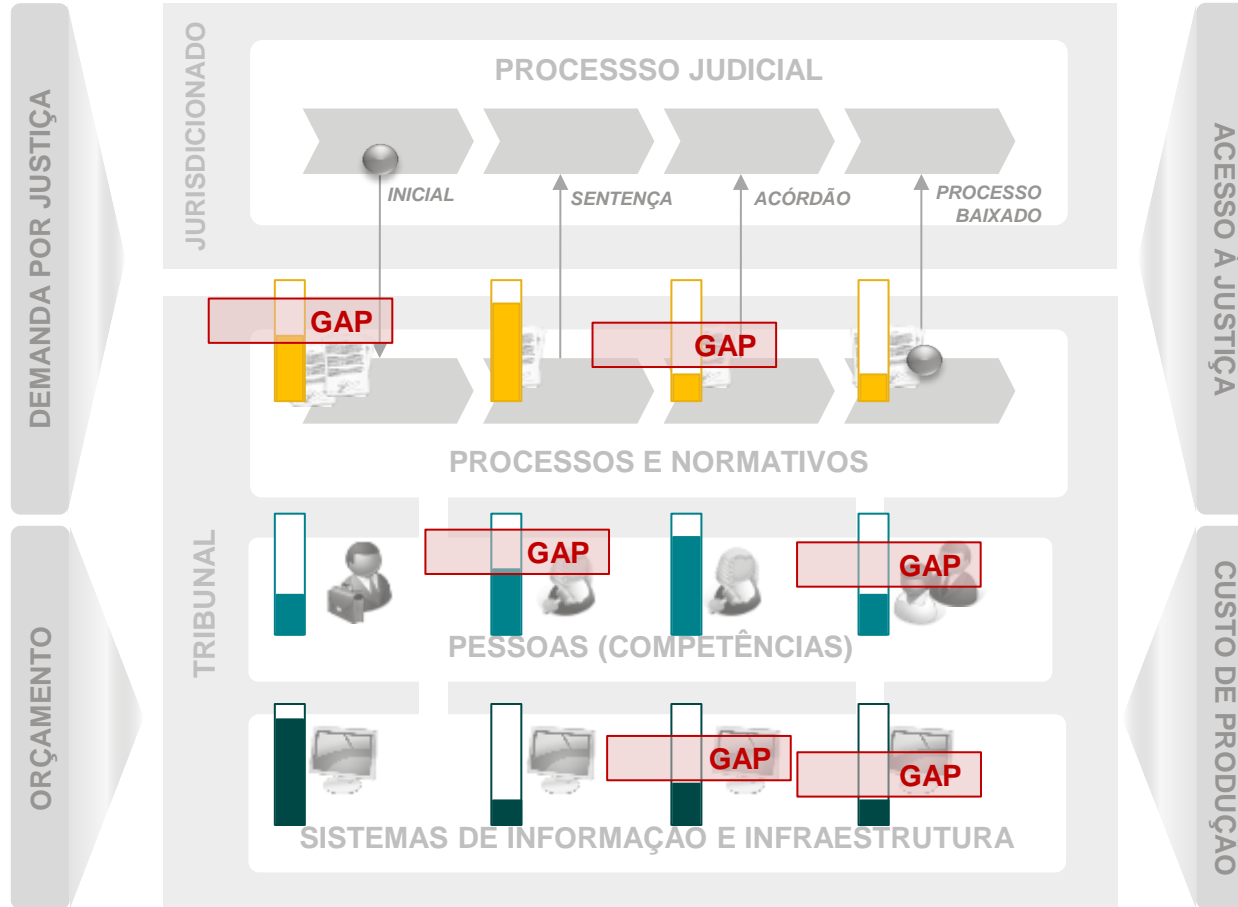
1. Inventariar a situação atual
2. Analisar Capacidade Produtiva

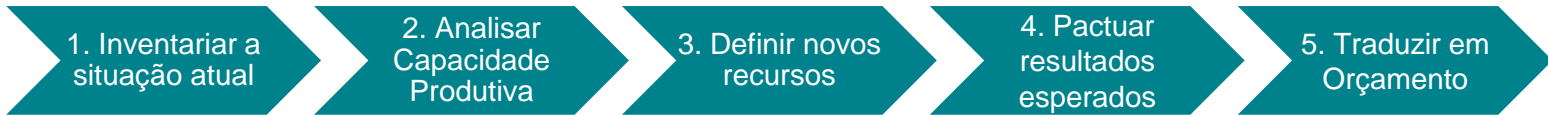


1. Inventariar a situação atual
2. Analisar Capacidade Produtiva
3. Definir novos recursos

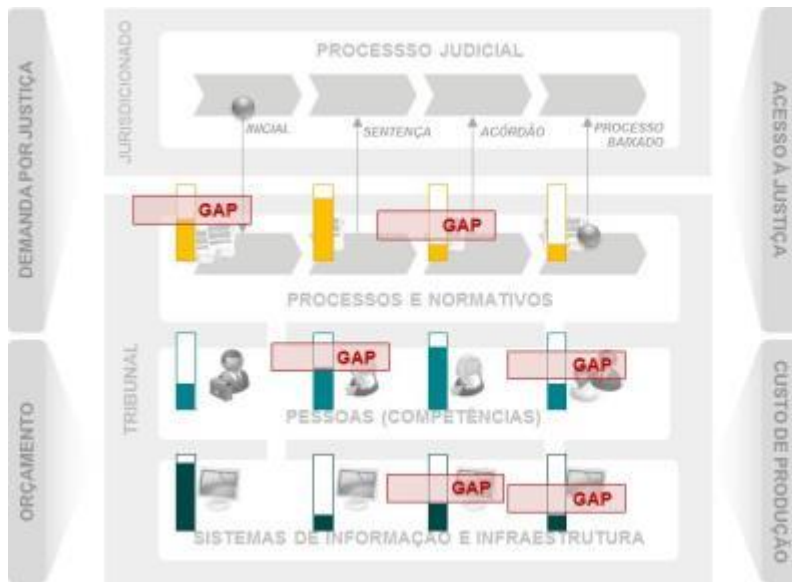


# Como o modelo “deveria” funcionar?





5



LOA

Secretaria do Estado de Mato Grosso  
Secretaria do Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão - SEPLAG

EXERCÍCIO DE 2012

**Demonstrativo da Despesa por Unidade Orçamentária**

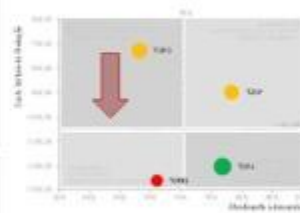
0400 - Tribunal de Justiça

CODIGO	ESPECIFICAÇÃO	FISCAL	SEGURANÇA	TOTAL
0410	Tribunal de Justiça	532.425.547	66.836.545	609.262.092
0412	Competência Geral de Justiça	15.863.724		15.863.724
0401	Fundo Especial de Modernização e Aperfeiçoamento de Justiça	55.850.590		55.850.590
0402	Fundo Especial de Estado Superior de Magistratura do Estado de Mato Grosso	476.566		476.566
0403	Fundo Especial das Serventias de Apoio Civil às Processos Judiciais do Estado de Mato Grosso	3.400.000		3.400.000
	Total	707.879.126	66.836.545	774.715.671

**Demonstrativo da Despesa por Fonte de Recursos**

0400 - Tribunal de Justiça

CODIGO	ESPECIFICAÇÃO	FISCAL	SEGURANÇA	TOTAL
040	Recursos anuais - Tributos	548.275.126	66.836.545	615.111.671
040	Recursos Operacionais e Fundos	159.603.900		159.603.900
	Total	707.879.126	66.836.545	774.715.671



- As **varas possuem especialidades** e competências distintas, entre elas
- Os **volumes processuais** impactam diretamente na produção do tribunal
- Existem **diferenças entre os tribunais** que os classificam em **portes**
- **Concentração** de trabalho em determinados pontos da **extensão territorial**

**COMO ESTE MODELO ALOCATIVO SE  
INSERE NO DIA A DIA DE UM TRIBUNAL ?**





## DECISÕES ALOCATIVAS

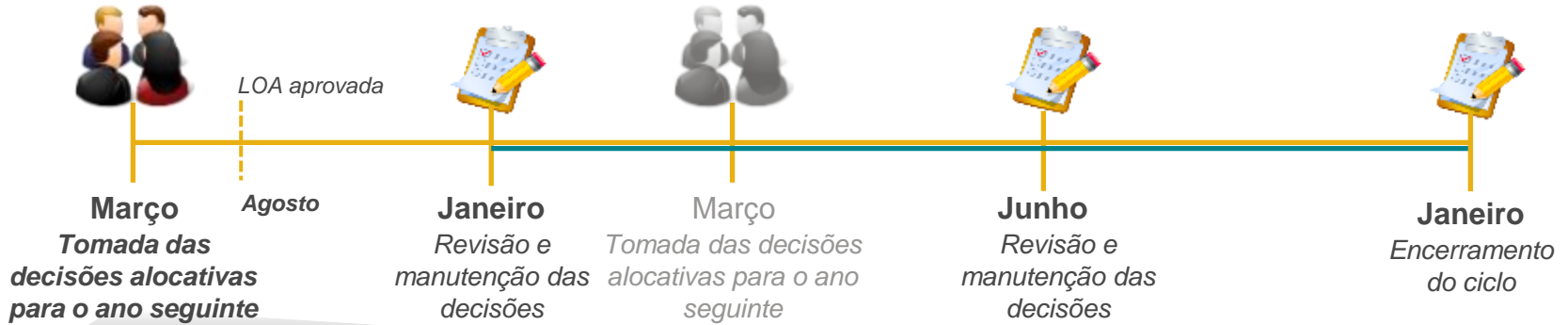
### RECURSOS HUMANOS

- Fazer concurso
- Movimentação
- Nomeação
- ...

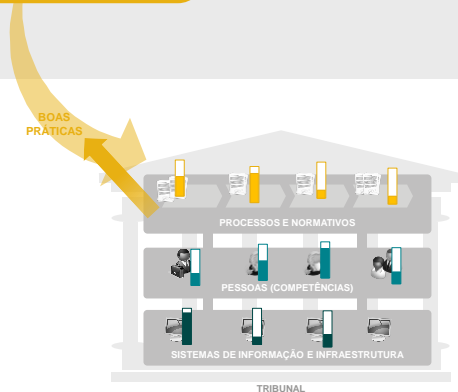
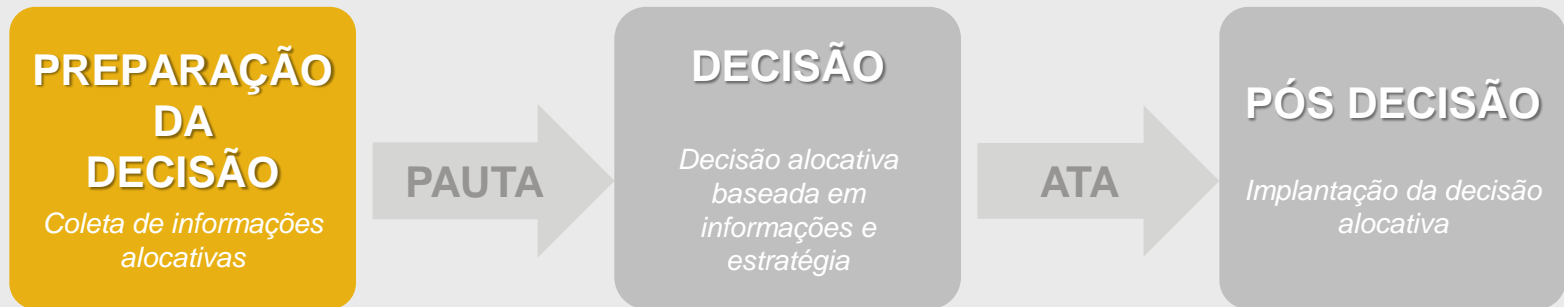
### RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

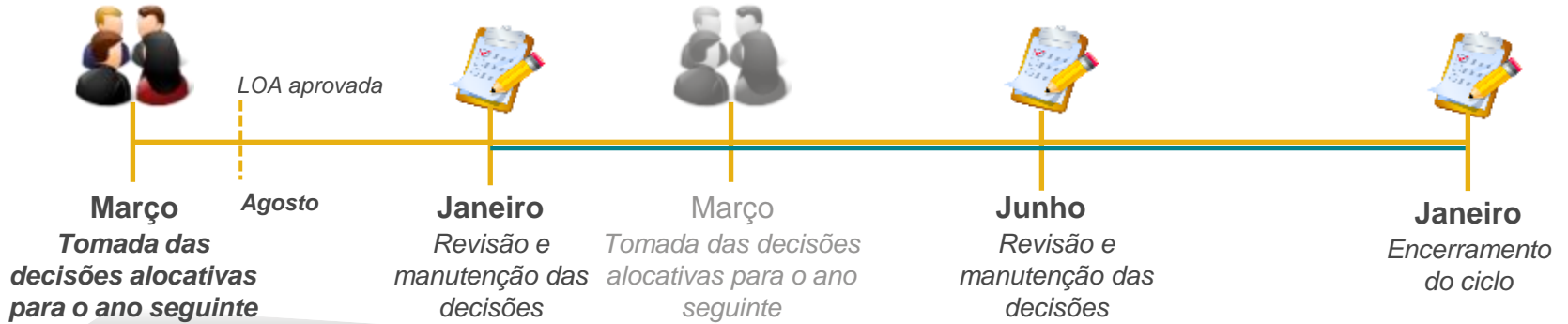
- LOA
- Suplementação
- Contingenciamento
- ...



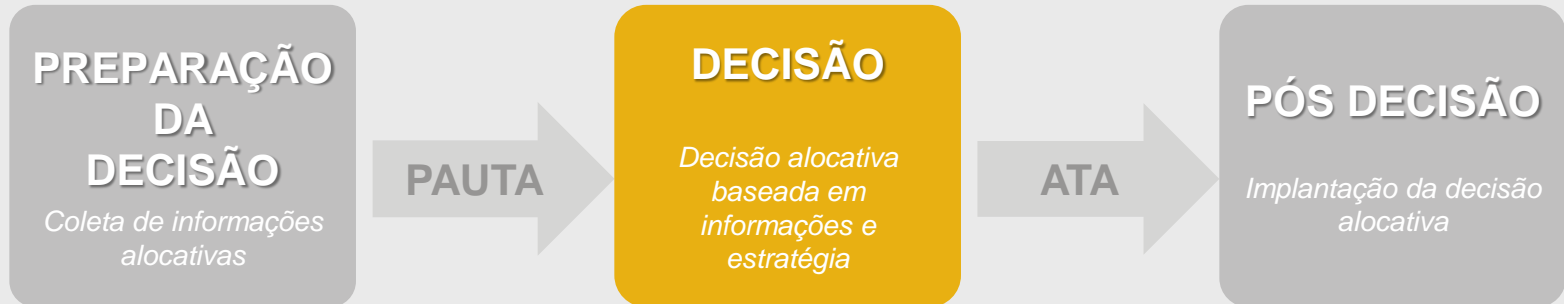


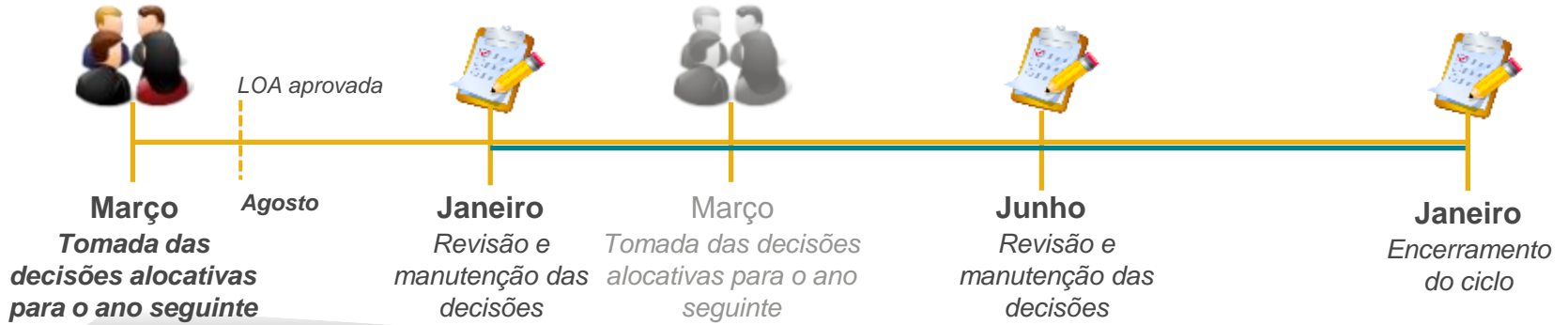
## PROCESSO DECISÓRIO



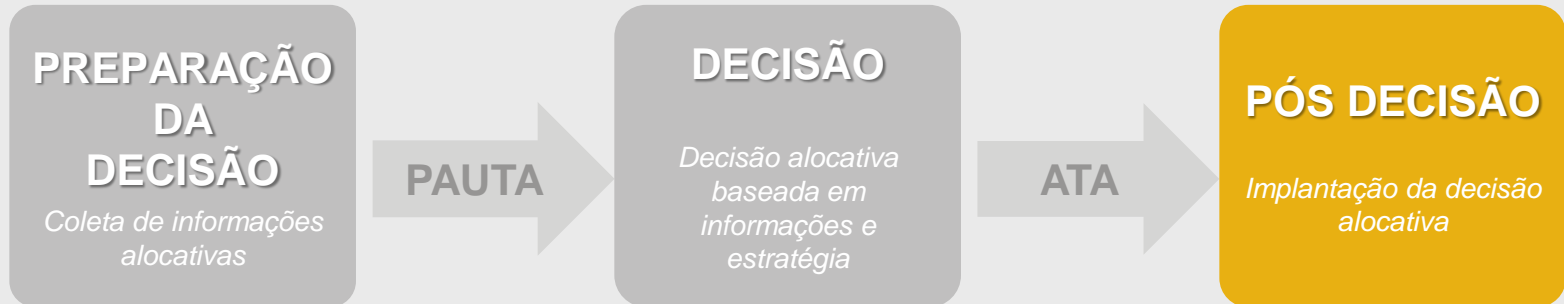


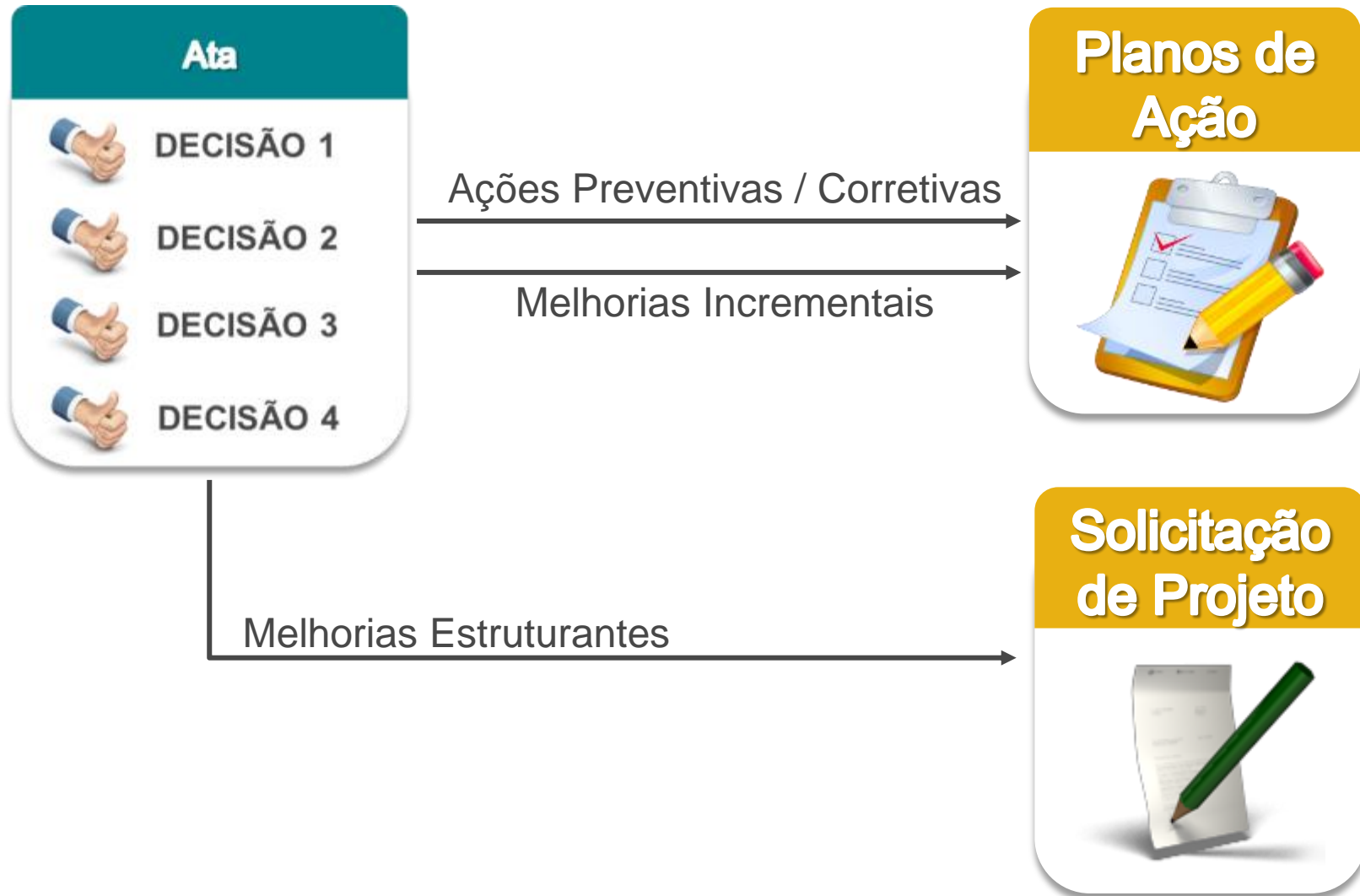
## PROCESSO DECISÓRIO





## PROCESSO DECISÓRIO





# PRÓXIMOS PASSOS DE CONSTRUÇÃO DO MODELO

## OBJETIVO DO PROJETO

*Construir um modelo de alocação de recursos humanos e orçamentários para os tribunais de justiça dos estados, melhorando a gestão desses recursos, reduzindo as diferenças de gestão entre os tribunais e ampliando o acesso à justiça.*

### ETAPA 01

#### *Diagnóstico Quantitativo*

##### OBJETIVOS DA ETAPA:

- **Realizar um diagnóstico** mais aprofundado da situação orçamentária e de RH nos tribunais estaduais;
- **Selecionar 10 tribunais** que participarão da etapa de construção do modelo de alocação de recursos

### ETAPA 02

#### *Elaboração do modelo alocativo*

##### OBJETIVOS DA ETAPA:

- **Coletar e analisar dados qualitativos** sobre os 10 tribunais selecionados na etapa anterior;
- **Construir uma proposta de modelo** de alocação de recursos humanos e orçamentários nacional;
- **Selecionar 3 tribunais** para a implantação do modelo proposto

### ETAPA 03

#### *Implantação e capacitação*

##### OBJETIVOS DA ETAPA:

- **Detalhar e adaptar a proposta** de modelos alocativos em 3 tribunais selecionados por meio do mapeamento de processos de recursos humanos e orçamento nesses tribunais;
- **Medir a situação atual** do desempenho desses tribunais para o monitoramento de resultados após a implantação do modelo;
- **Capacitar os gestores** desses 3 tribunais no modelo de alocação

## DIAGNÓSTICO E FORTALECIMENTO DOS JUDICIÁRIOS ESTADUAIS

Cronograma do Projeto



Atualizado dia 05.04.13

ETAPA 1	Responsável
DIAGNÓSTICO QUANTITATIVO	
DIAGNÓSTICO QUALITATIVO (Coleta remota de informações orçamentárias e de RH)	
OFICINA E PRIORIZAÇÃO DOS TRIBUNIAIS PARA A 2ª ETAPA	
ETAPA 2	Responsável
DETALHAMENTO DO PLANO DA 2ª ETAPA	
ANÁLISE QUALITATIVA	
CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DECISÓRIO NACIONAL	
OFICINA COM 10 TRIBUNIAIS PARA CONSOLIDAR	
PRIORIZAÇÃO DOS TRIBUNIAIS PARA A 3ª ETAPA	
ETAPA 3	Responsável
DETALHAMENTO DO PLANO 3ª ETAPA	
IMPLANTAR NO TRIBUNAL 1	
IMPLANTAR NO TRIBUNAL 2	
IMPLANTAR NO TRIBUNAL 3	
ELABORAR MODELO FINAL (versão 4)	



O cronograma apresenta uma expectativa de tempo conforme o cronograma da proposta e os respectivos descritivos dos produtos. Ao final de cada etapa, conforme o descritivo de produtos, há o indicativo do produto a ser entregue.

ELO Group 2013





*VÍdeo*

# DINÂMICA

Profissionais da área  
de **Gestão de  
Pessoas**

AC AM  
GO SC  
MA MG  
MT PB  
PE RN  
RR SP

Sala 03

AL AP  
CE MS  
PA TO  
RO RS  
ES SE  
PI DF

Sala 04

Profissionais da área  
de **Planejamento  
Estratégico  
Orçamentário**

AC PA  
DF SC  
MA MG  
MT PB  
PI RN  
RO SP

Sala 05

AL AP  
CE MS  
AM TO  
RR RS  
ES SE  
PE GO  
BA

Sala 06

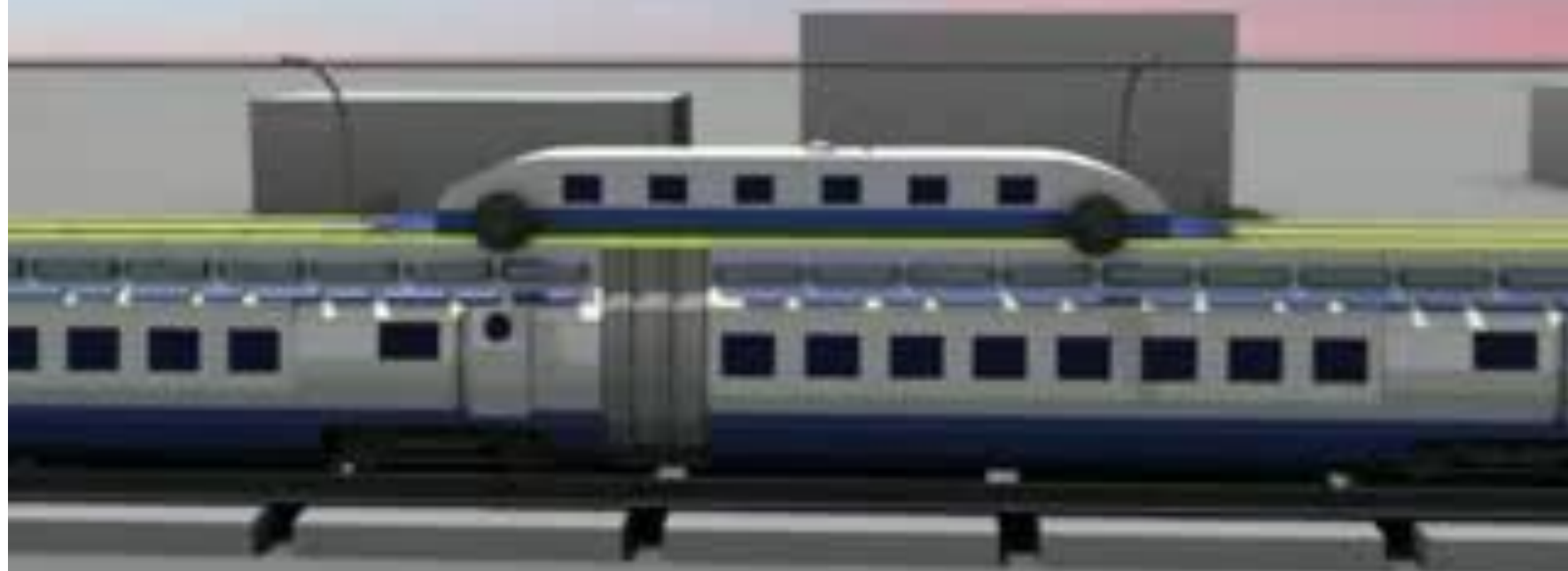
## Situação:

- O governo chinês tem **problemas com o transporte público** devido ao **alto fluxo de pessoas** que utilizam o **serviço diariamente**;
- Um dos **problemas detectados** é o **tempo que os trens ficam parados** nas estações para que pessoas desçam e acessem o trem;
- Para atingir o **objetivo de diminuir o tempo que o trem fica parado** nas estações, o governo chinês contratou uma equipe de especialistas para que fossem levantadas melhorias.



Train without Stops at Stations Designer: chen jianjun(China)

不停站可上下乘客的火车 设计人: 陈建军



人马动画制作

# 2º DIA

## 04 JUNHO

**09:00** – Projeto “*Diagnóstico e Fortalecimento dos Judiciários Estaduais por meio do CNJ*”

**10:00** – Apresentação Geral do Projeto: Conceitos e métodos, diagnóstico quantitativo e próximos passos

**12:00** – Objetivos de

**12:30**

**FEITO**

coleta de ideias para o modelo de alocação de Planejamento de RH Estratégico de **Orçamento**

**16:00** – Coffee Break

**16:30** – Continuação da coleta de boas ideias

**18:30** – Encerramento do primeiro dia

## 05 JUNHO

**09:00** – Como mudar a alocação de recursos no Judiciário?

**10:00** – Propostas para o modelo alocativo

**11:15** – Caso de sucesso de gestão no serviço público

**12:15** – Fechamento do Workshop

**12:30** – Encerramento

# COMO MUDAR A ALOCAÇÃO DE RECURSOS NO JUDICIÁRIO



# Quais os elementos necessários para promover a mudança?

ELEMENTOS					RESULTADO
Visão	Incentivo	Competência	Plano de Ação	Recursos	Mudança Concretizada
X	Incentivo	Competência	Plano de Ação	Recursos	Confusão
Visão	X	Competência	Plano de Ação	Recursos	Mudança Lenta/ Resistência
Visão	Incentivo	X	Plano de Ação	Recursos	Ansiedade
Visão	Incentivo	Competência	X	Recursos	Caos/ Erros
Visão	Incentivo	Competência	Plano de Ação	X	Frustração

Segundo o modelo as mudanças devem ocorrer em duas dimensões: **Organizacional** (eixo vertical) e **Pessoas** (eixo horizontal). O **sucesso da mudança** ocorre quando as duas dimensões ocorrem simultaneamente.



(Prosci Institute, 2006)

## Eixo Organizacional

*Pós-implementação  
da mudança*

*Implementação  
da mudança*

*Preparar a  
mudança*

*Necessidade de  
Negócio*

## Eixo Pessoas

*Reforço*

*Habilidade*

*Conhecimento*

*Desejo*

*Conscientização*

- ✓ Esse primeiro conceito é essencial, porque para iniciar um programa de transformação é necessário uma cooperação massiva de várias pessoas;
- ✓ Sem motivação, os indivíduos não ajudarão e os esforços serão inúteis;
- ✓ Deve-se evitar subestimar quão difícil é tirar uma pessoa da sua zona de conforto;
- ✓ Deve-se ter cuidado em achar que o senso de urgência já foi estabelecido;
- ✓ Paciência é preciso;
- ✓ Deve-se apresentar a todos os fatos desagradáveis que podem ocorrer caso não forem implantadas as Mudanças;
  - A maioria prefere se lançar ao desconhecido do que assumir posições de potencial fracasso.
- ✓ O índice aceitável de senso de urgência é: 75% da organização deve estar honestamente convencida que as mudanças são realmente necessárias.

## 2. Criar uma coalizão de direção bem expressiva

- ✓ É necessário que algumas pessoas tomem partido em favor da Mudança;
- ✓ Em torno de 15 pessoas, incluindo grande parte do nível superior, é preciso para dar força a Mudança;
- ✓ A coalizão precisa ter pessoas que entendam a urgência das Mudanças;
- ✓ Deve-se trabalhar em conjunto, ajudar o grupo a desenvolver uma avaliação compartilhada dos problemas da corporação e assim criar um nível mínimo de confiança e comunicação;
- ✓ Grupos sem uma forte liderança não conseguem adquirir o poder necessário, e assim as forças opositoras às Mudanças acabam por tomar o controle, parando a Mudança.
- ✓ Deve-se encorajar o grupo a trabalhar em equipe e garantir a autonomia e influência do grupo responsável pela coordenação do processo de transformação.

### 3. Criar uma visão de futuro factível e simples

- ✓ Uma Visão do futuro:
  - Deve ser estabelecida de forma que seja relativamente fácil de comunicar e atrair funcionários, cidadãos e fornecedores;
  - Deve esclarecer a direção a ser tomada pela organização;
  - Deve ser bem pensada e discutida, de forma a apresentar, em sua versão final, um pensamento analítico e pouco utópico.
- ✓ Sem uma Visão sensata, os esforços para a Mudança são facilmente dissolvidos em uma lista de ações confusas e incompatíveis;
- ✓ Deve-se evitar Visões complicadas ou desfocadas;
- ✓ A visão deve ser passível de ser repassada por uma comunicação rápida e deve provocar tanto interesse como entendimento.

*Em todos os esforços de transformação bem sucedidos que eu já vi, a coalizão de direção desenvolveu uma visão de futuro que é relativamente fácil de comunicar e agradar aos clientes, acionistas ou usuários.*



- ✓ Mudanças exigem que a maioria das pessoas envolvidas estejam querendo ajudar, algumas vezes, até mesmo, fazendo sacrifícios em pró da transformação;
- ✓ Funcionários não estarão dispostos a sacrifícios, mesmo que descontentes com a atual situação, se não acreditarem que valerosos resultados serão possíveis;
- ✓ Deve-se identificar que tipo de comportamento do funcionário pode atrapalhar as Mudanças, e combater essas forças no discurso de renovação;
- ✓ Deve-se utilizar todo meio disponível para divulgar os aspectos da Mudança e fazê-lo de modo incentivador e entusiasmador;
- ✓ O comunicador da Mudança deve ser condizente em suas ações apoiando a renovação.

- ✓ Deve-se estimular os funcionários a tentar novas formas de realizar o trabalho, desenvolver novas idéias e conquistar mais liberdade, fazendo-o assim participar mais da Mudança;
- ✓ É necessário a remoção de obstáculos identificados, em alguns casos é uma limitação a ser trabalhada na própria pessoa;
- ✓ Nos piores casos, são chefes que se recusam a mudar e que exigem trabalho de seus comandados que são inconsistentes com os esforços da Mudança;
- ✓ Deve-se agir de forma que o obstáculo seja removido, seja no esforço de conscientização, seja no fortalecimento de outros que mantêm a credibilidade da renovação.

*No início da transformação nenhuma organização tem o impulso, o poder ou tempo para ultrapassar todos os obstáculos. (Kotter, 2006)*





- ✓ Transformações reais levam tempo, e a motivação geral tende a cair, caso não haja objetivos conquistados a curto prazo para celebrar;
- ✓ Numa transformação ideal, os objetivos de curto prazo não aparecem com o simples decorrer dos anos. É necessário que haja um planejamento que focalize em tais objetivos que possam ser conquistados a curto prazo, e que terão impacto positivo no comportamento do grupo;
- ✓ Deve-se também reconhecer os envolvidos nas conquistas das metas propostas e poder recompensá-los com reconhecimento, promoções e/ou até mesmo dinheiro;
- ✓ Tais prazos de curto prazo devem ser evidenciados com urgência, pois quando se pensa em uma transformação em longo prazo, sem objetivos curtos, o grau de urgência decai e isso implica em problemas em relação ao erro 1.

*A maioria das pessoas não aderem a uma longa jornada de mudança a menos que tenham evidências em 12 ou 24 meses que o trabalho produzirá os resultados esperados. (Kotter, 2006)*



## 7. Não declarar vitória com antecedência

- ✓ Deve-se ter cuidado em não celebrar vitória antes do tempo e assim diminuir o ímpeto de mudança;
- ✓ O momento de conquista deve ser canalizado para intencionar novos e maiores desafios, mantendo assim a motivação da corporação;
- ✓ Deve-se prestar atenção aqueles que foram reconhecidos como facilitadores da Mudança e dar reconhecimento à essas pessoas e maior liberdade de ação para incentivar novos colaboradores;
- ✓ Deve-se utilizar a credibilidade crescente para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se adéquam a Visão;

*Enquanto celebrar a vitória é algo benéfico, declarar a guerra como ganha antes do tempo pode ser catastrófico (Kotter, 2006)*



- ✓ A Mudança só está completa quando a nova forma de atuar dos funcionários está impregnada em seu sangue, já esta sendo feita de maneira natural, ou seja, um novo comportamento foi empregado;
- ✓ Caso isso não tenha ocorrido, tão logo a pressão por resultados seja removida, tudo voltará como antes;
- ✓ Deve-se ajudar as pessoas a perceberem que não houve outro motivo para a melhora de resultados, do que sua própria mudança na atitude, percepção e comportamento, porque algumas pessoas sozinhas simplesmente não conseguem compreender isso;
- ✓ É preciso de tempo para confirmar que a nova geração realmente personificou um novo comportamento;
- ✓ Deve-se tomar cuidado com a sucessão no nível diretório, para que o novo diretor mantenha o novo comportamento.

*Até que o comportamento esteja enraizado em normas sociais e os valores estejam sendo compartilhados, ele estará sujeito a degradação tão logo a pressão pela mudança seja removida.  
(Kotter, 2006)*



## Eixo Organizacional

*Pós-implementação  
da mudança*

*Implementação  
da mudança*

*Preparar a  
mudança*

*Necessidade de  
Negócio*

## Eixo Pessoas

**Reforço**

**Habilidade**

**Conhecimento**

**Desejo**

**Conscientização**

# Como ficam as emoções das pessoas envolvidas nas iniciativas de mudança bem sucedidas?



44%



**ANSIOSAS**



22%



**CONFUSAS**



23%



**FRUSTRADAS**

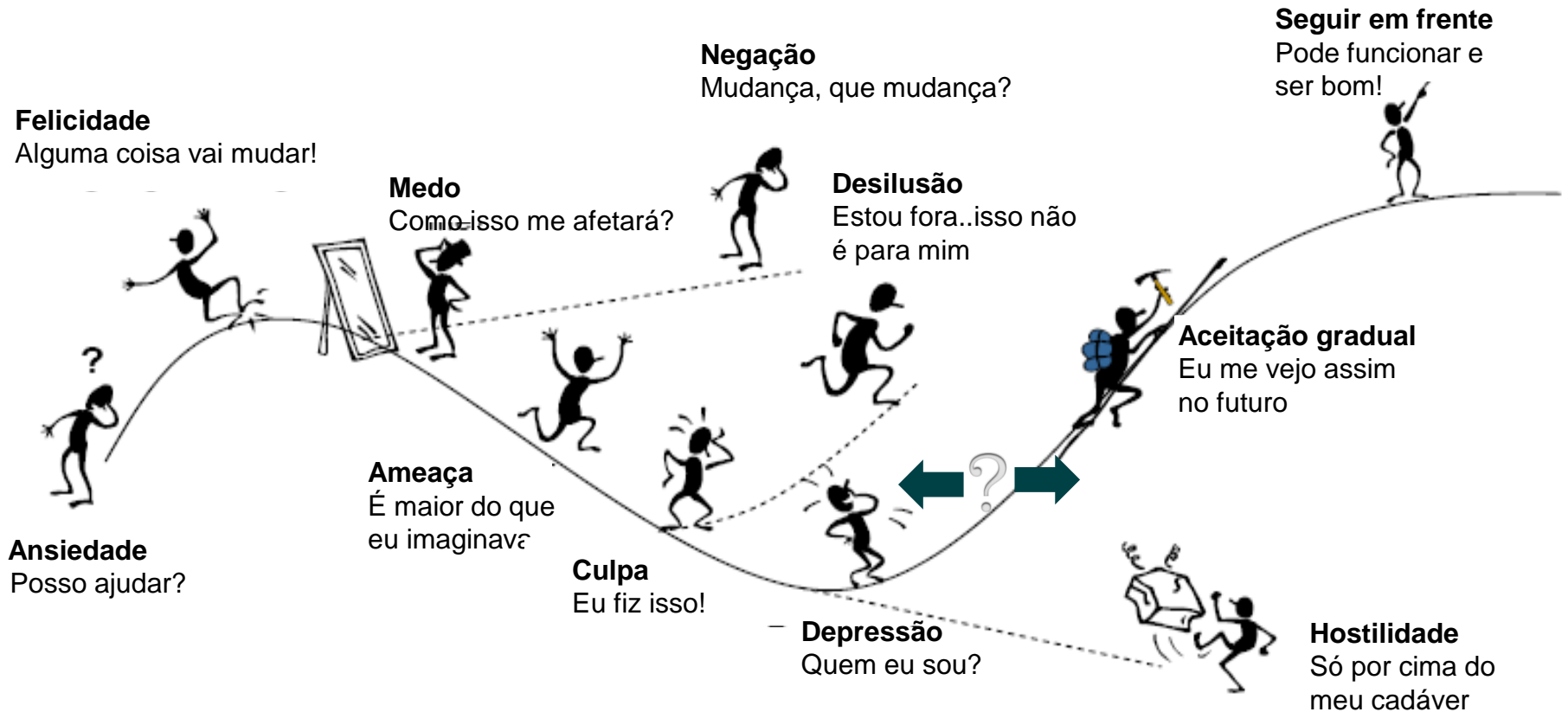


24%



**CANSADAS**

# A expectativa das pessoas em uma transformação !



**A melhor forma de prever o  
futuro do Judiciário é  
INVENTÁ-LO**

Alan Kay

**Gestão por processos é meio!**



**QUAL O SEU APETITE ?**





## ELO Group

Av. Graça Aranha 182, 2° andar - Centro/RJ  
RJ: +55 (21) 2222-2191 FAX: (21) 2221-1344  
SP: +55 (11) 4063-0228  
DF: +55 (61) 4063-6441  
MG: +55 (31) 4063-6442

[www.elogroup.com.br](http://www.elogroup.com.br)