

INTRODUÇÃO

Identificação do Órgão/Unidade: SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL –
Gabinete do Ministro Ricardo Lewandowski

E-mail para contato e envio de informações: patriciaml@stf.jus.br

Nome do trabalho/projeto: Projeto Qualidade – Certificação ISO 9001:2008
no Gabinete do Ministro Ricardo Lewandowski

Nome do responsável e equipe (cargo/função): Patrícia Maria Landi da Silva
Bastos – Chefe de Gabinete do Ministro Ricardo Lewandowski – Representante
do Conselho da Qualidade

Dennys Albuquerque Rodrigues – Assessor de Ministro – Representante da
Direção

Mônica Maria Xavier de Araújo – Assistente Judiciária – Representante da
Direção

Willams Nascimento Costa – Assistente Judiciário III – Equipe de Análise do
Gabinete

Equipe do Gabinete

Delimitação da Ação (Escopo):

O escopo do Sistema de Gestão da Qualidade no Gabinete do Ministro
Ricardo Lewandowski abrange a administração do processamento dos feitos
sob a sua relatoria ou com seu pedido de vista.

Objetivos e Metas:

- 1) Garantir a organização e mapeamento dos processos de trabalho em um gabinete de Ministro do STF;
- 2) Dar transparência interna e externa aos procedimentos de trabalho em um gabinete de Ministro do STF;

- 3) Atingir a maximização da atuação da equipe e a celeridade processual;
- 4) Implementar política de Metas e Planejamento Estratégico interno;
- 5) Promover política interna de gestão do conhecimento;
- 6) Manter foco constante na Melhoria Continua e na implementação de inovações técnicas e administrativas.
- 7) Principais metas: redução do acervo de processos, satisfação do cliente (90%), análise e julgamento de repercussões gerais, celeridade na análise de liminares, pesquisa interna de Clima Organizacional (80%), entre outros.

DESENVOLVIMENTO

Identificação do problema, análise das principais causas e plano de ações de melhorias e resultado esperado

O principal problema era o excessivo acervo de processos dentro do Gabinete, agravado pela estrutura interna de procedimentos de trabalho não claramente identificada e pela excessiva hierarquização entre os níveis internos (assessoria-analistas), impossibilitando a tomada de decisões e tornando o ambiente de trabalho, excessivamente formal, em um espaço inadequado para discussões e participação da equipe.

O plano de ações focou os seguintes pontos:

- 1) Reorganização da estrutura física do gabinete;
- 2) Reestruturação das equipes internas de trabalho;
- 3) Mapeamento dos fluxos internos de trabalho;
- 4) Identificação dos principais pontos de “gargalo” e reestruturação das atividades para minimização desses efeitos;
- 5) Instauração da política de meritocracia;
- 6) Identificação das falhas nos programas de capacitação e inserção de projetos de cursos *in company*;
- 7) Participação da equipe na discussão das metas e na criação do Planejamento Estratégico Interno;
- 8) Implementação de políticas da qualidade e treinamento dos servidores nessas.

Os resultados esperados podem ser elencados em:

- a) Satisfação interna ou Pesquisa de Clima Organizacional com resultados positivos;
- b) Baixa rotatividade funcional;
- c) Aumento do número de horas-qualificação dos servidores em comparação com a média padrão do STF;
- d) Participação ativa da equipe no processo decisório;
- e) Conhecimento e transparência das atividades desenvolvidas pelo Gabinete a todos os servidores;
- f) Satisfação do cliente externo;
- g) Redução do acervo de processos de 12.500 para 4.200;
- h) Análise de 100% da quantidade de processos distribuídos, evitando a formação de novo acervo;
- i) Foco na Repercussão Geral – meta para agilizar as manifestações e julgamentos de mérito, buscando, em síntese, a celeridade do trâmite desses no STF e o atendimento das necessidades dos Tribunais de decisões céleres nesses temas que não podem ter processos remetidos ao STF, após admitidos em Repercussão Geral;
- j) Redução de 50% do acervo de processos criminais; entre outros.

O Sistema de Gestão da Qualidade e a certificação ISO 9001:2008 proporcionou o envolvimento da equipe em um único projeto, que, por suas características possibilita a ampla discussão das atividades internas de um Gabinete.

Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

1) Norma ISO 9001:2008

Utilização da Norma ISO 9001:2008 para criação de um Sistema de Gestão da Qualidade aplicável ao serviço público, essencialmente focado na atividade jurisdicional.

2) Gestão por processos

Mapeamento dos Processos de Trabalho identificando os principais pontos de entrada e saída, bem como atividades repetitivas e não coordenadas com o objetivo da qualidade. Após, reorganização das atividades e novo mapeamento, demonstrando a possibilidade de redução de etapas e de “gargalos” nas atividades desenvolvidas internamente.

3) Abordagem sistêmica

Implementação de uma abordagem sistêmica ou sistema de gestão integrada, com nova interação entre equipes e transparências nas atividades de cada grupo interno de trabalho, bem como a participação ativa da equipe no processo decisório e nas atividades desenvolvidas pelos coordenadores e assessores.

4) Brainstorming e Diagrama de causa e efeito

Utilização constante de *brainstorming* para análise dos principais problemas internos e elaboração de *Diagrama de causa e efeito* para os casos mais críticos, objetivando a análise pormenorizada dos problemas e as possíveis soluções imediatas, de médio prazo e de longo prazo.

5) Estatísticas e relatórios gerenciais

Utilização das ferramentas disponibilizadas pela Secretaria de Tecnologia de Informação para elaboração de relatórios gerenciais internos, estatísticas diferenciadas, bem como a elaboração de relatórios próprios, todos disponibilizados em pasta de rede, para monitoramento constante da equipe.

6) Ciclo PDCA – Plan, Do, Check e Act

Análise constante do ciclo PDCA objetivando a identificação das ações implementadas, bem como as necessárias correções e as novas ações definidas, focando sempre na melhoria contínua e atendimento das metas e da satisfação do cliente.

Dentre as principais concepções do sistema de gestão da qualidade podemos encontrar o ciclo PDCA – Plan, Do, Check and Action, ou seja, planejar, fazer, checar e agir, resumidamente o PDCA pode ser considerado uma base fundamental para a qualidade, afinal, mesmo que planejemos, será da constante verificação deste, observando se realmente está trazendo os resultados esperados que poderemos evoluir para o conceito de melhoria contínua, alicerce dos sistemas modernos de gestão e requisito da Norma ISO 9001:2008.

7) Pesquisa de Clima Organizacional

Utilização da pesquisa de clima organizacional interna como ferramenta para a gestão de pessoas, buscando monitorar o clima interno e as principais ações para a melhoria contínua e a satisfação interna dos servidores do Gabinete.

Também é possível considerar que os sistemas de gestão da qualidade modernos privilegiam a questão funcional, sendo assim, pesquisas de clima de gestão, programas de qualificação funcional, dentre outros, fazem parte das atividades que melhoram o trabalho e as atividades diárias, bem como se inserem no conceito moderno de gestão do conhecimento, podemos assim considerar que gestão da qualidade e gestão do conhecimento andam juntas no desenvolvimento de atividades mais eficazes e eficientes

8) Política interna de capacitação

Elaboração de cronograma interno de capacitação, com a participação da equipe e a programação de cursos *in company*, atendendo a necessidade interna de capacitação.

9) Planejamento Estratégico Interno

Elaboração de Planejamento estratégico interno com a participação de toda a equipe, definindo as principais estratégias de trabalho, as principais metas e o acompanhamento por equipes.

Resultados e benefícios alcançados

O maior patrimônio da equipe passou a ser exatamente “a equipe”, por maior que seja o impacto da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, o alicerce passou a ser o Sistema de Gestão de Pessoas e de Gestão do Conhecimento.

O forte investimento em qualificação funcional, a transparência, a participação continua na elaboração das metas e estratégias, tornou o ambiente interno um dos maiores atrativos de novos talentos.

Os resultados desta política são verificáveis por meio da pesquisa de clima organizacional de 2007 e 2008, com claro avanço nos resultados:

2007					
Fator	1	2	3	4	5
Motivação	12,2	6,6	81,3		
Comunicação	10,8	15,19	74		
Recursos Ambientais **	13,8	28,06	58,2		
Relacionamento	7,9	15,94	76,1		
Liderança	6,6	12,34	81,1		
Visão Sistêmica	4,1	11,51	84,4		
Gestão de Processos	5,6	7,77	86,7		
Foco no Cliente	8,2	9,0	82,8		
Desenvolvimento**	15,2	20,5	64,3		
Clima Organizacional	19,4	3,23	77,4		

Em 2007, dois itens ficaram abaixo de 70% (considerado adequado pela Secretaria de Recursos Humanos do Supremo Tribunal Federal), sendo estes *recursos ambientais* e *Desenvolvimento*, enquanto a própria pesquisa de clima organizacional ficou em 77,4%, considerada satisfatória, porém, com amplo espaço de atuação na busca da melhoria continua.

**PROJETO QUALIDADE – CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2008 IMPLEMENTADA NO
GABINETE DO MINISTRO RICARDO LEWANDOWSKI NO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL**

2008

Fator	1	2	3	4	5
Motivação	1,8	7,2	91,0		
Comunicação	1,2	9,5	89,3		
Recursos Ambientais **	15,2	22,3	62,5		
Relacionamento	3,6	8,9	87,5		
Liderança	0,9	8,1	91,0		
Visão Sistêmica	0,0	3,5	96,4		
Gestão de Processos	0,0	1,1	98,8		
Foco no Cliente	0,0	2,7	97,3		
Desenvolvimento**	1,9	17,7	88,9		
Clima Organizacional	0	3,2	89,3		

Em 2008, um item ficou abaixo de 70% (considerado adequado pela Secretaria de Recursos Humanos do Supremo Tribunal Federal): *recursos ambientais*. Todos os itens tiveram uma substancial melhora, mas o item *Desenvolvimento* impressiona pelo salto qualitativo de 64,3% para 88,9%; enquanto a própria pesquisa de clima organizacional ficou em 89,3%, muito acima da média do STF e demonstrando os esforços deste Gabinete em busca da melhoria contínua.

As reuniões de produção, de análise crítica e de análise de dados derivadas do Sistema de Gestão da Qualidade, beneficiaram a equipe ao trazer participação ativa dos gestores, bem como amplo espaço de comunicação e detalhamento das atividades para as equipes.

Além disso, todas as informações estão disponibilizadas na rede interna do STF para o gabinete, possibilitando o acesso imediato às informações por todos os servidores, assim como reuniões envolvendo todo o grupo de servidores e detalhando todas as atividades.

O Sistema de Gestão da Qualidade foi criado e implementado em 2007, recebendo a certificação ao final daquele ano. Em 2008, a equipe buscou a melhoria contínua e a validação do certificado deu-se pela nova norma, a ISO 9001:2008.

**PROJETO QUALIDADE – CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2008 IMPLEMENTADA NO
GABINETE DO MINISTRO RICARDO LEWANDOWSKI NO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL**

As metas implementadas foram discutidas pelas equipes, procurando a participação contínua e integrada dos servidores no novo modelo de gestão.

O espaço físico amplo e aberto possibilita maior integração entre as equipes e a discussão contínua de temas processuais, eliminando a possibilidade de dois colegas trabalharem em casos idênticos e terem posicionamento divergente consolidado; ao contrário, as equipes buscam “afinar” seus discursos.

Comparação, por meio de dados estatísticos, de maneira a comprovar a eficácia das ações no alcance dos objetivos

META	2007	2008	2009
Redução do Acervo Processual	12.512	7.596	4.309
Tempo médio de análise de liminares, exceto ADI ¹	28 dias	12 dias	1 dia
Satisfação do cliente	80%	90%	95%
Repercussão Geral Manifestações ²	1	44	12
Repercussão Geral Mérito ³	0	13	10

¹ ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade.

² Repercussão geral – manifestações colocadas em Plenário Virtual para a análise colegiada.

³ Repercussão geral – mérito – votos levados pelo senhor Ministro em Plenário do STF.

CONCLUSÃO

As novas políticas internas de gestão demonstram-se ágeis, eficientes e eficazes, mantendo a responsabilidade e a adequação das atividades do Judiciário, mas impondo ritmos e valores diferenciados.

O impacto positivo no ambiente interno e na formação de uma equipe de talentos é um diferencial na estrutura de atividades públicas, sejam elas direcionadas ao Judiciário, sejam no executivo ou no legislativo.

Os resultados positivos demonstram a confiança da equipe na criação de um modelo inovador de gestão, mesmo que utilizando práticas há muito conhecidas pela iniciativa privada.

A qualidade não está só na agilidade, mas na clareza e no cuidado das decisões liberadas pelo senhor Ministro, com auxílio de uma exímia equipe de técnicos motivados e preocupados com os cidadãos que aguardam a prestação jurisdicional.

De certa forma, a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, que intitulamos internamente de PROJETO QUALIDADE, só trouxe resultados pela integração e interação da equipe com a proposta. Os resultados acabaram por motivar os servidores.

É comum ouvirmos internamente que a transparência e a participação constante no processo decisório são os principais motivadores da equipe.
