



IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO E UNIDADE

Seção Judiciária do Estado do Maranhão

Diretoria do Foro, Secretaria Administrativa e Comissão da GESPÚBLICA

E-MAIL - cgespublica@ma.trf1.gov.br

NOME DO TRABALHO

Gespública na Justiça Federal-MA: a avaliação continuada como ferramenta de gestão

NOME DO RESPONSÁVEL E EQUIPE

Juiz Federal José Magno Linhares Moraes - Diretor do Foro

Juiz Federal Marcelo Dolzany da Costa - Presidente da Comissão

Juíza Federal Clemência Maria Almada Lima de Ângelo - Vice-Presidente

Bernardo Wanghon Maia Jr.(coordenador), Ana Paula de Oliveira Fernandes, Kalina

Valéria Bastos Pedroza, Lídia Felícia de Andrade Santos, Maria Aldenir dos Santos

Nunes, Sonia Jansen, Tereza Cristina Soares da Fonseca Carvalho – membros

DELIMITAÇÃO DA AÇÃO

Descrição da participação da Seção Judiciária do Maranhão no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, mostrando seu uso como ferramenta para a melhoria contínua da gestão. O programa apresenta um modelo de excelência de gestão que auxilia a administração na auto-avaliação da realidade institucional, fundamentando a elaboração de planos de ação direcionados para a superação das oportunidades de melhoria detectadas, num contínuo processo de aperfeiçoamento. Faz-se um resumo dos ciclos de avaliação que a JFMA completou.

OBJETIVOS E METAS

Objetivos

- Contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade maranhense;
- Consolidar práticas de gestão da JFMA, através do binômio avaliar-agir, que viabilizem a qualificação gerencial, a cultura do planejamento, a satisfação dos usuários internos e externos, a transparência da informação, a democratização do conhecimento, a valorização das pessoas, a simplificação dos processos de trabalho e a obtenção de resultados focados nos cidadãos.

Metas

- Realizar a cada ciclo do programa uma auto-avaliação da realidade institucional;
- Melhorar a pontuação nas ferramentas de auto-avaliação utilizadas pelo programa GESPÚBLICA, a fim de obter níveis crescentes de excelência em gestão;
- Estabelecer um Plano de Melhoria de Gestão (PMG), após cada auto-avaliação, focado nos critérios que obtiveram menor pontuação proporcional;
- Divulgar as ações e resultados do programa para 100% dos usuários dos serviços da JFMA.



IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CAUSAS

A garantia dos direitos individuais e coletivos estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 e a conseqüente ampliação do exercício da cidadania desencadearam um aumento crescente das demandas postas em juízo pelo conjunto da sociedade.

De modo particular, a criação dos Juizados Especiais Federais, através da Lei 10.259/01, reforçou a exigência de ser prestado um atendimento jurisdicional, que além de seguro e transparente, fosse também simples e célere.

Esse quadro de realidade indicou a premência da Justiça Federal em rever seus ritos e procedimentos, vistos pelos usuários dos seus serviços como excessivamente morosos e burocráticos.

Na esfera administrativa, cuja finalidade é prestar o suporte necessário para o êxito dos serviços jurisdicionais, configurou-se a necessidade de serem repensadas as práticas de gestão, visando a sua transformação em resultados efetivos, voltados para o cidadão.

Assim, atendendo a sua vocação histórica de bem servir à sociedade maranhense, e em busca de ferramentas capazes de contribuir para a melhoria contínua da prestação do serviço público que lhe é inerente, a Seccional do Maranhão aderiu, em 2005, ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, criando-se então, uma Comissão, formada por magistrados e servidores, com a finalidade de coordenar a sua implementação.

Referido programa, que pretende ser um instrumento de cidadania, apresenta um modelo de excelência de gestão pública, com base em 7 (sete) critérios: 1. Liderança; 2. Estratégias e Planos; 3. Cidadãos e Sociedade; 4. Informação e Conhecimento; 5. Pessoas; 6. Processos; 7. Resultados. Cada critério compõe-se de requisitos específicos, avaliados de acordo com o grau de aperfeiçoamento nas práticas de gestão.

Esses critérios representam a essência do processo de avaliação do desempenho institucional, feito pelas próprias instituições (auto-avaliação) operacionalizando-se por meio de três instrumentos: o Instrumento de 250 pontos, destinado às organizações principiantes na busca de melhoria de gestão; o Instrumento de 500 pontos, destinado às instituições já com alguma experiência no processo de melhoria de gestão; e o Instrumento de 1.000 pontos, utilizado por órgãos experientes na melhoria de gestão, candidatos inclusive ao Prêmio Nacional da Gestão Pública.

Em ciclos contínuos são realizadas avaliações institucionais e implementados planos de melhoria, com vistas ao aprimoramento permanente dos serviços.

Na primeira auto-avaliação, realizada através de entrevistas com os dirigentes das unidades que compõem a Seção Judiciária (Secretarias e Núcleos), a Seccional obteve uma pontuação que, após a validação externa, resultou no seu reconhecimento



**PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO GRAU
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO MARANHÃO
FÓRUM MINISTRO CARLOS ALBERTO MADEIRA**

e certificação no Nível de Gestão 2. Foram identificadas, pelo elevado número de indicações nas entrevistas e pela menor pontuação proporcional, as seguintes oportunidades de melhoria:

- Deficiências no sistema de comunicação interna / externa – apesar de reconhecer vários resultados alcançados pela Seccional, os entrevistados revelaram certo desconhecimento do funcionamento da Justiça Federal como um todo, e de ações realizadas por unidades assemelhadas, às vezes vizinhas;
- Limitações no exercício da liderança – especialmente no que refere à disseminação das decisões tomadas no conjunto do corpo funcional, na negociação e administração de conflitos, na delegação de tarefas, na iniciativa para a resolução de problemas e no estímulo ao crescimento profissional;
- Falta de consolidação de uma cultura de planejamento integrado e participativo – as unidades faziam seus planejamentos de forma isolada, gerando descompassos entre si e entre as áreas judiciária e administrativa da Seccional;
- Problemas em consolidar a padronização, sistematização e simplificação de procedimentos – unidades assemelhadas ou interdependentes possuíam seus próprios e diferentes procedimentos de trabalho, causando repetições de tarefas e desperdício de tempo e de esforços por parte do corpo funcional;
- Dificuldades no armazenamento dos dados, na partilha do conhecimento e na preservação da memória institucional – decorrente da falta de um sistema informatizado que sirva de referência e consulta para a disseminação das ações de melhoria implementadas e para o aperfeiçoamento das atividades em desenvolvimento.

Desse modo ficou evidenciado que os pontos críticos do desempenho organizacional situavam-se predominantemente nos critérios Informação e Conhecimento, Liderança, Estratégias e Planos e Processos. Daí o estabelecimento, pela Portaria nº 009/2007, do Plano de Melhoria de Gestão a seguir resumido:

PLANO DE MELHORIA DE GESTÃO

- Oportunidade de Melhoria 1 (OM1): Estabelecer um Plano de Capacitação Gerencial
 - Meta: Criar um plano de treinamento para Diretores e Supervisores da JFMA voltado para capacitação gerencial
 - Justificativa: Melhorar a gestão estratégica e tática da Seção Judiciária;
- Oportunidade de Melhoria 2 (OM2): Elaborar um Planejamento Estratégico para um prazo de 5 anos
 - Meta: Criar um plano estratégico para a Seção Judiciária do Maranhão para um prazo de 5 anos
 - Justificativa: Estabelecer uma diretriz para as futuras administrações da Seção Judiciária



- Oportunidade de Melhoria 3 (OM3): Estabelecer um Plano de Comunicação entre as unidades
 - Meta: Criar um programa de reuniões periódicas entre dirigentes das unidades assemelhadas ou interdependentes
 - Justificativa: Melhorar a comunicação entre as unidades e padronizar e racionalizar procedimentos de trabalho

- Oportunidade de Melhoria 4 (OM4): Elaborar as Instruções de Trabalho, Procedimentos de Serviço e Manuais das unidades
 - Meta: Estabelecer as Instruções de Trabalho das unidades de JFMA
 - Justificativa: Melhorar a memória institucional da Seção Judiciária e padronizar e racionalizar os procedimentos de trabalho;

- Oportunidade de Melhoria 5 (OM5): Criar diversos Bancos de Dados (Práticas de Gestão atuais, Documentos Administrativos, Banco de Talentos) e uma Biblioteca Digital para preservar a memória institucional e administrativa da JFMA
 - Meta: Estabelecer Bancos de Dados que preservem a memória institucional e administrativa da JFMA
 - Justificativa: Melhorar a memória institucional e administrativa da Seção Judiciária;

Ao final do 1º ciclo do programa na Seção Judiciária, uma nova auto-avaliação foi realizada. Esta nova avaliação, ainda pendente de validação externa, mostrou melhora substancial no desempenho da gestão.

MÉTODOS E TÉCNICAS ADOTADAS NO DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES

Nos moldes estabelecidos pelo GESPÚBLICA, a metodologia adotada consiste na aplicação do ciclo avaliar-agir, que possibilita o encadeamento articulado e contínuo de ações de auto-avaliação a cada ciclo do programa determinado pelo Comitê Estadual, e o aperfeiçoamento do modelo de gestão.

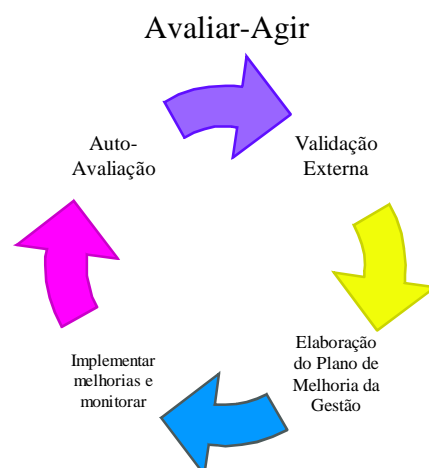


Diagrama baseado no gráfico Avaliar-Agir
In: Cadernos GESPÚBLICA, n. 1, março 2006 – Documento de Referência



A primeira auto-avaliação na Seção Judiciária do Maranhão foi feita mediante entrevistas realizadas pela Comissão, treinada por consultor do Tribunal Federal da 1ª Região e pela Comissão Estadual do Gespública, com os dirigentes das diversas unidades das áreas judiciária (Secretarias de Vara) e administrativa (Secretaria Administrativa e Núcleos). As entrevistas deste ciclo foram guiadas pelo Instrumento de Auto-avaliação de 250 pontos. Desta maneira, cada unidade preencheu um caderno avaliativo com sua percepção da organização. Estes resultados foram consolidados pela Comissão em uma única planilha de avaliação, enviada à Coordenação Estadual para posterior validação externa e certificação da Instituição.

A elaboração do Plano de Melhoria da Gestão também seguiu o roteiro sugerido nos treinamentos oferecidos pela Coordenação Estadual, utilizando-se o seguinte procedimento: foi feita uma Oficina, da qual participaram representantes de todas as unidades entrevistadas, coordenada pela Comissão e auxiliada pelos consultores. Inicialmente foram analisados os resultados da auto-avaliação, concentrando-se nos critérios que obtiveram menor pontuação proporcional: Informação e Conhecimento, Liderança, Estratégias e Planos e Processos. Identificadas as práticas de gestão consideradas parcialmente adequadas, definiu-se como diretriz transformá-las em práticas de gestão adequadas. Para isso, foi realizado um “brainstorming” (técnica de livre expressão de idéias) a fim de que fossem sugeridas possíveis ações de melhoria em cada um dos critérios e práticas de gestão identificadas.

As ações propostas – quase 30 – foram agrupadas por temas, sendo posteriormente analisadas e priorizadas utilizando-se a Matriz GUT (Gravidade x Urgência x Tendência). Este resultado foi então repassado para a Comissão, que definiu 5 (cinco) Oportunidades de Melhoria a serem incluídas no Plano e as detalhou com o uso da ferramenta 5W2H (ou 4Q1POC – Quê, Quem, Quando, Quanto, Por que, Onde e Como).

O Plano foi apresentado e divulgado aos servidores, tendo contado com a adesão de algumas unidades que, em conjunto com a Comissão, elaboraram as propostas de superação das Oportunidades de Melhoria.

A segunda auto-avaliação seguiu a mesma metodologia acima descrita.

RESULTADOS E BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

Considerando os objetivos e metas propostos, destacam-se os primeiros resultados obtidos com a participação da Seccional no Gespública:

1. Com a auto-avaliação, o diagnóstico institucional integra-se às práticas de gestão, oferecendo subsídios importantes para a tomada de decisões, formulação de planos, identificação de oportunidades de melhoria e implementação de ações, que aprimorem os serviços prestados.

Nesse sentido já podem ser detectados os seguintes benefícios:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO GRAU
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO MARANHÃO
FÓRUM MINISTRO CARLOS ALBERTO MADEIRA

a) o problema evidenciado no exercício da liderança já ocasionou uma ação de desenvolvimento gerencial que treinou, em São Luis, 12 (doze) diretores e 39 (trinta e nove) supervisores, com um conteúdo programático voltado para a arte do feedback, administração de conflitos, comunicação interpessoal, conduzindo equipes, delegação, desenvolvendo a liderança, negociação, relações humanas e resultados através de equipes, havendo previsão para a realização do referido treinamento nas subseções judiciárias de Caxias e Imperatriz ainda neste semestre;

b) elaboração do primeiro planejamento estratégico da instituição, que envolveu a participação de representantes de todas as varas e de unidades da área administrativa, sendo definidos a Missão, a Visão, os Valores Institucionais, Resultados previstos com análise dos fatores externos e internos, da situação atual, da situação desejada e com o estabelecimento das ações a serem implementadas;

c) formulação de um projeto de comunicação que envolve os públicos interno e externo, contribuindo para a comunicação entre as unidades e para o reforço de uma imagem positiva da instituição na comunidade maranhense;

d) confecção do projeto de biblioteca digital, com o objetivo de disseminar as informações em termos de prática de gestão desenvolvidas na Seccional, tendo já sido desencadeado o processo de sensibilização dos servidores para a seleção e disponibilização de documentos (projeto-piloto na 6ª Vara em andamento) e estabelecidas categorias para a inclusão desses documentos, tais como: gestão de pessoas, produtividade, planejamento e gerenciamento, gestão de materiais, atendimento ao público, informática, responsabilidade social, artigos, teses e dissertações, palestras, qualidade de vida no trabalho, área judiciária e relatórios institucionais;

e) elaboração do projeto de instruções de trabalho e manualização de procedimentos, com o início da experiência-piloto na 3ª vara e no setor de Penas Alternativas. Em ambos os setores os servidores estão efetuando o levantamento das atividades rotineiras a fim descrevê-las em formulário próprio.

2. Melhoria na pontuação atribuída pelas unidades na segunda auto-avaliação (2007) em relação à primeira (2006), conforme gráficos comparativos a seguir apresentados, organizados pelos critérios do programa Gespublica:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO GRAU
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO MARANHÃO
FÓRUM MINISTRO CARLOS ALBERTO MADEIRA

Critério 1- LIDERANÇA

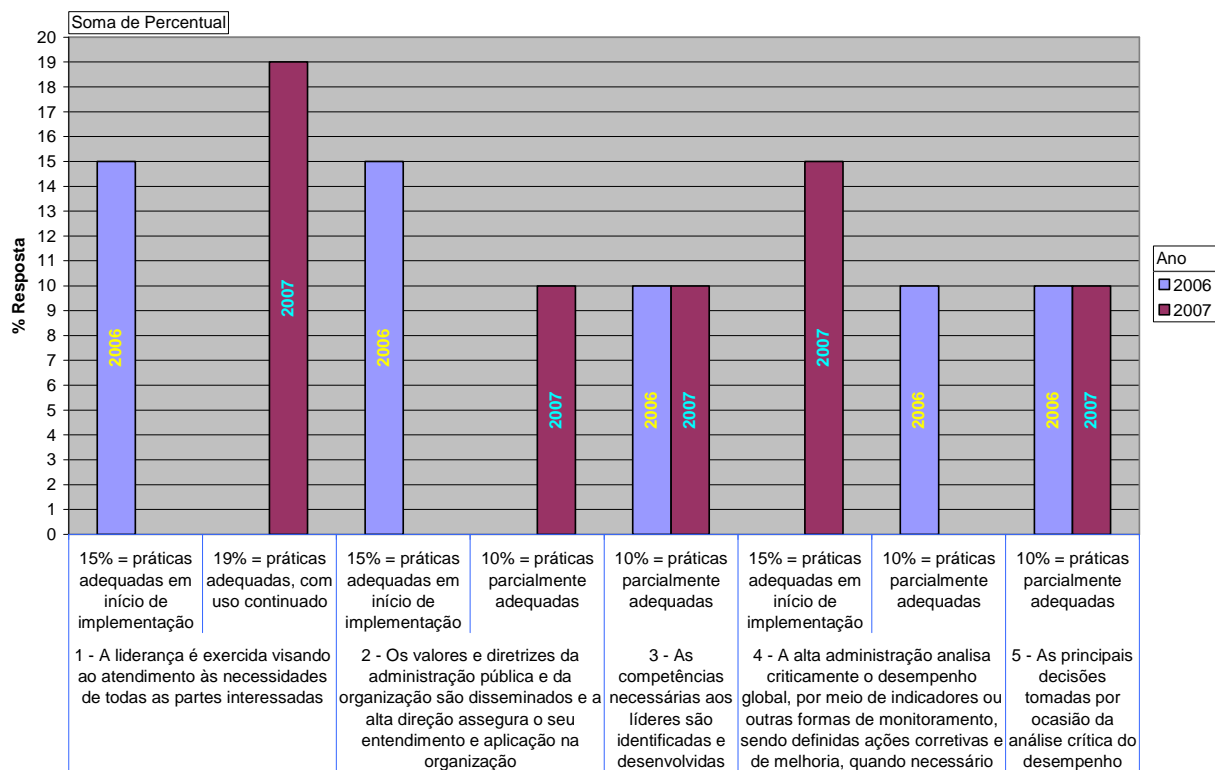


Gráfico 1

Critério 2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS

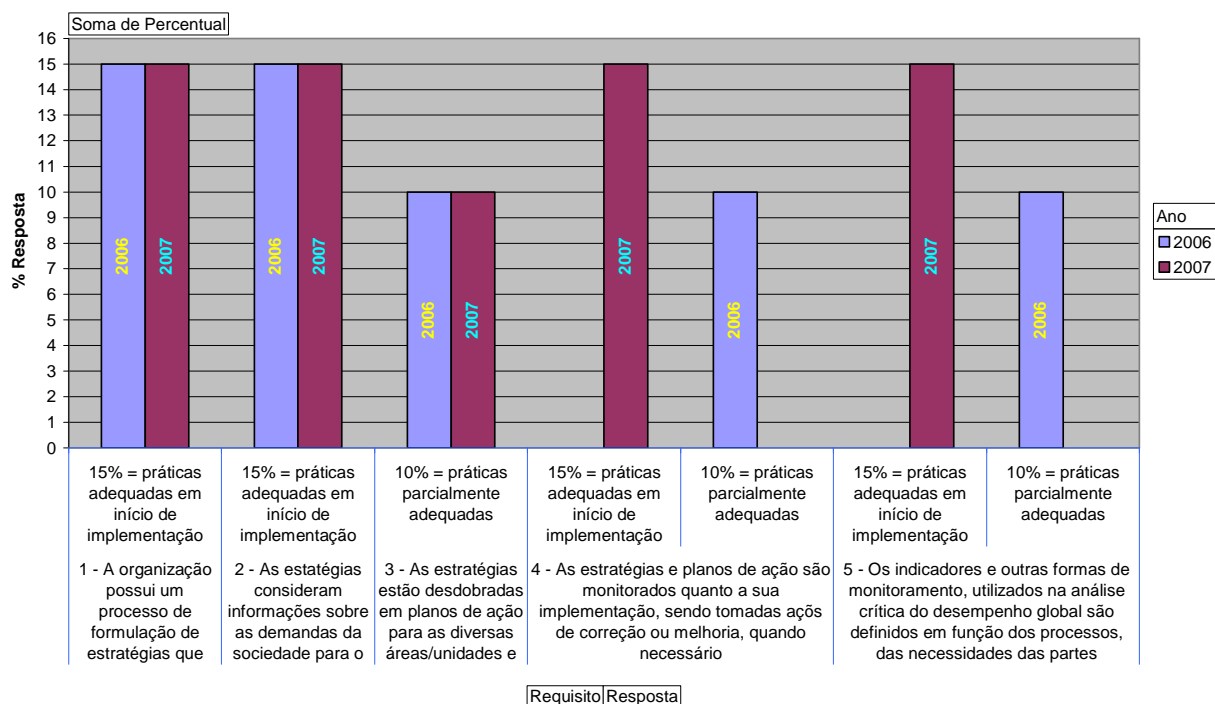


Gráfico 2



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO GRAU
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO MARANHÃO
FÓRUM MINISTRO CARLOS ALBERTO MADEIRA

Critério 3 - CIDADÃO E SOCIEDADE

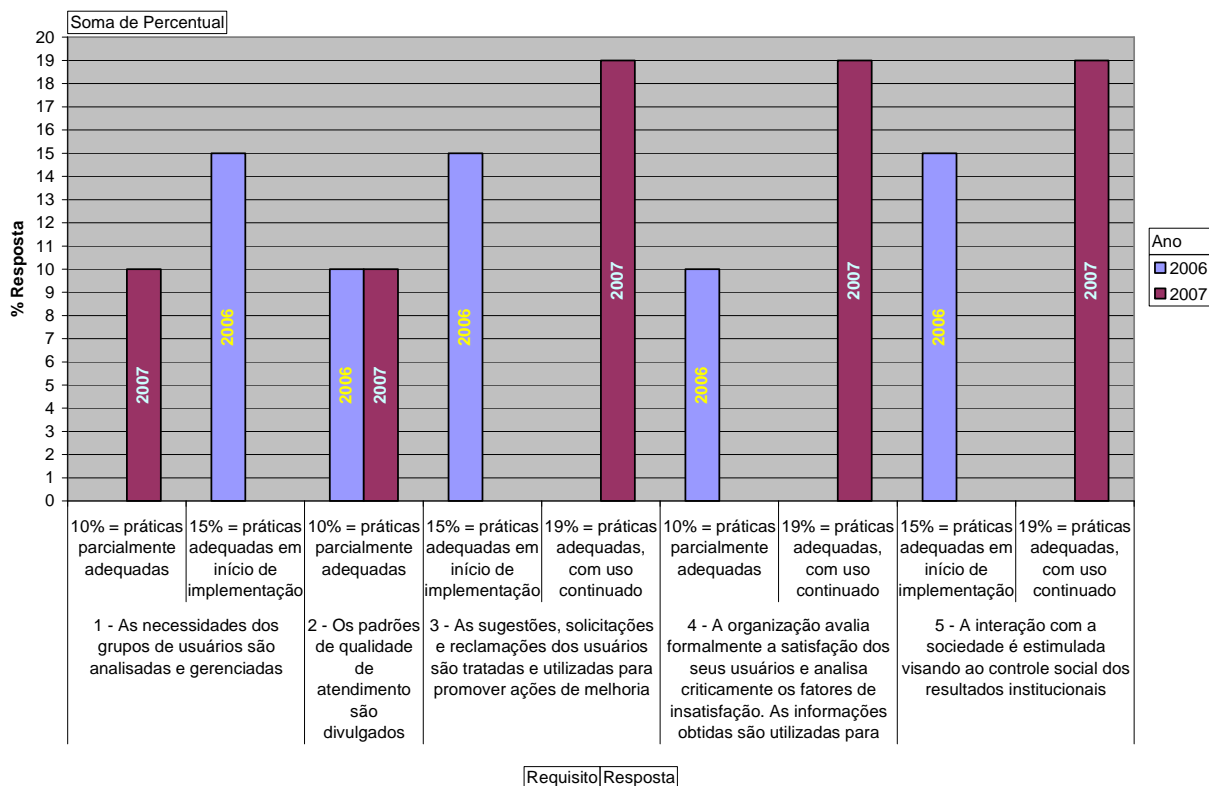


Gráfico 3

Critério 4 - INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

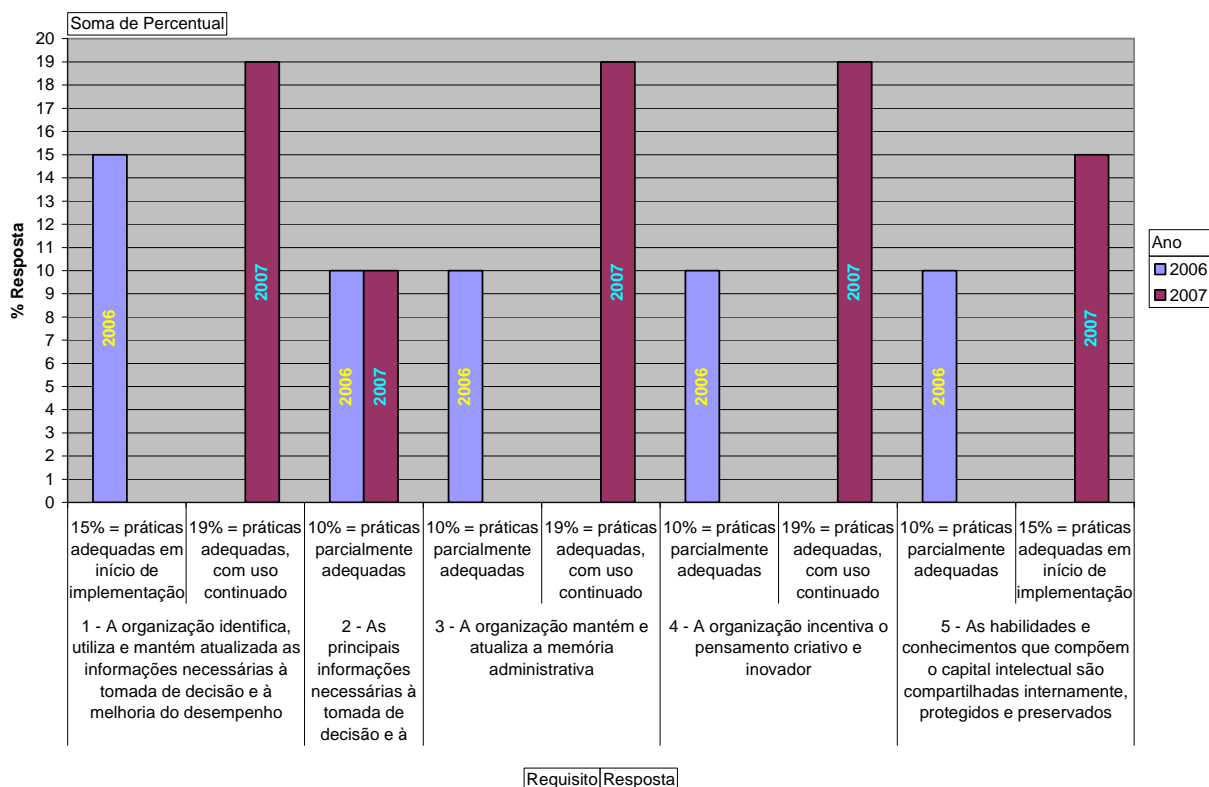


Gráfico 4



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO GRAU
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO MARANHÃO
FÓRUM MINISTRO CARLOS ALBERTO MADEIRA

Critério 5 - PESSOAS

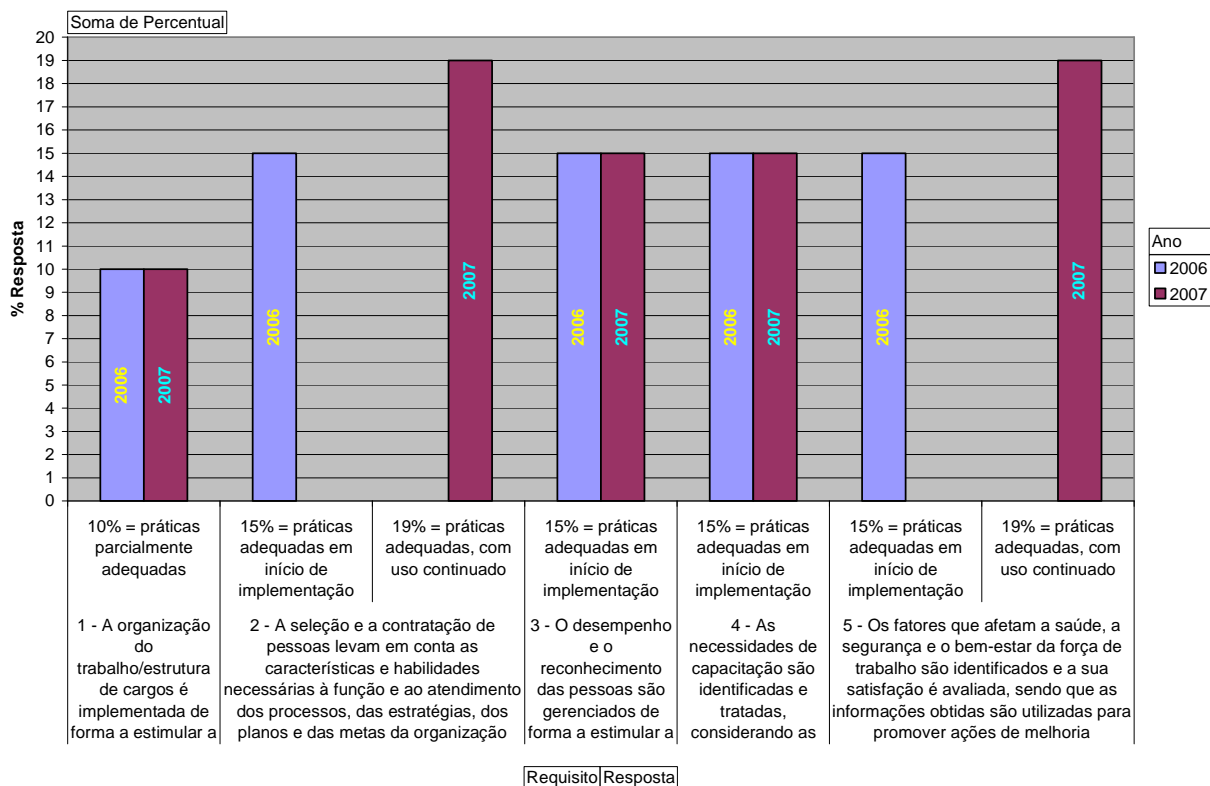


Gráfico 5

Critério 6 - PROCESSOS

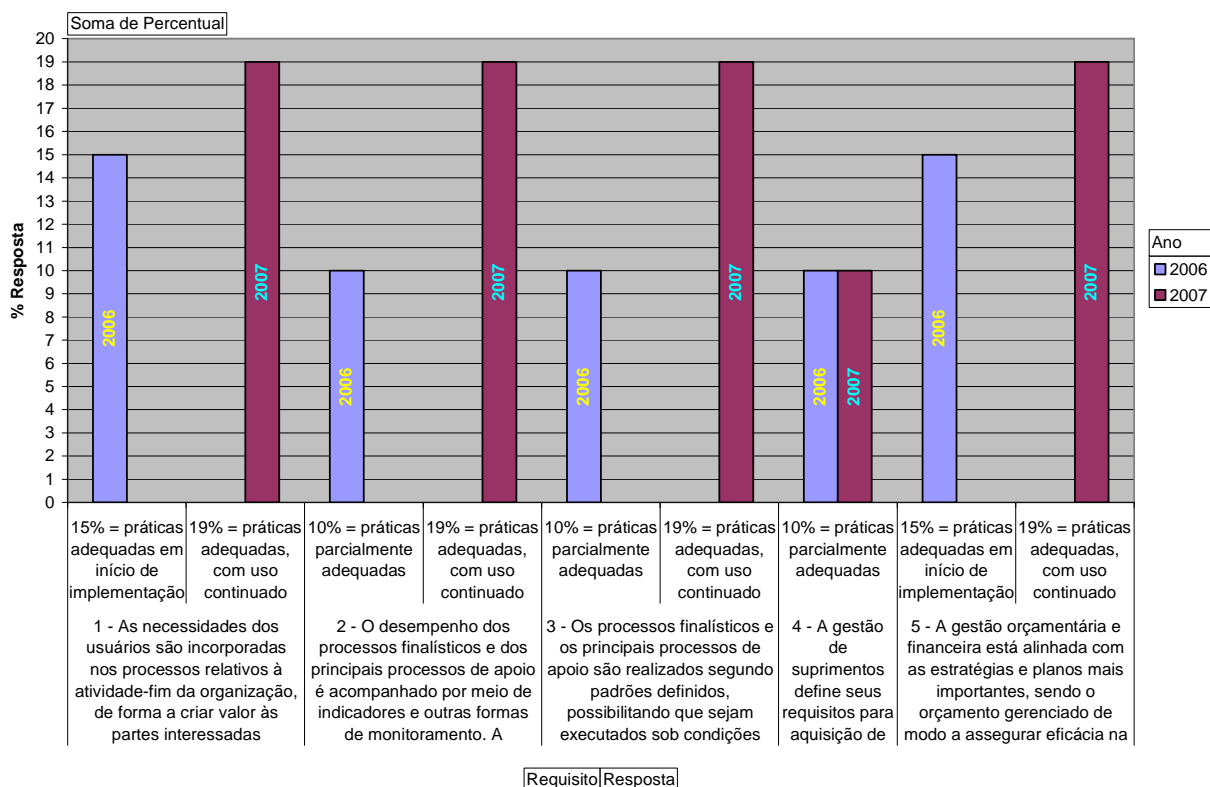


Gráfico 6



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO GRAU
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO MARANHÃO
FÓRUM MINISTRO CARLOS ALBERTO MADEIRA

Critério 7 - RESULTADOS

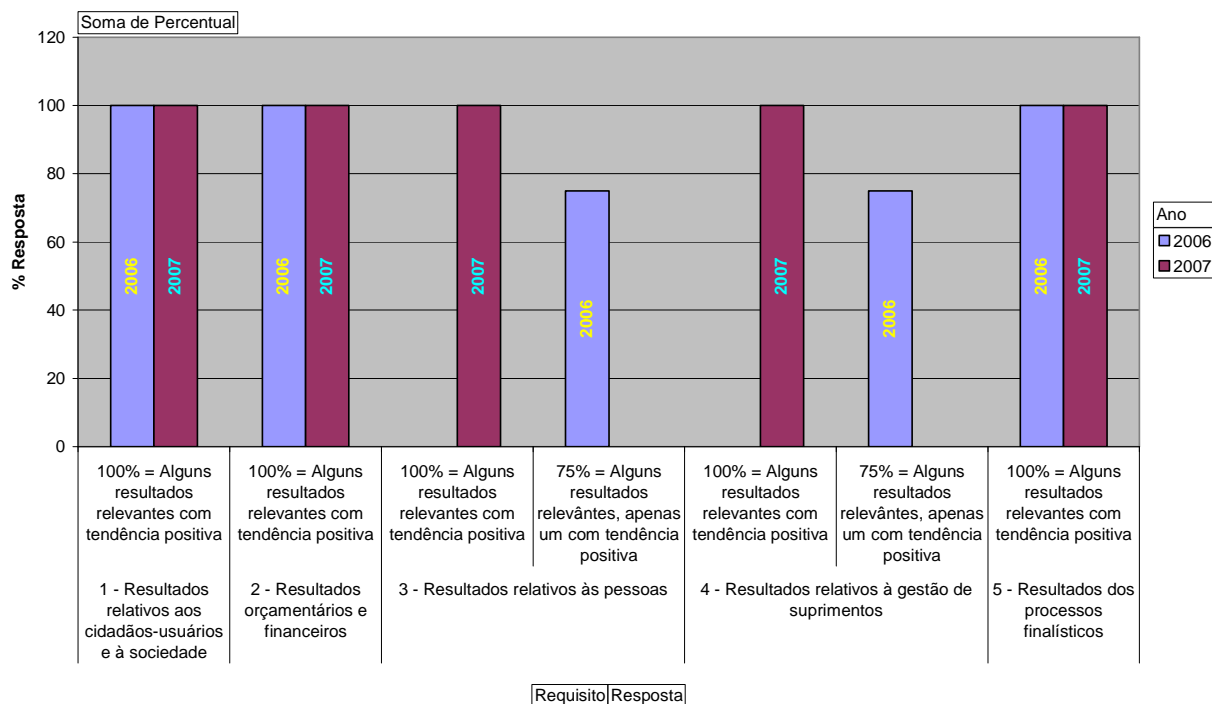


Gráfico 7

Auto-avaliações JFMA 2006-2007

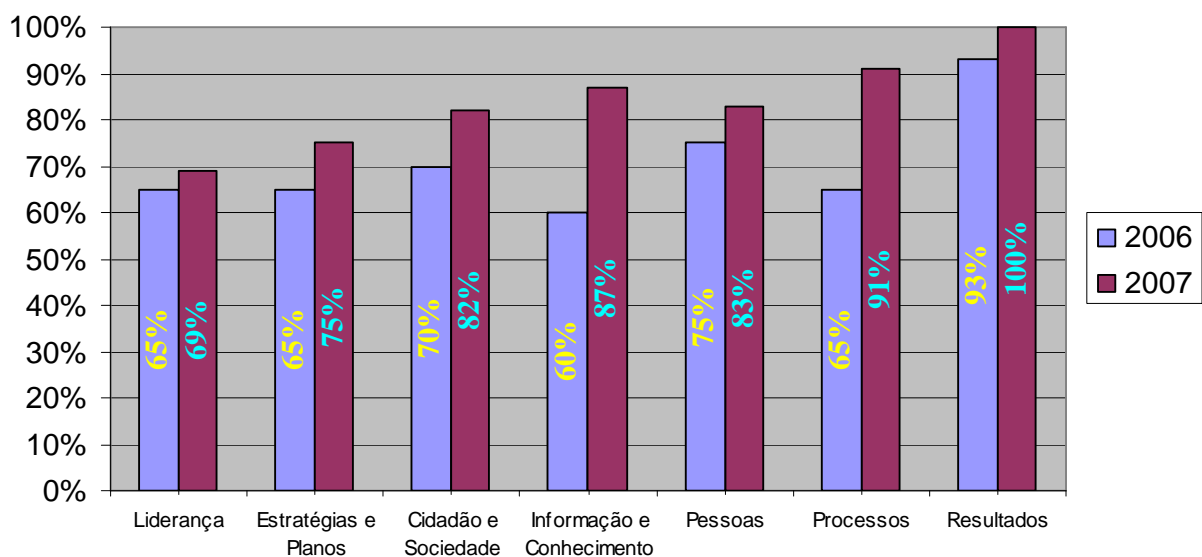


Gráfico 8



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO GRAU
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO MARANHÃO
FÓRUM MINISTRO CARLOS ALBERTO MADEIRA

CONCLUSÃO

A gestão pública na sociedade brasileira e especialmente no Judiciário precisa aprimorar-se permanentemente, através da qualificação do seu quadro de profissionais e da instrumentalização de recursos e ferramentas que propiciem a qualidade dos serviços, a simplificação dos procedimentos, normas e rotinas, a transparência das ações e resultados e a participação ampla e efetiva da sociedade.

Nessa perspectiva, o modelo de excelência proposto pelo Gespública abre reais possibilidades para que os gestores possam, através de uma avaliação continuada dos serviços prestados, melhorar o desempenho institucional e contribuir para a satisfação dos usuários.

A Justiça Federal no Maranhão no decorrer de sua participação no Gespública tem procurado implementar práticas de gestão voltadas para o planejamento, que incluam as diversas unidades de trabalho, organizar e democratizar conhecimentos e desenvolver ações alinhadas com a finalidade maior da Instituição: **PRESTAR COM SEGURANÇA, TRANSPARÊNCIA E CELERIDADE SERVIÇOS JURISDICIONAIS AOS CIDADÃOS.**