



## **+Gestão: Programa de Certificação em Gestão da Qualidade**

Tema de submissão: Inovação e desempenho em organizações de justiça

### **Autores**

Washington Luis Bezerra de Araújo – Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE);

Sérgio Mendes de Oliveira Filho – Superintendente da Área Administrativa (TJCE);

José Marcelo Maia Nogueira – Secretário de Planejamento e Gestão (TJCE);

Francisco Marcelo Fontenele Braga – Coordenador de Gestão da Qualidade (TJCE)

Roberta Kelma Peixoto De Oliveira Jucá – Coordenadora Geral da Unidade de Gerenciamento do Promojud (TJCE)

### **RESUMO**

Este relatório tem como objetivo apresentar a metodologia, implementação e resultados do ‘Mais Gestão’ (+Gestão), programa de certificação em gestão da qualidade e gestão judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados e o desempenho das unidades judiciárias e administrativas do tribunal, o +Gestão foi instituído no ano de 2019. Com período de realização anual, o 1º ciclo do Programa foi realizado em 2020; o 2º, em 2021. Em 2022, encontra-se em seu 3º ciclo. Com grande escalabilidade, o Programa pode ser aplicado tanto em unidades judiciárias do 1º e 2º grau de jurisdição, como em unidades administrativas de direção, assessoramento e apoio à gestão. A implementação de cada ciclo do Programa consiste nas fases de seleção, implantação, auditoria e certificação. O +Gestão vem contribuindo de forma relevante para a melhoria do desempenho do judiciário cearense, a partir do apoio ao aperfeiçoamento da gestão dos recursos disponíveis das unidades organizacionais participantes; na capacitação e profissionalização das equipes; no estímulo a adoção de métodos e ferramentas de trabalho voltados à avaliação dos serviços prestados e ao monitoramento dos resultados alcançados com base em critérios objetivos; no comprometimento e a mobilização dos colaboradores para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição; e no incentivo à melhoria contínua na prestação dos serviços do Poder Judiciário cearense, por meio do reconhecimento das unidades que obtiverem elevação da maturidade em gestão e consequente alcance de desempenhos mais satisfatórios.

**Palavras-chaves:** Gestão da Qualidade; Desempenho; Alinhamento Estratégico.

### **Introdução**

A demanda da sociedade por serviços mais céleres, eficientes e de qualidade tem feito os Tribunais de Justiça perseguirem mais fortemente a profissionalização da gestão e qualificação técnica de suas equipes. Atualmente, a gestão da qualidade abrange uma visão macro em muitas instituições, influenciando modos de pensar e de agir. Gestão da Qualidade,



em um sentido mais amplo, significa modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia institucionais.

Frente a esta crescente demanda da sociedade e jurisdicionados, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará – TJCE chegou à conclusão que o aprimoramento da gestão de suas unidades organizacionais seria uma das ações necessárias para o TJCE reduzir o *gap* entre aquilo que a sociedade tem de expectativa dos serviços prestados pelo judiciário cearense e a percepção real do nível de satisfação. Compreende-se, neste contexto como ‘unidades’, as diversas unidades judiciárias de 1º e 2º grau de jurisdição (varas, juizados e gabinetes de desembargadores, por exemplo), da capital e do interior do Estado, que compõem a estrutura organizacional do Tribunal.

Esforços de capacitação e desenvolvimento de pessoal, adoção de ferramentas e práticas de gestão modernas e eficientes, desdobramento da estratégia do nível institucional para níveis setoriais, entre outras iniciativas, já vinham sendo adotados com sucesso no Tribunal, mas de forma isolada, sem fazer parte de um programa integrado, multidisciplinar e de visão holística.

Neste cenário, surgiu o Programa Mais Gestão (+Gestão), idealizado para atuar neste *gap* de aperfeiçoamento da gestão organizacional de suas unidades, gestores e colaboradores, integrando diversas ações bem-sucedidas já anteriormente realizadas de forma isolada, bem como propondo novas ações e boas práticas, isso com uma visão holística e multidisciplinar, adaptando-as, reforçando-as e replicando-as a um número maior de unidades, de forma padronizada, porém adaptada ao contexto de cada especialidade das unidades organizacionais participantes.

### **O Programa +Gestão**

O +Gestão originou-se de um projeto estratégico planejado e executado ao longo dos anos de 2019 e 2020. Em 2019, o Programa foi instituído por meio da Resolução nº 03/2019, do Órgão Especial do TJCE, e, no ano de 2020, realizou-se o 1º ciclo anual do Programa.

O + Gestão é, portanto, um Programa de certificação em gestão da qualidade e gestão judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, e tem como objetivo geral melhorar a qualidade dos serviços prestados e o desempenho das unidades judiciárias, por meio do aperfeiçoamento de seus métodos de trabalho, com base nos seguintes elementos: gestão estratégica e de resultados, gestão por processos de trabalho, gestão de pessoas, satisfação do cliente e produtividade. Estes elementos são traduzidos em requisitos/indicadores diversos com objetivos e metas com pontuações variadas conforme o nível de atingimento pelas unidades, que ao final, serão contabilizadas e poderá resultar numa certificação de qualidade.

### **Metodologia do +Gestão**

O +Gestão é realizado em ciclos anuais. Cada ciclo é composto das seguintes fases: seleção, implantação, auditoria e certificação, devidamente especificada em sua metodologia de implementação.





A implementação, monitoramento e controle de cada uma destas fases, bem como a definição do modelo de gestão do Programa é de competência da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do TJCE.

### *1ª Fase: Seleção*

A seleção marca o início de um novo ciclo do Programa, que se dá com a publicação de edital de inscrição, no Diário da Justiça do TJCE, constando os critérios de participação e seleção, bem como o cronograma de todo o ciclo. No prazo estipulado no edital, o(a) gestor(a) da unidade interessado(a) em participar do +Gestão submete, eletronicamente, à equipe gestora do Programa, o formulário de inscrição preenchido com os dados de identificação da unidade, do(a) magistrado(a) gestor(a) e da equipe de colaboradores e um termo de compromisso com as responsabilidades de cada um dos indicados, que deve ser assinado por todos, caso contrário a inscrição poderá ser indeferida.

Após o período de inscrições é realizada uma análise das documentações dos inscritos para habilitá-los, ou não, à participação no Programa. Visando a promoção da transparência e divulgação eficiente desta etapa, o resultado da fase de habilitação ao ingresso no +Gestão é divulgado no Diário da Justiça Eletrônico e demais canais de comunicação, como na Intranet, Portal Institucional do Tribunal, e-mail e WhatsApp.

### *2ª Fase: Implantação*

A implantação é precedida de uma reunião, em formato virtual ou híbrido, que marca o lançamento oficial da implantação do novo ciclo e explica aos participantes o modelo de gestão proposto, cronograma de atividades, compromissos e condutas esperadas. Esta reunião é feita com o propósito de gerar maior engajamento nos envolvidos. Participam deste encontro: a(o) Presidente do Tribunal, demais autoridades da alta administração, além dos(as) desembargadores(as), juizes(as) e colaboradores(as) das unidades inscritas.

A fase de implantação se subdivide em dois momentos. O primeiro consiste na ‘Implantação Assistida’ e o segundo na ‘Implantação Remota’. A implantação assistida configura-se na fase do Programa em que as unidades participantes recebem capacitação nos elementos abrangidos pelo +Gestão: gestão estratégica, processos de trabalho, gestão de pessoas, satisfação do cliente e produtividade. Estas capacitações são realizadas de forma virtual e síncrona, por videoconferência, ministradas por facilitadores que são servidores do próprio tribunal e atuam diretamente nas áreas temáticas em questão, dispondo, assim de ampla experiência com as práticas apresentadas, ou ainda por profissionais externos contratados e que, de igual modo, possuem ampla experiência com as temáticas. A gravação da aula e o material didático utilizado são disponibilizados na Intranet, na página específica do +Gestão.

Cada elemento trabalhado na fase de implantação possui um conjunto de indicadores e metas a serem atingidos pelas unidades participantes, com a respectiva forma de comprovação e critério de pontuação, que no +Gestão é chamado de ‘requisitos’. Existem requisitos que são comuns a todas as unidades, e outros que são mais específicos, aplicáveis somente a determinadas competências/especialidades das unidades.



A Implantação Remota é o momento em que se dá a implementação das práticas apresentadas nas oficinas de capacitações pelas próprias unidades participantes. Ao longo de toda esta fase, as unidades são acompanhadas, de forma virtual, pela equipe gestora e de facilitadores do +Gestão, por meio de realização de monitorias especializadas, para sessões de tira-dúvidas, aconselhamentos e acompanhamento dos resultados. Estes momentos têm o objetivo de garantir que as práticas sejam efetivamente implementadas pelas unidades, conforme a metodologia, métricas e prazos propostos. Este acompanhamento mais próximo ajuda a garantir o engajamento e foco dos participantes ao longo de todo o ciclo anual do programa, evitando que algumas se desestimulem e desistam no decorrer da jornada. As monitorias são realizadas, por videoconferências, de forma coletiva ou individual, em data e horário pré-agendado. Além das monitorias, o acompanhamento e suporte às unidades também é realizado por diversos outros canais de comunicação, tais como: grupo do *Whatsapp*, telefone, e-mail e página do +Gestão na Intranet.

A implantação assistida e remota pode ocorrer de forma paralela durante a execução do Programa, não havendo necessidade de se findar a fase de capacitações para se iniciar a fase de implantação das práticas.

### *3ª Fase: Auditoria*

Aqui ocorre a apuração e aferição dos dados de atendimento dos requisitos evidenciados ao longo da fase de implantação. Conforme a especificação do requisito, os dados poderão ser obtidos pela própria equipe gestora, a partir da extração de dados constantes de sistemas próprios do Tribunal, ou, em alguns casos, podem também ser fornecidos pelas unidades. Esta fase é realizada pela equipe de facilitadores especializados em cada elemento do programa, com o apoio da Secretaria de Planejamento e Gestão.

### *4ª Fase: Certificação*

Encerrada a fase de Auditoria e conhecida a pontuação obtida por cada unidade participante, é feita verificação se as unidades participantes alcançaram a pontuação necessária para obter algum dos níveis de certificação possível, dentre as seguintes possibilidades: ‘Aprendizado’ (título conferido às unidades que atingem de 50% a 59% da pontuação), ‘Rumo à Excelência’ (de 60% a 89% da pontuação) ou ‘Excelência’ (acima de 90% da pontuação). A esta fase de classificação nos níveis citados atribui-se o nome de fase de Certificação.

O resultado da certificação é celebrado a partir da realização de evento comemorativo, em formato virtual ou híbrido, onde é feita a entrega dos certificados aos representantes das unidades que lograram êxito. É publicado um edital, no Diário da Justiça Eletrônico, constando a lista das unidades certificadas e o respectivo nível de certificação alcançada. Adicionalmente, também é feita repercussão da notícia da certificação no Portal da Internet, na Intranet e redes sociais do Tribunal, entre outros canais de comunicação.



### *Plano de Comunicação*

Um dos pilares da metodologia do Programa +Gestão é a comunicação efetiva com o seu público-alvo: magistrados, gestores e colaboradores do Tribunal, jurisdicionados e sociedade em geral. Assim, foi elaborado um Plano de Comunicação específico para o +Gestão, onde estão definidas as linhas gerais de comunicação ao longo de todas as fases, os gatilhos de *start* para realização de cada ação, os responsáveis e suas atribuições no plano, a definição do público-alvo e canal de comunicação mais adequado para cada ação e público. O formato descrito preza pelo estabelecimento de uma comunicação eficiente e clara com os diversos interessados no Programa, tendo como horizonte também a promoção da transparência nas ações e resultados obtidos pelo +Gestão.

O plano de comunicação objetiva:

- Despertar o interesse e impulsionar a adesão das unidades judiciárias ao Programa +Gestão;
- Dar visibilidade ao +Gestão junto ao público interno do TJCE, de modo que compreendam o propósito das ações, reconheçam e valorizem suas ações;
- Contribuir para dar visibilidade ao +Gestão junto ao público externo do TJCE, ressaltando os esforços do Tribunal no sentido de garantir a melhoria de sua gestão, da qualidade dos serviços prestados e do ganho de produtividade;
- Motivar as unidades participantes do +Gestão para que estejam comprometidas e engajadas na busca dos resultados esperados em cada uma das etapas de realização do Programa; e
- Garantir o alinhamento e coesão com outras estratégias de comunicação institucional do TJCE.

### **Evolução**

O +Gestão encontra-se em seu 3º ciclo, cujo evento de lançamento com os novos participantes ocorreu em setembro de 2022, com prazo para certificação previsto para setembro de 2023.

O primeiro ciclo do +Gestão, realizado em 2020, contou com um total de 25 unidades judiciárias participantes. Destas, 21 chegaram até o fim do ciclo, e 05 obtiveram certificações. O resultado foi considerado satisfatório, sobretudo por se tratar do primeiro ano de implantação, em que se tiveram impactos imprevistos devido à pandemia de Covid-19 e ao teletrabalho extraordinário adotado em todo o Tribunal. O 2º ciclo (2021), contou com a participação de 34 unidades judiciárias e 14 delas obtiveram certificação, o que representou um crescimento de 36% comparado ao total de unidades inscritas no ciclo anterior. No ciclo atual, estão participando 49 unidades judiciárias (44% e 96% maior do que o total de participantes no 2º e 1º ciclos, respectivamente).

Estes números evidenciam um crescimento contínuo do programa e denotam a credibilidade e confiabilidade do Programa, visto que a adesão e continuidade ao +Gestão é voluntária e sem premiação material ou pecuniária.

O fato do +Gestão estar sendo realizado, predominantemente, à distância (virtual) é considerado um ponto positivo para sua implantação, visto que vem permitindo dar maior



escala de abrangência ao Programa, pois do contrário, seria improvável a capacidade de atender a um número tão grande de participantes, de unidades localizadas em todo o estado do Ceará e sem custos com deslocamentos para realizar as oficinas de capacitação ou reuniões de monitoria, por exemplo.

O +Gestão, que nasceu de um projeto estratégico em 2019, e encontra-se em sua 3ª edição, tem dado passos sólidos rumo a sua institucionalização dentro do TJCE. Prova disso é que foi estabelecido no Plano Estratégico 2030 do Tribunal, instituído pela Resolução nº 07/2021/TJCE, de 18/02/2021, o objetivo estratégico de “Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços” e cujo um dos indicadores deste objetivo é relativo ao “Índice de unidades judiciárias certificadas no +Gestão”, com metas já definidas até o ano de 2026, conforme instituído pela Portaria nº 872/2022/TJCE (publicada em 27 de abril de 2022, no Diário da Justiça eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará). Consta também do referido Plano Estratégico, um projeto estratégico para expansão do +Gestão, que contará com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e é parte integrante do programa Promojud (Programa de Modernização do Judiciário), que visa promover a transformação digital do judiciário cearense.

### Resultados

O +Gestão tem contribuído de forma significativa para o aperfeiçoamento e o funcionamento da justiça no Estado do Ceará. Ao longo dos dois ciclos já realizados pôde-se observar as seguintes contribuições do programa:

- aperfeiçoamento da gestão dos recursos disponíveis na unidade organizacional, propiciando a obtenção de melhores resultados;
- capacitação e assistência às unidades judiciárias na adoção de métodos e ferramentas de trabalho voltados à avaliação dos serviços prestados e ao monitoramento dos resultados alcançados com base em critérios objetivos;
- fomento ao comprometimento e à mobilização dos colaboradores para o alcance do Plano Estratégico da Instituição; e
- estímulo à melhoria contínua na prestação dos serviços do Poder Judiciário cearense, por meio do reconhecimento das unidades que obtiverem elevação da maturidade em gestão e consequente alcance de desempenhos mais satisfatórios.

Boas práticas de gestão, como a Avaliação de Desempenho, por exemplo, que já era aplicada em todo o Tribunal antes do +Gestão, foram melhor implementadas e acompanhadas nas unidades participantes do Programa, com índices de efetividade de implantação superiores à média das demais unidades não integrantes do +Gestão.

A prática da elaboração do Painel de Contribuição, no elemento da gestão estratégica, permitiu desdobrar o Plano Estratégico Institucional para um maior número de unidades, de forma que ainda foi possível dar suporte à sua elaboração e incentivar e acompanhar o monitoramento da estratégia nestas unidades, colaborando, ainda, para o fortalecimento de uma cultura em gestão para resultados e elevação do nível de maturidade da equipe em gestão estratégica.



As unidades judiciárias aplicaram pesquisas de satisfação aos jurisdicionados que utilizam de seus serviços. A pesquisa teve formulário padronizado e método de aplicação definido pelo +Gestão. Esta pesquisa foi um dos requisitos do elemento de satisfação do cliente e colaborou para que as unidades conhecessem a percepção real dos usuários da justiça que demandavam por seus serviços. Isso contribuiu para que passassem a ter mais foco no usuário da justiça e a buscar ter maior empatia com os jurisdicionados que necessitam dos seus serviços.

Ganhos relativos a aumento de produtividade também foram observados na maioria das unidades participantes, sobretudo naquelas que obtiveram a certificação e nas que, mesmo não obtendo a certificação, se empenharam mais na busca de alcançar os desafios propostos.

### **Desafios**

Apesar de visar atender a unidades da área judiciária e administrativas, o +Gestão ainda não foi implementado nas unidades administrativas. Apesar do fato de ter sido priorizadas as unidades judiciárias nestes anos iniciais do Programa, constata-se que é um desafio conseguir adotar práticas/ferramentas de gestão e critérios de controle que sejam aderentes a unidades com características tão distintas e que estejam ainda alinhadas ao plano estratégico do Tribunal, às metas nacionais do Poder Judiciário, ao Prêmio CNJ de Qualidade, ao Ranking da Transparência do Poder Judiciário, dentre outras iniciativas de abrangência local e nacional.

O tamanho do efetivo de pessoal para gestão e operacionalização de todo o Programa é um fator restritivo para se conseguir atender um número muito maior de unidades participantes simultaneamente, que é bastante facilitado com o uso de tecnologia e de educação à distância.

O nível de capacitação e de maturidade em gestão dos gestores e servidores das unidades participantes também é um desafio, assim como a rotatividade do quadro de pessoal de algumas das unidades participantes, devido mudanças de lotação, aposentadoria, afastamentos diversos, dentre outros motivos que, por vezes, compromete a continuidade e o bom desempenho da unidade no Programa.

Por fim, atividades de rotina das equipes das unidades participantes concorrem com as atividades/eventos extras demandados pelo +Gestão, e podem prejudicar a dedicação necessária das equipes para a implementação das boas práticas e o alcance dos resultados esperados.

### **Considerações Finais**

O programa de certificação em gestão da qualidade e gestão judiciária aqui apresentado tem crescido organicamente a cada novo ciclo. Focado, a princípio, nas unidades judiciárias do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, em virtude do maior impacto de seus resultados para os jurisdicionados e sociedade cearense. Sua metodologia é flexível e permite grande escalabilidade, aderente também a unidades administrativas do TJCE e com potencial de replicação, inclusive, em outros tribunais do país.



Contribuindo com o aperfeiçoamento e o funcionamento da justiça, por meio da proposição e apoio na implementação de boas práticas de gestão, capacitação e maior profissionalização das equipes de trabalho, o +Gestão também contribui para a pauta da Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas (ONU), uma vez que seus resultados contribuem para o alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável de número 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes).

Focado em atuar no gap de aperfeiçoamento da gestão organizacional, o Programa +Gestão tem buscado constantemente desenvolver e implementar boas práticas de gestão que promovam resultados relevantes e alinhados com: as Metas Nacionais do Poder Judiciário; o Plano Estratégico 2030 do TJCE; programas de governança desenvolvidos pelo CNJ (como o Prêmio CNJ de Qualidade e o Ranking da Transparência); e com as necessidades e expectativas dos jurisdicionados e sociedade em geral.

O principal desafio do Programa para os próximos anos é o de conseguir atrair, atender e certificar uma quantidade cada vez maior de unidades, sejam elas judiciárias ou administrativas. Para isso, o Programa receberá um grande apoio quando for concluído o projeto estratégico de “Expansão do +Gestão”, que está em execução, que contará com recursos do BID e é parte integrante do programa Promojud, que visa promover a transformação digital do judiciário cearense.