

Poder Judiciário

Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará - ESMEC

Administração Pública, Gestão Orçamentária e de Pessoas



Professor

Adm. Leonel Oliveira, Ms.

(adm.leoneloliveira@gmail.com)



Fortaleza, CE
22 e 23 de abril de 2010

Introdução

- Gestão do Setor Público – Poder Judiciário: Segundo Nogueira e Pacheco (2009) apenas 0,9% dos trabalhos acadêmicos retratam o tema “gestão do Poder Judiciário” nos anais e periódicos que dedicam ao tema;
- A visão de uma Justiça lenta e ineficiente é algo que vem sendo combatido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão criado pela Emenda Constitucional n.º 45/2004, popularmente conhecida por “Reforma do Judiciário” (BRASIL, 1988);
- Mas afinal, o que precisamos para termos uma melhor administração judiciária? Como se desenvolver como gestor público?



Afinal, o que é administrar?

- A Administração remonta à própria história do homem. Contudo, é a partir da Idade Média que começa a se consolidar, tendo o auge no período pós Revolução Industrial (MAXIMIANO, 2000);
- Bem, é preciso ter em mente os elementos que compõem uma organização (meios/recursos) e lembrar que há sempre objetivos a serem alcançados (fins);
- Logo, administrar é tomar decisões, em um contexto de restrições, acerca da melhor forma de se adequar os meios aos fins.;
- O Administrador é o ponto de intersecção de recursos, pessoas e competências no mundo moderno (CHIAVENATO, 2006);
- O campo de atuação do administrador inclui todos os tipos e portes de organizações do primeiro setor (governo), do segundo (empresas) e do terceiro (organizações sem fins lucrativos e não governamentais).



Abordagens Administrativas

- **Abordagem Funcional da Administração:** conjunto de processos que se integram e se influenciam mutuamente, em função das metas.



Figura 1: Funções do processo administrativo.
Fonte: Adaptado de Maximiano (2000).



Abordagens Administrativas

- **Abordagem de Sistemas Abertos:** organização como um sistema dinâmico que, por meio das funções administrativas, transforma seus insumos (recursos) em produtos e serviços, influenciando e sendo influenciada pelo meio externo.



Figura 2: Abordagem de sistemas abertos
Fonte: Adaptado de Dubrin (1998).



Administração no setor público

- Afinal, o que é administrar?...Bem, é preciso ter em mente os elementos que compõem uma organização (meios/recursos) e lembrar que há sempre objetivos a serem alcançados (fins).
- Logo, administrar é tomar decisões, em um contexto de restrições, acerca da melhor forma de se adequar os meios aos fins.
- O Administrador é o ponto de intersecção de recursos, pessoas e competências no mundo moderno (CHIAVENATO, 2006).
- O campo de atuação do administrador inclui todos os tipos e portes de organizações do primeiro setor (governo), do segundo (empresas) e do terceiro (organizações sem fins lucrativos e não governamentais).



Administração no setor público

Paradigma burocrático	Administração pública gerencial (ou paradigma pós-burocrático)
Baseia-se na noção geral de interesse público	Busca obter resultados valorizados pelos cidadãos
Eficiência	Qualidade e valor
Administração	Produção
Controle	Ganhar adesão a normas
Especificar funções, autoridade e estrutura	Identificar missão, serviços, usuários e resultados
Justificar custos	Transferir valor
Garantir cumprimento de responsabilidade	Criar <i>accountability</i> Fortalecer as relações de trabalho
Seguir regras e procedimentos	Compreender e aplicar normas Identificar e resolver problemas Melhorar continuamente os processos
Operar sistemas administrativos	Separar serviços e controle Criar apoio para normas Ampliar a escolha do usuário Encorajar ação coletiva Criar incentivos Definir, medir e analisar resultados
Estrutura hierárquica	Redução dos níveis hierárquicos. Gestão participativa
Definição rígida e fragmentada de cargos Alta especialização	Multifuncionalidade Flexibilidade nas relações de trabalho
Chefias zelam pelo cumprimento de normas e procedimentos	Gerentes incentivam a obtenção de resultados e animam equipes



Características dos Gestores Públicos

- Características / Habilidades dos Gestores Públicos
 - Técnicas: métodos e processos, normalmente adquiridos através das informações passadas em sala de aula;
 - Interpessoais e de comunicação (humanas): desenvolvidas tanto dentro como fora do ambiente acadêmico; e
 - Conceituais e de decisão: envolvem o reconhecimento de questões complexas, o exame de fatores múltiplos e conflitantes, bem como a resolução de problemas;
 - O gestor público precisa, ainda, desenvolver competências, ou seja, a capacidade de mobilizar saberes, habilidades e atitudes desenvolvidos em sua vida social, no trabalho e na “escola”.



O GesPública



- O Governo Federal implementou em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), decorrente da evolução de iniciativas voltadas à missão de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o aumento da competitividade do país. Com abrangência nacional, o Programa é direcionado às organizações públicas em geral.
- Uma das vertentes de atuação do GesPública é o Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), reconhecida como instância de verificação do nível de gestão das instituições públicas, que usa como principal referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), baseado no atendimento aos princípios constitucionais do ser público e em fundamentos contemporâneos de boa gestão.



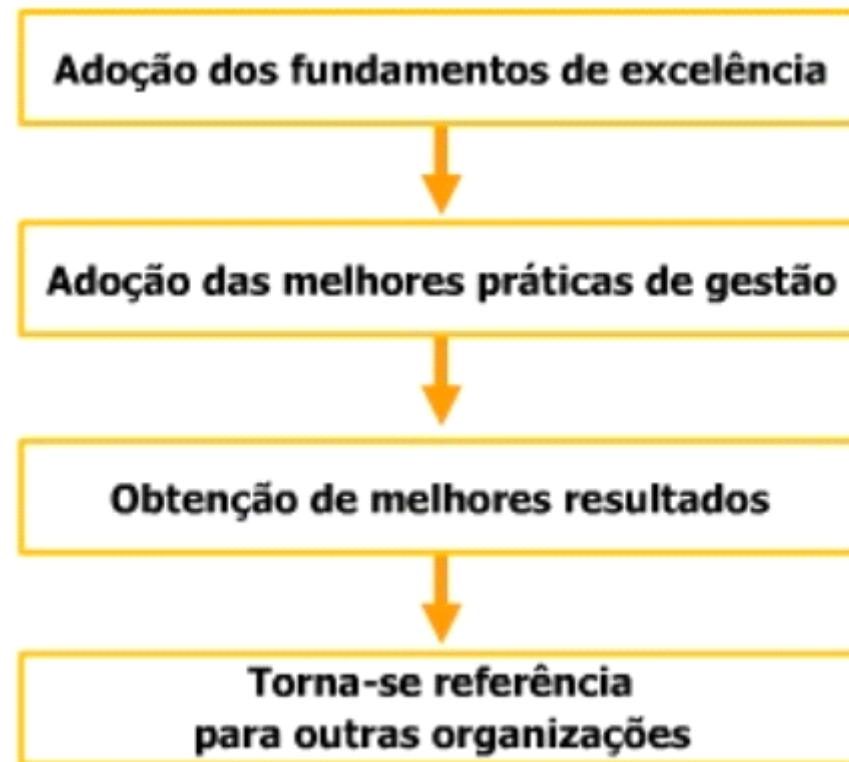
Eficiência x Eficácia x Efetividade

- Definições segundo o Dicionário de Administração (DUARTE, 2005):
 - **Eficiência:** Capacidade de realizar corretamente, de forma racional e organizada, dentro de um processo, uma determinada tarefa;
 - **Eficácia:** Capacidade de realizar corretamente todas as etapas de um plano, conseguindo, acertada e qualitativamente, o objetivo desejado, no tempo mais curto e da forma mais simples e econômica;
 - **Efetividade:** Acompanhamento permanente do planejamento implantado, modificando-o e readaptando-o quando se fizer necessário, objetivando eficiência e eficácia. Portanto, resultado da eficiência e eficácia aplicadas.



Ser ou Estar Excelente?

- Portanto, a excelência não é um estado definitivo. Precisa ser encarada como uma busca constante, um norte a ser seguido, com perseverança e entusiasmo (FNQ, 2009).



Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)

- O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) é um Modelo com padrão internacional, adaptado de diversos modelos de excelência em gestão, que respeita a natureza pública das organizações brasileiras. O MEGP é a representação de um sistema gerencial, constituído por 8 partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.
- O MEGP é focado em resultados e orientado para o cidadão e a sociedade, com a premissa de ser excelente sem deixar de ser público. A estrutura de sustentação do Modelo tem em sua base os princípios constitucionais da Administração Pública e como pilares os fundamentos da excelência gerencial, representando o “estado da arte” em gestão.



Modelo de Excelência em Gestão®

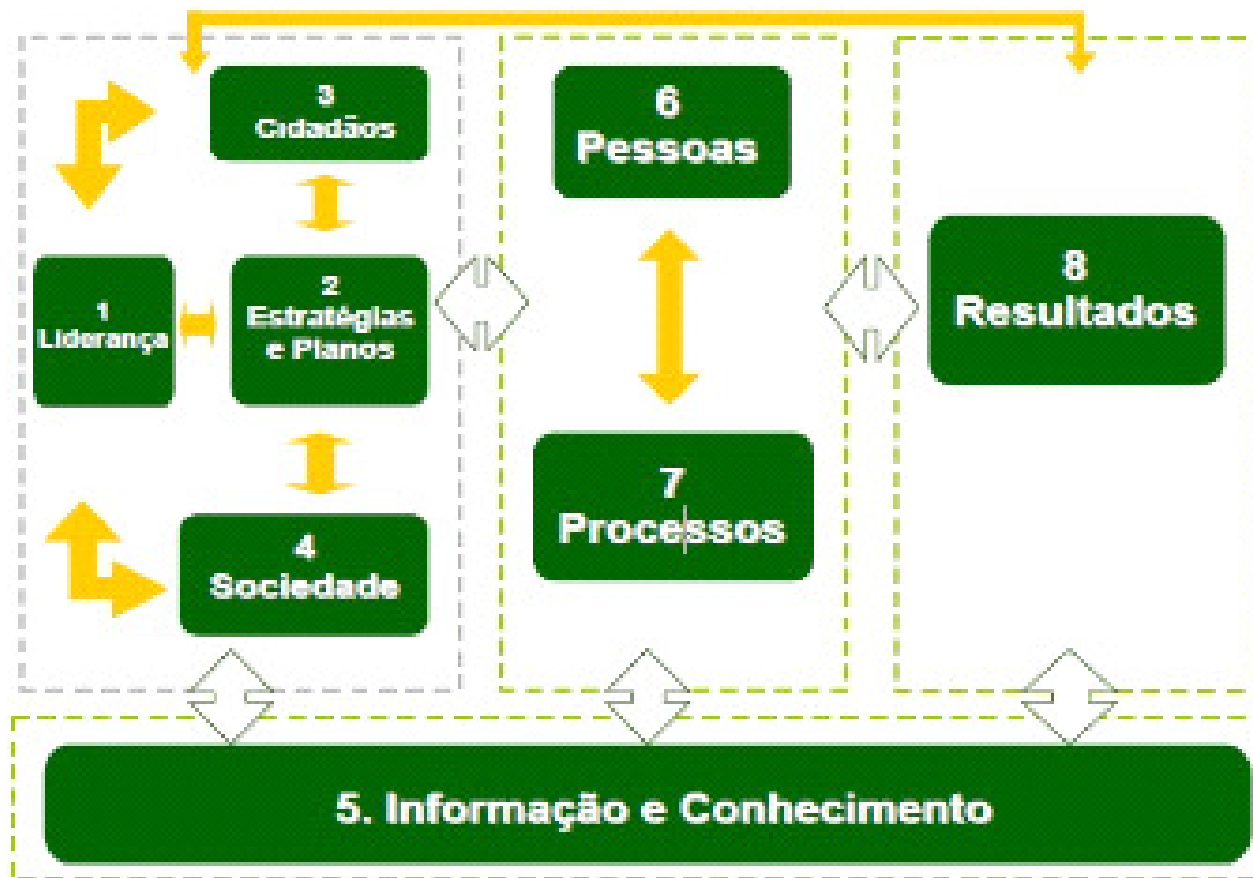
- O MEGP tem oito partes, espelhados em oito critérios usados como referenciais de excelência (requisitos), e pode ser dividido em 4 blocos, que se inter-relacionam, de maneira tal que possa ser implementado ciclos contínuos de avaliação e melhoria de gestão, a saber:

1. Liderança
2. Estratégia e Planos
3. Cidadãos
4. Sociedade
5. Informação e Conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados



Modelo de Excelência em Gestão Pública

Visão sistêmica do MEGP
(Modelo de Excelência da Gestão Pública)



O 1º bloco representa o planejamento;
O 2º bloco a execução;
O 3º bloco representa o controle; e
O 4º bloco a inteligência das organizações.

As setas representam o enfoque sistêmico do Modelo, onde as maiores mostram o relacionamento entre os blocos e as menores mostram o relacionamento entre as partes do Modelo.

O CNJ e o Planejamento Estratégico

- O CNJ, através da Resolução nº. 70, de 18 de março de 2009, estabeleceu que o planejamento estratégico dos tribunais deve estar alinhado com o Plano Estratégico Nacional e seguir a metodologia do Balanced Scorecard. Ademais, com o objetivo de conferir maior continuidade administrativa aos tribunais, estabeleceu-se que o Plano Estratégico dos tribunais fosse de no mínimo de 05 anos e que contasse com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial;
- Além disso foram definidas outras metas de nivelamento para serem alcançadas por todos os Tribunais, a seguir:



Metas de nivelamento de 2009

- 1. Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial;
- 2. Identificar e julgar todos os processos judiciais distribuídos (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores) até 31/12/2005;
- 3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet);
- 4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos;
- 5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias;



Metas de nivelamento de 2009 (cont.)

- 6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas;
- 7. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça;
- 8. Cadastrar todos os magistrados nos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud);
- 9. Implantar núcleo de controle interno;
- 10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.



Metas prioritárias de 2010

- 1. Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal;
- 2. Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007;
- 3. Reduzir a pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, a 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009);
- 4. Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento;
- 5. Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau;



Metas prioritárias de 2010 (cont.)

- 6. Reduzir a pelo menos 2% o consumo per capita com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009);
- 7. Disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal;
- 8. Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados;
- 9. Ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal e 100% das unidades judiciárias instaladas na capital e, no mínimo, 20% das unidades do interior;
- 10. Realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário.



Ações Estratégicas para 2010

- Além das metas, o CNJ definiu as seguintes ações estratégicas para o ano:
 - plano de ação para os tribunais que ainda não cumpriram as Metas de Nivelamento de 2009;
 - Ano da Justiça Criminal, com ações para reduzir a zero o número de presos em delegacias, entre outros objetivos;
 - publicação dos maiores litigantes;
 - implantação de juizados especiais da fazenda pública;
 - criação de centro de capacitação de servidores.



O CNJ e o Planejamento Estratégico

- A Resolução n.º 76/2009 “dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências” (CNJ, 2009):
- Relatório Justiça em Números:
 - a) Grupos de Indicadores:
 - I. Insumos, dotações e graus de utilização;
 - II. Litigiosidade;
 - III. Acesso à justiça;
 - IV. Perfil das demandas.



Alguns conceitos

- Planejamento Estratégico – É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2002);
- *Balanced Scorecard* – Veio preencher uma lacuna que havia nas organizações quanto à mensuração dos resultados, que ignoravam os indicadores não financeiros. Este modelo propõe um balanceamento entre quatro perspectivas organizacionais: sociedade, procedimentos internos, aprendizado e crescimento e planejamento e orçamento (KAPLAN; NORTON, 1997).



Mapa Estratégico do Poder Judiciário

Missão: Realizar Justiça

Visão de Futuro:
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

Atributos de Valor para a

- Credibilidade
- Modernidade
- Acessibilidade
- Transparência
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Integridade
- Ética
- Produtividade

Sociedade

Credibilidade

Eficiência Operacional

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos

- Tecnologia
- Alocação de Pessoas
- Otimização de Recursos

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais

- Economicidade
- Gestão Ambiental

Acesso ao Sistema de Justiça

Facilitar o acesso à Justiça

- Capacidade
- Democratização do Acesso

Promover a efetividade no cumprimento das decisões

- Execução das Decisões

Responsabilidade Social

Promover a cidadania

- Inclusão Social e Desenvolvimento
- Conscientização de Direitos, Deveres e Valores

Processos Internos

Alinhamento e Integração

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário

- Desenvolvimento da Estratégia
- Continuidade das Ações

Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional e internacionais)

- Conhecimentos e Práticas Jurídicas e Administrativas

Atuação Institucional

Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições

- Prevenção de Litígios Judiciais
- Parcerias/Convênios
- Solução Coletiva de Demandas

Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva

- Unidades do Judiciário
- Universidades
- Organizações

Aprimorar a comunicação com públicos externos

- Papel e Iniciativas do Judiciário
- Informações Processuais e Administrativas
- Transparência e Linguagem Clara

Recursos

Gestão de Pessoas

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores

- Gestão e Execução da Estratégia
- Gestão Administrativa
- Gestão de Projetos

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da

- Comunicação Interna
- Cultura orientada a Resultados
- Qualidade de Vida/CI na Organizacional

Infraestrutura e Tecnologia

Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais

- Segurança Física Institucional
- Segurança das Pessoas

Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI

- Suporte à Estratégia
- Segurança da Informação

Orçamento

Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia



Mapa Estratégico do Poder Judiciário – CE

Missão: Prover Justiça em Busca da Harmonia Social

SOCIEDADE

VISÃO DE FUTURO

**SER RECONHECIDO PELA SOCIEDADE
COMO MODELO DE INSTITUIÇÃO
MODERNA, ÉTICA E QUE ASSEGURE O
DIREITO E A CIDADANIA**

Credenciada

Atributos de valor para a sociedade

- Celeridade
- Efetividade
- Acessibilidade
- Transparência
- Responsabilidade social e ambiental
- Imparcialidade
- Coerência

PROCEDIMENTOS

EXCELENÇA

**ASSEGURAR UMA
PRESTAÇÃO
JURISDICIONAL
CÉLERE E EFETIVA**

SOCIAL E AMBIENTAL

**EXERCER A
RESPONSABILIDADE
SOCIOAMBIENTAL**

ACESSO À JUSTIÇA

**MAXIMIZAR O ACESSO
DOS CIDADÃOS À
JUSTIÇA**

SUPOORTE

**INFORMAR PARA
CONSCIENTIZAR**

**BUSCAR A
EXCELENÇA NA
GESTÃO DE CUSTOS
OPERACIONAIS**

**FORTALECER E HARMONIZAR
AS RELAÇÕES ENTRE
PODERES, SETORES E
INSTITUIÇÕES**

**MELHORAR A
PRODUTIVIDADE**

BUSCAR A MODERNIZAÇÃO CONTÍNUA

**GARANTIR O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM
TODAS AS UNIDADES DO JUDICIÁRIO**

RECURSOS

DESENVOLVIMENTO HUMANO

**GARANTIR A
VALORIZAÇÃO DOS
MAGISTRADOS E
SERVIDORES**

**ALINHAR PESSOAS ÀS
DEMANDAS DE
PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS**

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

**AUTOMATIZAR E
INTEGRAR
PROCEDIMENTOS E
SISTEMAS**

FINANCEIROS

**ASSEGURAR
RECURSOS PARA A
EXECUÇÃO DA
ESTRATÉGIA**

INFRAESTRUTURA

**GARANTIR
INFRAESTRUTURA
ADEQUADA**

O CNJ e o Planejamento Estratégico

- Após a revisão do mapa estratégico foi o momento de definir quais seriam os indicadores estratégicos, os quais mostrarão o progresso da instituição para o alcance dos objetivos relacionados; as metas de curto (2010), médio (2011 e 2012) e longo prazos (2013 e 2014); e os projetos estratégicos, os quais operacionalizarão os objetivos;
- A definição dos indicadores estratégicos levou em consideração a listagem de indicadores fornecida pelo Conselho Nacional de Justiça. A partir desta lista, foram selecionados indicadores relacionados aos objetivos estratégicos do TJCE e como nem todos puderam ser adaptados a alguns objetivos do TJCE, a Assessoria de Planejamento optou pela criação dos demais;
- Ao todo são 25 indicadores estratégicos, que serão mensurados trimestralmente, de acordo com a Resolução n.º 02, de 21 de janeiro de 2010.



Objetivo: Maximizar o acesso dos cidadãos à justiça

PROJETO VINCULADO

Virtualização dos processos judiciais e administrativos.

INDICADOR

Índice de virtualização dos processos

Mede o percentual de processos virtualizados sobre o número total de processos.

META

100% dos processos virtualizados até 2011.



Para o nosso próximo encontro...

- Trabalho em equipe de 4 (quatro) ou 5 (cinco) pessoas;
- Prazo final de entrega: **15 de maio (sábado)**;
- **Escolham 3 (três) objetivos do Plano Estratégico do TJCE e descrevam quais atividades são desenvolvidas nos seus setores de trabalho para alcançá-los. Mínimo de 3 páginas.**
- Formatação:

Fonte: Times New Roman; **Tamanho:** 12;

Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas;

Alinhamento: justificado;

Margens: Superior e Esquerda: 3 cm; Inferior e Direita: 2 cm;

BOA TARDE e OBRIGADO!

