



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
Departamento de Gestão de Políticas Públicas

José Henrique Nascimento

**O USO DO CERTIFICADO ISO 9001 NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: resultados e implicações
no Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de
Justiça e no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e
Territórios**

Brasília, 2015

José Henrique Nascimento

**O USO DO CERTIFICADO ISO 9001 NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: resultados e implicações
no Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de
Justiça e no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e
Territórios**

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido à Universidade de Brasília
como parte dos requisitos necessários
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Gestão de Políticas Públicas. Sob a
orientação da Professora Magda de
Lima Lúcio.

Brasília, 2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Nascimento, José Henrique

O USO DO CERTIFICADO ISO 9001 NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: resultados e implicações no Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça e no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios / José Henrique Nascimento, 2015.

55 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Gestão de Políticas Públicas.

1. Gestão de qualidade. 2. Certificado ISO 9001. 3. Aspectos inovadores da Gestão contemporânea.

JOSÉ HENRIQUE NASCIMENTO

**O USO DO CERTIFICADO ISO 9001 NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: resultados e implicações
no Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de
Justiça e no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e
Territórios**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho
de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da
Universidade de Brasília do aluno

José Henrique Nascimento

Dra. Magda de Lima Lúcia
Professora-Orientadora

Dra. Doriane Daroit
Professora-Examinadora

Urânia Flores da Cruz Freitas
Professora-Examinadora

Brasília, 23 de novembro de 2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre me abençoou e guiou meu caminho para este curso e este campo que tanto amo, me dedico e quero contribuir da melhor maneira possível.

Agradeço a minha família, pois, é a base de toda a minha vida. Toda minha educação, princípios, valores e tudo aquilo que me fez o homem que sou devo a minha mãe Adriana Nascimento e meu pai José Luiz do Nascimento.

Agradeço a meus amigos, que através de conselhos, vivências, e todo o afeto e apoio que me concederam, me fizeram chegar firme e forte neste trabalho.

Agradeço a Universidade de Brasília por toda a vivência e aprendizado que tive. Aprendi a lidar e conviver com tudo e tod@s, um aprendizado único e que me mudou por inteiro, me tornando uma pessoa muito diferente e melhor desde antes de entrar nesta universidade.

Agradeço também a todos os professores que marcaram minha vida acadêmica e estiveram presentes, em especial as duas professoras que mais me orientaram e colaboraram para a apresentação deste trabalho tão importante: as doutoras Christiana Soares de Freitas e Magda de Lima Lúcio.

Agradeço também a todos aqueles que tentaram me atrapalhar, ou simplesmente colocaram obstáculos em meu caminho, duvidaram de minha capacidade e/ou tentaram de alguma forma prejudicar minha trajetória. Graças aos mesmos hoje sou um homem forte, que soube lidar com diversos tipos de dificuldades e adversidade, além de contar com uma bagagem muito maior por conta destes.

RESUMO

Este referido trabalho trata de uma alternativa prática para práticas de gestão na administração pública brasileira. O certificado ISO 9001, nos últimos anos, teve sua implementação no serviço público mais requisitada principalmente a partir das mudanças que surgiram com o modelo de administração pública gerencial, nos quais questões como gestão da qualidade e gestão dos processos passaram a ser citados. O objetivo deste foi analisar em que contexto surge, sua aplicação em órgãos públicos de alto escalão do poder Judiciário e seus impactos na gestão destes referidos órgãos e específicos setores, através de entrevistas com gestores responsáveis e números de atuação. O que pôde ser observado foi o impacto direto desta ferramenta na gestão destes setores específicos, com resultados claros quanto à conscientização e eficiência do serviço prestado, no entanto, alguns questionamentos surgem no que se refere a custos, coerção, engessamento das atividades e até onde o certificado surte efeito na administração pública.

Palavras chave: Gestão de qualidade. Certificado ISO 9001. Poder Judiciário.

ABSTRACT

The work referred to is a practical alternative for management practices in Brazilian public administration. In the last years, the ISO 9001 certificate had ordered your implementation in the public service more requested mainly from the changes that came with the model of managerial public administration, in which issues such as quality management and process management began to be cited. The objective of this was to assess in what context comes, its application in public institutions of high-ranking judiciary and its impact on the management of these agencies and specific sectors, through interviews with senior managers and performance numbers. What could be observed was the direct impact of this tool in the management of these specific sectors, with clear results in terms of awareness and efficiency of service, however, some questions arise with regard to costs, coercion, immobilization of activities and far the certificate takes effect in public administration.

Palavras chave:Quality management. ISO 9001 certificate. Judicial power.

SUMÁRIO

1 Introdução	9
1.1 Contextualização histórica.....	10
1.2 Formulação do Problema.....	12
1.3 Objetivo Geral.....	13
1.4 Objetivos Específicos.....	13
1.5 Justificativa.....	13
2 Referencial Teórico	15
2.1 Gestão da Qualidade.....	15
2.2 ISO.....	16
2.2.1 Normas ISO 9000, Norma ISO 9001 e o Sistema de Gestão da Qualidade.....	17
2.2.2 Definição de processo baseado nas normas ISO.....	19
2.3 Inovação no setor público – Aspectos inovadores da Gestão Contemporânea.....	20
3 Metodologia Científica	22
3.1 Tipo e descrição da pesquisa.....	22
3.2 Características das Organizações.....	23
3.2.1 Supremo Tribunal Federal.....	23
3.2.2 Superior Tribunal de Justiça.....	24
3.2.3 Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios.....	25
3.3 Procedimento para Análise de Dados.....	26
4 Resultados e discussão	28
4.1 Certificado ISO 9001 na Administração Pública brasileira.....	28
4.2 Gabinete do ministro Ricardo Lewandowski - STF.....	29
4.3 Secretaria Judiciária - STJ.....	31
4.4 Núcleo de Gestão da Qualidade - TJDFT.....	33
5 Conclusão	36
6 Referências Bibliográficas	39
Apêndices	45
Apêndice A.....	45
Anexos	46
Anexo A – Organograma do Poder Judiciário.....	46
Anexo B – Histórico de Processos no Gabinete do Ministro Lewandowski – STF.....	47
Anexo C – Organização da Secretaria Judiciária – STJ.....	48
Anexo D – Fluxograma dos Processos Originários.....	49
Anexo E – Exemplo de Certificado ISO 9001.....	50
Anexo F – Atribuições do NUGEQ-TJDFT.....	51
Anexo G – Exemplo de Registro de Ocorrência.....	52
Anexo H – Mapa de Indicadores NUGEQ/TJDFT.....	53

1 Introdução

Este trabalho busca estudar uma prática inovadora para a gestão pública, na qual passou a ser adotada cada vez com mais frequência, que é a aplicação do Certificado ISO 9001 nos órgãos públicos. Algumas indagações surgem a respeito desta nova prática, como os custos, os pontos positivos e negativos na visão dos gestores, como era o setor antes do certificado; e na conclusão será apresentada a análise de todas as implicações e indagações levantadas para com os setores dos órgãos entrevistados.

No capítulo 1, a Introdução abordará os principais pontos para entendimento e embasamento do estudo realizado. Através da contextualização será possível compreender historicamente os motivos nos quais esse estudo foi realizado, a formulação do problema vem a partir dos questionamentos que surgem na contextualização e quais as perguntas que serão respondidas com o estudo, no objetivo geral e nos objetivos específicos poderá se observar os pontos principais abordados no estudo e então na justificativa o verdadeiro sentido do mesmo.

No capítulo 2, serão apresentadas as referências teóricas utilizadas para construção deste trabalho de conclusão de curso. Ou seja, explicará pontos primordiais da Gestão da Qualidade, o certificado ISO, definição de processo baseado nas normas ISO e também dos aspectos inovadores da Gestão Contemporânea.

No capítulo 3 será apresentada a Metodologia Científica, onde esclarecerá o tipo e descrição da pesquisa, o que são e o que fazem o Supremo Tribunal Federal, o Superior Tribunal de Justiça e o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. Além disso, também mostrará o procedimento para Análise de Dados.

Já no capítulo 4 serão apresentados os setores específicos com mais detalhes, os escopos certificados, detalhes das entrevistas e dados concretos mostrando os resultados da aplicação do certificado ISO 9001, embasando assim os argumentos para análise final do estudo no capítulo 5 que será a Conclusão.

1.1 Contextualização histórica

A sociedade passa por um processo de inovação constante em vários os meios, dentre eles os tecnológicos, globais, políticos, administrativos e vários outros. A administração pública não é diferente do restante, sendo assim, também busca suas melhorias. Historicamente, voltando para o caso brasileiro, em toda nossa história desde o Brasil colônia, perpassando pelo Império, República de Deodoro e Floriano, República Velha, período Vargas, ditadura militar, pós-constituente de 88 e os dias atuais, a administração pública brasileira sofreu processos constantes de mudanças e tentativas, frustradas ou corretas, em busca de maior qualidade.

Sinteticamente, a administração pública brasileira tinha o viés patrimonialista até o período Vargas, onde surge então o modelo de administração pública burocrática e posteriormente a administração pública gerencial. Sarturi (2013) consegue resumidamente explicar bem os contextos nos quais os modelos se inserem:

A Administração Pública burocrática, que surgiu basicamente com o advento do Estado Liberal, busca romper com o modelo anterior, patrimonialista, pois separa os interesses pessoais do detentor do poder e os instrumentos colocados à disposição do Poder Público para garantir a satisfação do interesse público. [...]. O modelo burocrático enfatiza aspectos formais, controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo. [...]. Afasta-se o nepotismo e as relações de apadrinhamento. [...]. Na Administração burocrática, inicialmente não havia controle finalístico ou de resultados, pois o foco era tornar a Administração Pública impessoal. Esses objetivos somente apareceram com o surgimento da Administração gerencial.

Nesse contexto de administração pública gerencial (APG), a mesma surge no Brasil inicialmente com o Decreto-Lei nº 200 em 1967, no qual promovia uma descentralização da administração pública brasileira onde instituiu alguns princípios antes não abordados como racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, descentralização, controle de resultados; e também transferiu algumas atividades referentes à produção de

bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

A APG contava com uma abordagem diferenciada, que tentava nortear o Estado para resultados, com a busca de um equilíbrio fiscal e a tentativa de assegurar uma relação de custo/benefício para o cidadão. No entanto, a APG leva a certos questionamentos baseados principalmente nos diferentes aspectos da gestão privada e gestão pública. Por exemplo, a APG não incorporava determinantes exatos de mensuração, vide que o interesse público não compete necessariamente apenas o lucro e sim inúmeras outras questões; os resultados seriam baseados em que? Diminuição dos processos? Velocidade de despacho? Número de pessoas atendidas?

Valle (2012, p. 3) em seu artigo esclarece como surgiu de fato a APG nos países:

De acordo com Malaguti, Carneiro e Grego (2009), no final da década de 90, o mundo vivenciou uma reformulação do papel do Estado. Ao invés do “Estado Mínimo”, preconizado até então, passou-se a dialogar sobre o “Estado Eficiente” como impulsionador do desenvolvimento. Emergiu então um novo paradigma de ação governamental centrado, segundo Melo Neto (1995), em resultados que traduzem as principais demandas de serviços públicos por parte da população; modelos e práticas de gestão públicas capazes de dotar o Estado de flexibilidade; inovação e rapidez em suas ações e propósitos. Ainda de acordo com o autor, essa é a essência do que se intitula como Estado Empreendedor.

Seguindo a tendência, o Governo Brasileiro em 1995 resolve através de medidas diretas, buscar implementar a reforma administrativa do Estado brasileiro. O Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE) foi criado, com isso é publicado o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Pela primeira vez na Gestão Pública brasileira, o conceito de Gestão da Qualidade - através do Projeto Estratégico do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – surgia. Os objetivos desse projeto eram:

- Desenvolver uma metodologia de Gestão da Qualidade para o Setor Público;

- Aplicação de modelos gerenciais para o setor público capazes de gerar resultados.

Partindo desses pressupostos, esse movimento em busca da Qualidade no serviço público brasileiro, baseado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de Bresser-Pereira, enfatizou princípios e conceitos de gestão, como: planejamento e orçamento, gestão por projetos, gestão de recursos humanos, análise das competências e estruturas organizacionais, gestão da informação e entre outros pontos antes de certa forma esquecidos pela administração pública, porém não necessariamente alcançados com essa reforma.

Hoje, a busca por maior qualidade nos serviços prestados e na forma que os mesmos são prestados se intensificaram em inúmeros órgãos públicos brasileiros. Cada gestor sabe (ou deveria saber) das necessidades, a forma que o seu órgão trabalha e como poderia melhorar em todos os sentidos.

1.2 Formulação do problema

Com o surgimento do conceito de “Gestão da Qualidade” no serviço público, prontamente constata-se já uma série de indagações. Como determinar uma metodologia única e norteadora com o viés da Gestão da Qualidade no serviço público? Como aplicar? Quais seriam os vieses adotados? Discricionariedade para os gestores ou centralização das decisões baseadas na hierarquia? Foco nos resultados ou maior controle dos processos? A organização funcionaria melhor com decisões transversais ou horizontais?

Nesse contexto de busca por uma metodologia norteadora da gestão da qualidade voltada para o serviço público, as normas da Organização Internacional de Padronização (ISO) surgem como uma possibilidade a se considerar e analisar. No entanto, justamente por se tratar de um sistema de normas que contam com certa eficiência e valor no setor privado há vários anos, essas peculiaridades abordadas que são específicas do serviço público podem trazer certos problemas.

A questão orientadora deste Trabalho de Conclusão de curso é: **A certificação da norma ISO 9001 em um órgão público traz qual tipo de resultados e implicações?**

1.3 Objetivo Geral

Analisar empiricamente os resultados e implicações que o certificado ISO 9001 gera no Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça e no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, analisando seu Sistema de Gestão da Qualidade nos processos certificados, se a padronização é de fato benéfica, a percepção dos gestores em relação à padronização e verificar os ganhos em termo de eficiência para a Administração Pública.

1.4 Objetivos específicos

- Descrever o processo histórico de utilização do certificado ISO 9001 no serviço público;
- Identificar os resultados obtidos com a aplicação do certificado ISO 9001 no STF, STJ e TJDFT;
- Identificar as vantagens e desvantagens da aplicação do certificado ISO 9001 no STF, STJ e TJDFT.

1.5 Justificativa

A justificativa se dá a partir de uma análise da própria realidade. Alguns direitos básicos garantidos em constituição como acesso a justiça e acesso a informação estão sendo prestados da maneira correta? Se não estão sendo prestados, porque não estão?

Os órgãos do judiciário foram escolhidos por provavelmente serem os principais alvos da população em reclamações referentes à qualidade da prestação do serviço. “Ineficiente”, “burocrático”, “inacessível” e “lento” são apenas alguns dos muitos adjetivos negativos normalmente utilizados e gerou essa alternativa de pesquisa.

Órgãos que normalmente tratam com milhares de processos anuais – em vários âmbitos diferentes – clamam por melhor organização dos mesmos. Haja vista que a norma ISO 9001 trata diretamente com o mapeamento de processos, controle documental, monitoramento de indicadores e auditorias constantes para verificação desse sistema e melhoria do mesmo; talvez a adoção da mesma possa surgir como uma alternativa dessas necessidades.

Considerando que um dos grandes problemas dessas questões seja administrativo, ou seja, da forma que o serviço está sendo prestado e como ele está sendo prestado, existem formas pontuais de solucionar esses problemas. Ou seja, estabelecendo relação com a gestão interna, serão analisados e avaliados nesse trabalho de conclusão de curso uma alternativa relativamente inovadora.

É importante também justificar a importância desse tipo de pesquisa para a área de Políticas Públicas e Administração Pública no país, pois, caso seja verificada a importância dessa padronização para as práticas dos gestores – a partir da verificação das implicações da certificação e sua eficiência – a pesquisa irá colaborar diretamente para o desenvolvimento do campo de produção de conhecimento da área. Se nesses setores da administração pública a certificação se mostrou de certa forma positiva, a aplicação do certificado em outras áreas poderia ser também? Haja visto que a melhoria é sempre buscada em nossa administração pública, porque essa não pode ser uma alternativa?

Bem da verdade que o certificado já é utilizado na administração pública em vários setores, inúmeros escopos de divisões e órgãos inteiros têm seus processos certificados e algum motivo acarreta esse movimento. Estudos na área podem motivar atos políticos futuros para mudança maciça da forma de se trabalhar com procedimentos e processos, além do entendimento das implicações de maneira mais específica e até mesmo sugestões para evolução de como lidar com esses procedimentos. Inclusive um aperfeiçoamento do próprio certificado e da norma ISO 9001 aplicada ao serviço público pode ser motivado graças a esse estudo.

2 Referencial Teórico

No capítulo 2, será apresentada a fundamentação teórica necessária para compreensão deste estudo. Metodologia será qualitativa e além disso, serão apresentados os conceitos de Gestão da Qualidade, o conceito ISO, a abordagem do seu processo e também brevemente o conceito de inovação no setor público.

2.1 Gestão da Qualidade

O conceito de Gestão da Qualidade segundo Paladini é “gestão da qualidade como sendo o conjunto de estratégias que, organizadamente desenvolvidas, visam produzir qualidade em processos, produtos e serviços” (Paladini, 1998, p. 169). A discussão acerca desse tema começa inicialmente no Movimento de Administração Científica no fim do século XIX e para Paladini (1998, p. 184):

Uma análise das escolas clássicas da administração mostra que as raízes da Gestão da Qualidade se encontram em conceitos, estratégias, diretrizes e postulados que caracterizaram cada um destes movimentos da história da administração.

Como já citado anteriormente, a iniciativa da busca pela Gestão da Qualidade no serviço público passou a ser abordada no Governo FHC junto a MARE pelo Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP). Para Marin (2012, p.4):

Entendido como um instrumento essencial para a implementação de uma nova visão para a organização do Estado no Brasil, o QPAP tinha por objetivo adaptar os princípios e premissas que permeavam o conceito de “Gestão para Qualidade Total” (GQT) à realidade do setor público (BRASIL, 1997), cabendo a cada organização definir de que forma os princípios e diretrizes do Programa serão convertidos em ações. Princípios como “satisfação do cliente”, “gerência de processos” e “melhoria contínua” são ressignificados e reinterpretados a partir da realidade objetiva da administração pública no Brasil e de cada organização participante do Programa.

Uma definição exata do que é o GQT não existe, no entanto, a definição mais utilizada na literatura é de Jeffrey(1996 apud MARIN, 2012, p.8), onde diz

que o GQT é “um método abrangente e integrado de gerir uma organização de forma a atender consistentemente as necessidades dos clientes e obter a melhoria contínua em todos os aspectos das atividades da organização”. No entanto, essa definição não permite perceber de forma completa o que de fato é o GQT e suas variações.

Yong e Willkinson (2001) abordam cinco grandes grupos referentes ao GQT, que seriam: GQT como gestão da qualidade, como sistema de gestão da qualidade, como gestão de pessoas, como reengenharia organizacional e como um novo paradigma de gestão, e o que se infere desses cinco grupos é que o sistema de gestão ISO 9001 se enquadra em todas essas propostas.

O GQT sofre algumas indagações, como citado por Marin (2012) em seu artigo, a metodologia do GQT não pensa necessariamente nos serviços prestados, mas apenas na produção dos bens; o foco no sistema dos processos reforça a propensão ao modelo burocrático de concentração e controle no procedimento, e não no resultado em si; o GQT também depende muito das intervenções e ações diretas da alta direção, porém há de considerar o fato das altas direções no setor público mudarem mais constantemente que no setor privado; além disso, o GQT trabalha com a definição de “cliente”, grande problema de definição exata para o setor público.

2.2 ISO

A ISO é uma entidade de padronização e normatização, e foi criada em Genebra, na Suíça, em 1947. ISO é a sigla de *International Organization for Standardization*, ou Organização Internacional para Padronização, em português. A sigla para *International Organization for Standardization* deveria ser IOS e não ISO (de acordo com o site oficial <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>). No entanto, como em cada país de línguas diferentes existiria uma sigla diferente, os fundadores decidiram escolher uma só sigla para todos os países: ISO. Esta foi a sigla escolhida porque em grego *ísos* significa "igual", o que se enquadra com o propósito da organização em questão.

A melhor explicação para seus critérios pode ser observada por Marin (2012, p. 2):

Os critérios estabelecidos pela ISO são denominados “requisitos” e estão baseados em princípios gerenciais mais amplos, como “foco no cliente”, “liderança”, “abordagem de processo” e “melhoria contínua”. Os requisitos determinam que a organização deve estabelecer sua política e objetivos da qualidade, sendo esses últimos necessariamente mensuráveis. A organização deve ainda estabelecer um conjunto de procedimentos documentados que regulamentarão a condução das atividades que impactam a qualidade do produto ou serviço prestados, bem como as próprias atividades de gestão.

A ISO tem como objetivo principal aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos, como normas técnicas, classificações de países, normas de procedimentos e processos, com o intuito de manter a qualidade permanente.

2.2.1 Normas ISO 9000, Norma ISO 9001 e o Sistema de Gestão da Qualidade

As normas ISO 9000 são um grupo de normas técnicas que determinam um modelo de gestão para as organizações em geral. Estas normas estabelecem requisitos que auxiliam na melhoria da gestão dos processos internos, na maior capacitação de todos os colaboradores, no monitoramento do ambiente de trabalho, na verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, em um processo contínuo de melhoria de um sistema de gestão da qualidade.

Sendo assim, a norma ISO 9001 especificamente, criou um procedimento de certificação, voltado para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Ou seja, a norma estabelece requisitos de gestão da qualidade com base em um modelo de sistema de gestão. A norma baseia-se na prática de oito princípios que formam o alicerce para a construção do sistema de gestão da qualidade, sendo eles:

- Foco no cliente: As organizações devem atender às necessidades atuais e futuras de seus clientes, bem como procurar exceder as suas expectativas;

- Liderança: Os líderes devem criar e manter um ambiente interno que propicie o envolvimento das pessoas para atingir os objetivos da organização;
- Envolvimento dos colaboradores: os colaboradores são a essência de toda organização e seu envolvimento possibilita que suas habilidades sejam utilizadas para aprimorar os trabalhos desenvolvidos;
- Abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo;
- Abordagem sistêmica para a gestão: Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização;
- Melhoria contínua: convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente;
- Tomada de decisões baseada em fatos: decisões são eficazes quando baseadas na análise de dados e de informações e;
- Benefícios mútuos: uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de desenvolvimento de ambas as partes.

Além disso, em resumo, a norma conta com requisitos, sendo eles: Escopo; Referências normativas; Termos e Definições; Sistema de Gestão da Qualidade; Responsabilidade da Direção; Gestão de Recursos; Realização do Produto; Medição, Análise e Melhoria.

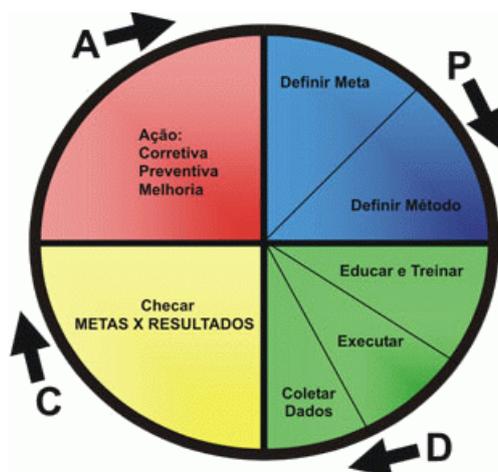
Tendo cumprido com todos estes requisitos, por meio de auditoria externa da empresa certificadora, então você garante o Certificado ISO 9001. É válido ressaltar que, o Certificado ISO 9001 é um documento emitido por um organismo independente, no qual atesta o sistema de gestão da qualidade implantado na organização, obviamente estando em conformidade com os preceitos estabelecidos pela norma ISO 9001. Exemplo de certificado no anexo E.

2.2.2 Definição de processo baseado nas normas ISO

Segundo a abordagem da própria norma ISO 9001, a abordagem do processo consiste em “etapas de desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade em uma organização, partindo-se do atendimento aos requisitos delineados e objetiva-se principalmente para aumentar a satisfação do utilizador do serviço”.

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. “Uma atividade gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo” (NBR ISO 9001 - ABNT).

Os processos referentes devem, obrigatoriamente, ser planejados, frequentemente controlados, sua eficácia constantemente verificada e, caso necessário, realizando adequação pontual ao inicialmente delineado. Ou seja, a certificação ISO 9001 é diretamente relacionada ao chamado “ciclo PDCA¹”.



(Gráfico do Ciclo PDCA – Fonte: <http://www.comexito.com.br/imagens/pdca.gif>)

Na norma NBR ISO 9001 – ABNT encontra-se a explicação para o significado de abordagem do processo e porque aplicá-lo:

“A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e respectiva gestão, pode ser considerada como ‘abordagem de processo’. Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela

¹ O chamado ciclo PDCA, ou ciclo de Deming, é uma metodologia de gestão cujo objetivo é promover a melhoria contínua. Consiste na repetição cíclica das atividades de planejar (Plan), executar (Do), verificar (Check) e correção de eventuais erros (Act).

permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos bem como sua combinação e interação.”

Quando usada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de:

- a) entendimento e atendimento dos requisitos;
- b) necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- c) obtenção de resultados de desempenho e eficácia do processo e
- d) melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

Ressalte-se que a ABNT e a organização ISO deixam claro que todos os requisitos desta norma são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis a todas as organizações, sem levar em consideração o tipo, tamanho e o produto fornecido. Além disso, quando ocasionalmente requisitos referentes à norma não puderem ser aplicados, devido à característica da organização, isso pode ser considerado para exclusão.

2.3 Inovação no setor público – Aspectos inovadores da Gestão Contemporânea

A inovação no setor público não tem uma definição específica. Seus estudos são mais recentes e conta com algumas definições diferentes. Brandão (2013) aborda alguma delas em seu estudo, como a de Damanpour e Schneider (2006), Walker (2007) e Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) que entendem que no nível organizacional "inovação pode ser definida como o desenvolvimento e a implementação de um novo produto, serviço, processo, tecnologia, política, estrutura ou sistema administrativo." Já Walker, Damanpour e Devece (2010) ampliaram o conceito e compreendem inovação como:

Geração ou adoção de novas ideias, objetos ou práticas. A geração de inovações resulta em produtos, serviços e práticas que são novas para o estado da arte e a adoção resulta no uso de produtos, serviços ou práticas novos para a unidade adotante - seja ele um indivíduo, uma equipe ou a organização propriamente dita.

Farah (2008) apresenta uma nova perspectiva a respeito deste tema, onde busca entender inovação a partir da perspectiva da disseminação. Ou

seja, para a autora, “inovação é um novo e bem-sucedido arranjo particular de determinados componentes que pode ser potencialmente útil em outros contextos e localidades, como solução para um problema específico.”

A partir dessas definições, é importante ressaltar que o estudo abordado não irá tratar puramente de uma questão análoga no que se refere o conceito de inovação no setor público. O certificado ISO 9001 não é bem uma inovação, vide que o certificado sempre teve esse caráter concernente à possibilidade de adoção em qualquer tipo de organização, sendo assim, o conceito de inovação no setor público não é o foco desse estudo.

Contudo, o certificado ISO 9001 pode ser considerado um aspecto inovador da gestão pública, já que o mesmo reforça a utilização de práticas que podem contribuir para a melhoria do serviço público, como trata Brandão (2013) em seu artigo:

Do ponto de vista social, um setor público inovador que oferece produtos e serviços de boa qualidade (facilidade de uso, acesso, oportunidade) pode garantir uma relação mais eficaz com os cidadãos. Vigoda-Gadot e colaboradores (2008) afirmam que a eficiência do setor público de um país e uma prestação de serviços públicos de boa qualidade são vitais para alcançar operações mais transparentes, podendo resultar em maior satisfação dos usuários com os serviços oferecidos e em maior nível de confiança no setor público.

Sendo assim, visando esse caráter de maior satisfação dos usuários com os serviços oferecidos e em maior nível de confiança, caso a análise dos resultados do certificado ISO 9001 seja positiva, é de fato um aspecto inovador da Gestão Contemporânea que pode colaborar para a busca desse nível de confiança.

3 Metodologia Científica

Metodologia científica, segundo Rodrigues (2007, p.2) pode ser entendida como "o conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática". Sendo assim, este capítulo tem por intuito apresentar a metodologia científica que esse trabalho trará, visando buscar suas indagações. Logo, serão apresentados o tipo e descrição da pesquisa, características das organizações e dos setores que serão entrevistados, além de o procedimento utilizado por coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição da pesquisa

A metodologia científica será baseada em uma abordagem científica empírica, tendo como objetivo uma pesquisa descritiva, pois, para Rodrigues (2007, p.8), uma pesquisa descritiva evidencia “fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador”, e também se caracteriza pelo “uso de técnicas padronizadas de coleta de dados (questionário e observação sistemática)”.

Os procedimentos utilizados serão de pesquisa de campo, e a abordagem será qualitativa. Brevemente, pelo conceito de Kirchbaun (2013, p.181):

Pesquisas quali são percebidas como adequadas a uma abordagem em que o foco do trabalho recai sobre a investigação do ponto de vista subjetivo dos indivíduos e suas formas de interpretação do meio social onde estão inseridos (Denzin e Lincoln, 2005). Caracterizam-se por estudos flexíveis, menos estruturados, em que as descobertas de campo levam a desdobramentos que guiam o pesquisador em seus passos (Ragin e Becker, 1992). Em contraste, as pesquisas quanti, reconhecidas como adequadas ao paradigma positivista, calcam-se sobre a dedução de hipóteses oriundas da teoria estabelecida. Dessa forma, o material coletado deve ser mensurado e condensado em variáveis.

Sendo assim, a pesquisa será qualitativa, pois visa entender através de entrevistas a real importância do certificado ISO 9001 nos locais já pré-determinados, analisando através dessas respostas a experiência de quem convive diariamente com as implicações da certificação e também com os números apresentados, já que metas e indicadores são fatores importantes para manutenção do certificado.

3.2 Características das Organizações

Como o foco desse trabalho visa buscar uma avaliação dos setores especificamente certificados do Supremo Tribunal Federal, do Superior Tribunal de Justiça e do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, uma breve introdução de cada órgão e maior foco nos determinados setores se faz mais importante. No Anexo A, encontra-se o Organograma do poder Judiciário no Brasil.

3.2.1 Supremo Tribunal Federal

O STF é a mais alta instância do poder judiciário brasileiro e, ao mesmo tempo, acumula as competências comuns e particulares de um Tribunal Constitucional e de uma Suprema Corte. Sua principal função (institucional e fundamental) é de servir como defensor maior da atual Constituição Federal, analisando e julgando todos os casos que envolvam lesão ou ameaça a mesma.

O Supremo Tribunal Federal foi criado logo após a proclamação da República em 1898. Ele exerce uma longa série de competências, entre as quais a mais conhecida e relevante é o controle concentrado de constitucionalidade através das ações diretas de inconstitucionalidade. Todas as reuniões administrativas e judiciais do STF são transmitidas ao vivo pela televisão desde 2002 e o mesmo também está sempre aberto para o público assistir a todos os julgamentos. Conta com onze juizes, chamados de Ministros, e os mesmos são nomeados pelo Presidente e aprovados (ou não) pelo Senado Federal.

O setor dentro do STF, no qual contavam com a presença da certificação, é justamente um gabinete ministerial. O Gabinete do ministro Ricardo Lewandowski obteve o certificado em 2007 e o manteve até se tornar presidente do Supremo Tribunal Federal.

3.2.2 Superior Tribunal de Justiça

O Superior Tribunal de Justiça no Poder Judiciário do Brasil é um dos órgãos máximos. Além de ser considerado o "Tribunal da Cidadania", pelo fato de sua origem ter sido na Constituição Federal de 1988 e sua missão – como descreve o site oficial – de “Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação de qualidade, rápida e efetiva.”.

Resumidamente, da forma que é prevista no artigo 105 da constituição brasileira, é de responsabilidade do STJ julgar, em última instância, todas as matérias infraconstitucionais não especializadas – ou seja, que de certa forma escapem à Justiça especializada (Trabalho, Eleitoral e Militar) – e também aquelas matérias não tratadas na Constituição Federal. Por exemplo, como o julgamento de questões referentes à aplicação de lei federal ou de divergência de interpretação jurisprudencial são competências do STJ.

Baseando-se em algumas hipóteses previstas no artigo 105 da constituição, uma delas é que o STJ analisa determinado recurso, caso um Tribunal inferior tenha negado aplicação de artigo de lei federal. Outra possível hipótese é que, o Superior Tribunal de Justiça atua também na uniformização da interpretação das decisões destes Tribunais inferiores; ou seja, caso seja verificado que a interpretação de uma lei federal de um determinado Tribunal inferior seja divergente de outro Tribunal (incluindo também o próprio STJ), o STJ pode analisar a questão e unificar esta interpretação.

Os setores do STJ que já contaram com o certificado ISO 9001 são a Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça pelas atividades de autuação, classificação e encaminhamento de processos originários, o Gabinete do Ministro Diretor da Revista – pela elaboração das publicações oficiais do STJ, para a Secretaria de Tecnologia da Informação – pela solução

de solicitações de suporte em TI – e para o Gabinete do Ministro José Arnaldo da Fonseca. Atualmente apenas a Secretaria de TI mantém o certificado.

3.2.3 Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios é um órgão colegiado no sistema jurídico brasileiro constituído por juízes de segunda instância, mais conhecido como desembargadores. O TJDFT é o órgão máximo do judiciário no Distrito Federal. Ele implantou e mantém um Sistema de Gestão da Qualidade formalizado por meio do Manual da Qualidade, procedimentos documentados e instruções de trabalho coerentes com os requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2008, de documentos complementares, bem como os registros, definidos pelos responsáveis de cada processo, como comprovação da atividade executada. Tais procedimentos visam assegurar o planejamento, a operação e o controle eficaz dos processos executados.

Hoje o TJDFT conta com vários setores certificados, sendo os setores e seus escopos:

- Secretaria Judiciária:
 - *Autuação e Distribuição de Processos da Primeira Instância, em Grau de Recurso, nas Classes Apelação Cível e Apelação Criminal (abril 2010);*
 - *Autuação e Distribuição de Petições de Processamento Originário nas Classes Mandado de Segurança e Habeas Corpus (abril de 2010) e;*
 - *Virtualização e envio de autos de recursos constitucionais para o Superior Tribunal de Justiça (abril 2012).*
- Ouvidoria Geral – primeira Ouvidoria do Judiciário brasileiro a receber a certificação:
 - *Acolhimento, Sistematização e Tratamento das Percepções dos Usuários quanto aos Serviços Prestados pelo TJDFT (abril de 2011).*
- Secretaria de Recursos Humanos:
 - *Mapeamento de competências (março 2013).*
- Secretaria de Biblioteca e Jurisprudência:

- *Inclusão, análise e indexação de acórdãos para disponibilização de pesquisa jurisprudencial (março 2014).*

- Coordenação de Correição e Inspeção Judicial:
 - *Correições e inspeções dos Ofícios Judiciais de 1º Grau e Turmas Recursais (março 2014)*

Além destes setores, existem outros escopos que estão em fase de aprovação e serão integrados ao Sistema de Gestão da Qualidade do TJDF, sendo os setores:

- Coordenação de Correição e Inspeção Extrajudicial;
- Secretaria de Assistência e Benefícios e;
- Distribuição do Fórum Milton Sebastião Barbosa.

O TJDF conta com uma Política da Qualidade, no qual a mesma é definida por um “compromisso permanente com a melhoria contínua e eficácia dos processos, bem como o atendimento aos requisitos regulamentares e legais aplicáveis, objetivando aprimorar a qualidade da prestação jurisdicional e a satisfação das partes interessadas.”.

3.3 Procedimento para Análise de Dados

O procedimento será dividido em duas partes, a análise qualitativa das entrevistas e dos números apresentados. A linha de raciocínio será a abordada a partir do estudo de Alves e Silva (1992, p.64), onde acreditam que a análise de entrevista:

Trata-se de definir núcleos de interesse do pesquisador, que têm vinculação direta aos seus pressupostos teóricos (abordagem conceitual) e contatos prévios com a realidade sob estudo; ou seja, existe uma direção, ainda que não de forma totalmente declarada, para o conteúdo que vai ser obtido nas entrevistas (Queiroz, 1987), ao mesmo tempo em que a garantia de adequação do roteiro ao universo de vida dos sujeitos. Esse formato pede também uma formulação flexível das questões, cuja sequência e minuciosidade ficarão por conta do discurso dos sujeitos e da dinâmica que flui naturalmente no momento em que entrevistador e entrevistado se defrontam e partilham uma conversa permeada de perguntas abertas, destinadas a "evocar ou suscitar" uma verbalização que expresse o

modo de pensar ou de agir das pessoas face aos temas focalizados, surgindo então a oportunidade de investigar crenças, sentimentos, valores, razões e motivos que se fazem acompanhar de fatos e comportamentos, numa captação, na íntegra, da fala dos sujeitos.

A análise qualitativa contará com entrevista de gestores de um setor específico de cada órgão que conte com o certificado. A característica principal dessa entrevista é compreender de fato as implicações e os resultados da aplicação do certificado nestes setores. O objetivo desta é, através da análise dos gestores que participaram deste processo de certificação, auditorias internas e externas e manutenção do certificado, compreender seu real impacto na organização e quais os pontos positivos e negativos da visão do mesmo. A entrevista será primordial nesse Trabalho de Conclusão de Curso, pois, em meu ponto de vista, defender uma determinada teoria sem confrontar a realidade da prática, não sustenta o argumento ou a pesquisa não se torna completa. A mesma se encontra no Apêndice A.

Perguntas simples, diretas, porém que contam com grande análise implícita, onde conseguirá se identificar exatamente os objetivos propostos por este trabalho. O restante será baseado nos números, por exemplo, na quantidade de procedimentos instaurados, que tramitaram e que ainda tramitam, além de outras maneiras em que o certificado influenciou diretamente nas metas de determinado setor.

4 Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa estão organizados em tópicos com uma visão geral da aplicação do certificado em escala nacional, análise das entrevistas e dados sobre as implicações do certificado ISO 9001. Esta seção foi dividida em tópicos, sendo que, no primeiro tópico será abordada a visão geral; no segundo o Gabinete do ministro Ricardo Lewandowski; no terceiro tópico a Secretaria Judiciária do STJ e no quarto tópico o Núcleo de Gestão da Qualidade do TJDF.

4.1 Certificado ISO 9001 na Administração Pública brasileira

O primeiro órgão público a obter a certificação ISO 9001 foi o Tribunal de Contas do Município de São Paulo em 1996 e, como informa seu próprio site oficial, “como consequência, zelando pela economicidade, foi obtida redução dos custos operacionais e o aumento da produtividade na fiscalização realizada por este Tribunal”.

A partir disso, uma série de órgãos públicos começou com este processo de certificação, muito em conta da expressiva mudança de paradigma nas Instituições Públicas em busca de uma maior “desburocratização” e consequente “satisfação do cliente”, e também em prol da busca pela qualidade. Esta Gestão da Qualidade no serviço público pode ser observada, principalmente por esta demanda de uma maior eficiência na prestação dos serviços de que dispõe – até por que constitui peça primordial rumo à melhoria contínua – tendo em vista sempre a satisfação do cidadão.

Um levantamento realizado no artigo de Marin (2012, p.3) junto à empresa Conlicitações (responsável por monitoramento de licitações) traz números de 2009 a 2012:

[...] pelo menos 78 órgãos ou entidades da administração pública brasileira buscaram a contratação de consultorias ou organismos certificadores com vistas à implantação de SGQs certificados. Cerca de 45% dessas instituições fazem parte da Administração Direta, sendo os outros 55% distribuídos entre Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista. Com relação à

área de atuação das instituições públicas que buscam a implantação de SGQs, verificou-se que 15% delas atuam na área de atendimento ou pesquisa em saúde, 12% na área de produção ou fornecimento de energia elétrica, 9,5% na área de Saneamento Básico, 5% na área de Defesa (Ministério da Defesa), sendo ainda 5% no Poder Legislativo e 5% no Poder Judiciário. As demais instituições estão distribuídas nos mais variados campos de atuação.

Alguns casos que podem ser destacados são, por exemplo, da Assembleia Legislativa do Amazonas (ALEAM), que foi o primeiro órgão público estadual da América Latina a conquistar a tripla certificação de qualidade para serviços administrativos (ISO 9001:2008), cuidados com o meio ambiente (ISO 14001:2004) e também saúde e segurança no trabalho (OHSAS 18001:2007), o conhecido Sistema de Gestão Integrada (SGI). A informação é da empresa TÜV Rheinland do Brasil, que concedeu a certificação. Outro caso interessante é o do Banco Central do Brasil, que recebeu a certificação para o escopo “Gestão das reservas internacionais”.

4.2 Gabinete do ministro Ricardo Lewandowski - STF

O ministro Ricardo Lewandowski tomou posse como ministro do STF em 2006 e se tornou presidente do Supremo em setembro de 2014. Devido a este fato, houve a busca por algum gestor responsável pela adoção do certificado do seu gabinete no período prévio ao ministro ter assumido a presidência do STF, no entanto, nenhum membro foi encontrado. No entanto, devido a transparência do mesmo, os dados e fatos encontrados a respeito deste período foram facilmente encontrados e serão utilizados para análise neste trabalho.

Desde o dia em que começou o seu exercício como ministro do STF a quantidade de processos existentes em seu gabinete reduziu-se em 80%. Apenas em 2014, foram 33 mil novas ações distribuídas, mais de 3 mil por ministro. Ele assumiu a presidência do STF deixando cerca de 1,7 mil processos, correspondendo a apenas 3,3% do acervo do STF correspondente a setembro de 2014, onde alcançava cerca de 56,7 mil processos. Número que colocou o gabinete do ministro com o menor número de processos de toda a Corte do STF. Por exemplo, segundo dados oficiais do STF, o ministro Gilmar

Mendes encerrou o ano de 2014 com 3438 processos, já o ministro Celso de Mello encerrou o ano com 3580. Não são todos os ministros que contam com os dados desde 2007 por alguns motivos como as mudanças constantes e os dados restritos. Este acervo de processos deixado pelo ministro Lewandowski ficou para o já nomeado ministro Luiz Edson Fachin. A tabela com o histórico de processos no Gabinete do Ministro Ricardo Lewandowski dos anos de 2006 a 2014 encontra-se no Anexo B.

Todo este resultado de trabalho se deu por conta do mecanismo adotado em seu gabinete. Com o intuito de aumentar a produtividade de maneira controlada e monitorada, com uma equipe que tivesse a consciência de focar sempre na melhoria constante e aumentar a meta ano a ano, o ministro adotou então o certificado ISO 9001.

Segundo artigo publicado no site oficial do STF, o ministro afirmou que "Esse resultado não seria possível sem o apoio de toda uma equipe comprometida com a prestação jurisdicional célere e de qualidade". Outro fato abordado na notícia, para superar o estoque e a chegada de novas ações, o ministro Ricardo Lewandowski proferiu mais de 4,6 mil decisões no ano de 2014. De 2006 até tomar a posse como presidente, Lewandowski proferiu também 72 mil decisões (monocráticas e colegiadas), além de redigir 10,6 mil acordãos de decisões colegiadas em que seu voto conduziu o resultado do julgamento.

Outro dado interessante que conduz a real eficiência da forma que o gabinete e toda a equipe junto com o certificado trabalharam, entre 2010 e 2012, o ministro conciliou a Presidência do Tribunal Superior Eleitoral, a organização das eleições gerais e também o trabalho no plenário do Supremo.

4.3 Secretaria Judiciária - STJ

A Secretaria Judiciária do Supremo Tribunal de Justiça é de acordo com o guia de orientação ao cidadão do próprio STJ, um órgão de direção especializado no qual desenvolve as atividades de processamento inicial dos feitos - desde a entrada no Tribunal até a conclusão aos Ministros Relatores – e entre outras atribuições. Ou seja, este processamento inicial compreende as fases de: protocolo, digitalização, autuação, análise de pressupostos de

admissibilidade dos processos recursais recebidos no STJ, classificação e encaminhamento dos processos, bem como a análise de matéria repetitiva em recursos especiais, além da prestação de informações processuais. A organização da Secretaria Judiciária encontra-se no Anexo C.

A primeira certificação foi concedida em 2000 e transformou o STJ no primeiro Tribunal superior do mundo a obter o reconhecimento internacional.

A entrevista, ocorrida no dia 25 de setembro de 2015, na Coordenadoria de Processos Originários, contou com a participação do Coordenador Frederico Augusto Fonseca dos Santos e do servidor José Benedito de Oliveira, com duração de 50 minutos.

Quando indagados a respeito de quais escopos eram certificados no setor, a resposta dada pelo senhor Frederico Fonseca foi que o certificado competia os escopos de Autuação, Classificação e Encaminhamento de processos originários e se manteve de 2000 a 2009. Por decisão do STJ, a certificação foi suspensa, devido ao custo de se manter todo o processo de certificação e também por decisão política, no entanto, neste período que o certificado estava presente, todos os indicadores foram cumpridos.

Quando indagados a respeito dos pontos positivos e negativos da aplicação do certificado, o senhor José Benedito responde que na época que o certificado foi implementado, um dos primeiros pontos positivos foi a conscientização dos servidores de estar realizando uma rotina de inspeção e atividades, além de atendimento ao cliente (interno e externo), fornecedores e todas as áreas internas do trabalho, a necessidade de ter prazos a cumprir. A questão da inspeção do trabalho passou a conscientizar a todos. Outro ponto foi a diminuição de erros (no que se refere as não-conformidades), e sempre buscar a melhoria constante através dos indicadores, que antes do certificado não existia. A Coordenadoria de Processos Originários já trabalhava com alguns indicadores e sempre foi uma área veloz de trabalho, no entanto quando se trouxe a certificação, trouxe este reconhecimento externo.

O senhor Frederico Fonseca complementa que, outro ponto é que antes não existia um parâmetro para se comparar. As demandas da Coordenadoria sempre foram urgentes, no entanto quando surgiu a norma ISO, ela conscientizou o setor para trabalhar dentro de um “trilho” pré-determinado pela

ISO, fazendo com que todos compreendessem e trabalhassem de maneira eficiente.

Um dos pontos relativamente negativos era a pressão de se manter o certificado, tendo que atingir os indicadores. A pressão era pra todos os servidores e inclusive previamente avisada aos servidores novos, que existia esta pressão. Existiam os requisitos, um protocolo que a norma exigia e até provas para compreender. De certa forma é negativo, mas para o resultado final é positivo. O certificado exigia um serviço burocrático, que não necessariamente era um ponto negativo, no entanto era uma atividade extra, como por exemplo, reuniões de Análise Crítica do setor e outros encontros.

Indaguei a respeito das implicações da aplicação da norma em um órgão público e, além disso, se acreditavam que sem a passagem do Certificado ISO 9001 pelo setor, se acreditam que o cumprimento destas metas, ou essa sensibilização com a gestão da qualidade seria a mesma. O senhor José Benedito respondeu que a administração pública como um todo tem suas práticas de trabalho documentadas, orientando como o trabalho dos servidores deveriam ser realizados. A norma surge para que o gestor pudesse verificar junto aos servidores e o setor como um todo (com os itens que são pré-requisitos dela), verificando-se os processos se encontram no prazo, verificando também as metas e etc. O senhor Frederico Fonseca complementou com as seguintes palavras: *“Em um órgão público, o que necessitamos é uma documentação, com todo o mapeamento das atividades de cada setor, e isto não é uma cultura presente nos órgãos públicos. Então quando se pergunta, como é que você faz? Qual o prazo que tem para cumprir? Qual sua norma? Qual seu protocolo? E isso é uma carência complicada. Quando não se atinge, existe uma pena ou uma consequência? Então é justamente isso que a norma ISO traz. Ela nos fez documentar tudo, de como todo o procedimento deveria ser feito, estabelecendo índices, de acertos e erros, exigindo toda uma documentação.”*

O ponto mais importante é que a Coordenadoria conseguiu ter esta documentação própria de controle interno. Hoje conseguem cumprir todas as metas pré-estabelecidas – através de uma norma que eles mesmos criaram e adaptaram baseando-se na norma ISO 9001 – e não temos mais a despesa de se manter o certificado. Ou seja, se este tipo de documentação de

acompanhamento, monitoramento e controle não existe em determinado órgão, a norma ISO é uma excelente ferramenta para se iniciar esta forma de trabalho.

4.4 Núcleo de Gestão da Qualidade - TJDFT

O Núcleo de Gestão da Qualidade (NUGEQ) tem o objetivo de planejar, implantar e acompanhar o Sistema de Gestão da Qualidade no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - SGQ/TJDFT. O NUGEQ conta com quatro servidores e as atribuições se encontram no Anexo F deste Trabalho.

A entrevista, ocorrida no dia 05 de outubro de 2015, no próprio NUGEQ, contou com a participação do Diretor do Núcleo, senhor Elvio Costa de Souza com duração de 1 hora.

A respeito da indagação que se refere aos escopos e setores certificados dentro do Tribunal, esta informação se encontra presente no item 3.2.3 deste trabalho.

Quando indagado a respeito das implicações de se aplicar o certificado nos setores específicos do TJDFT, o senhor Elvio Costa explicou que a principal implicação vinha da alta administração do Tribunal, pois, quando este projeto foi implementado, um gestor que ocupava alto cargo deliberativo implementou este Núcleo através de patrocínios e grande influência do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal, no entanto, sempre é necessário ter um Plano de Divulgação do projeto deste Núcleo pois, quando há a troca da alta gestão do TJDFT, nem sempre esta alta administração compactua com o trabalho prestado pelo NUGEQ. Quando foi indagado em relação aos custos, o senhor Elvio apresentou que o valor para se manter os certificados nos setores já certificados, implementar os que estão previstos no planejamento, e já incluindo as auditorias externas, o valor médio das empresas certificadoras é de 28 mil reais para os próximos três anos, e este valor em sua visão, é um valor baixo.

Quando indagado sobre os pontos positivos e negativos do certificado, o mesmo não conseguiu enxergar um ponto negativo. Já a respeito dos pontos positivos, ressaltou que o certificado trouxe melhorias imediatas, benefícios

claríssimos e além disso, os setores certificados foram “amadurecidos” de uma forma geral; com a valorização e os cursos de capacitação, os servidores se sentiram mais valorizados e conscientizados com a missão da administração pública trazer este retorno a população. Além disso, inclui nesse “amadurecimento” também a conscientização dos Gestores responsáveis, por justamente um dos itens obrigatórios para certificação é a responsabilidade que o mesmo tem em ficar ciente de todos os indicadores e resultados que seu setor apresenta. Quando indaguei a respeito da pressão de estar com as conformidades em dia, se isso seria um ponto negativo, o senhor Elvio disse: “O NUGEQ nunca utilizou da coerção com os setores certificados, apenas a conscientização, apresentando sempre os benefícios que estar na conformidade trariam para o setor e para a população, além disso, o que é mais eficiente, fazer por obrigação ou fazer porque realmente funciona?”.

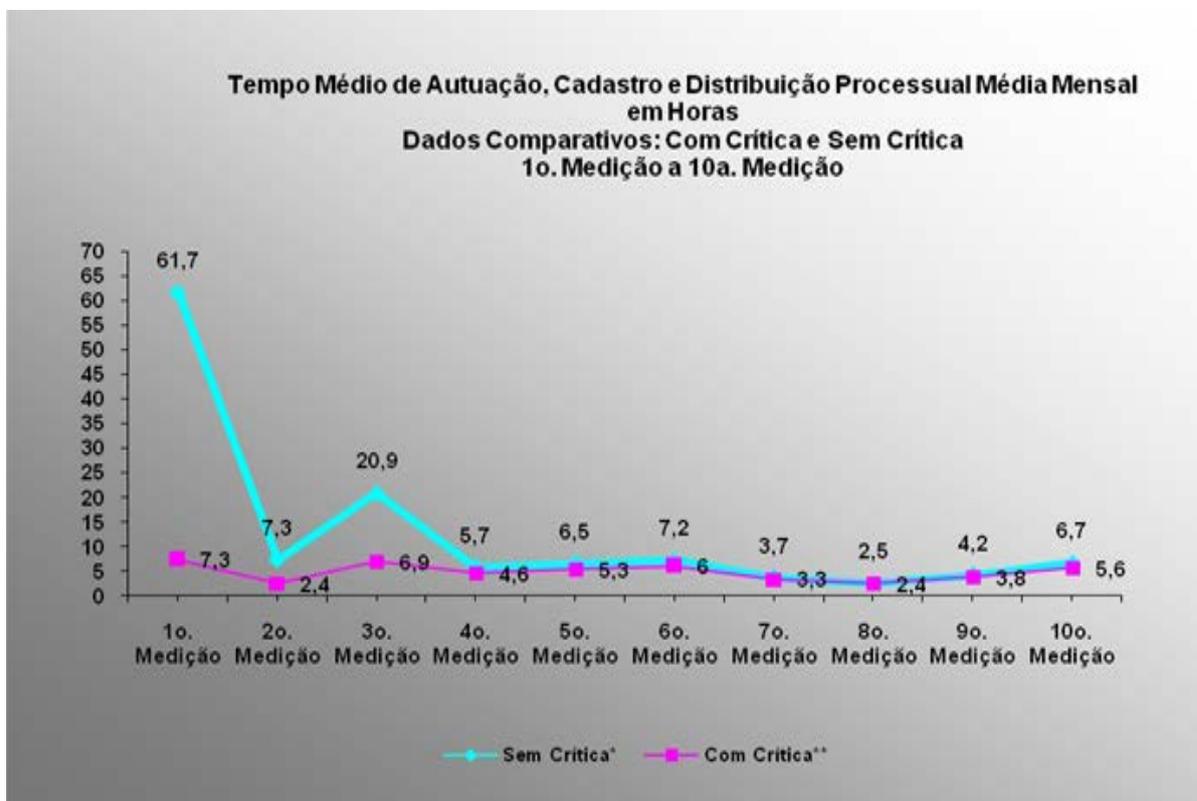
Quando indaguei se acreditavam que, sem o Certificado ISO 9001, se o cumprimento destas metas, ou essa sensibilização com a gestão da qualidade seria possível, o senhor Elvio ressaltou que o ponto mais importante do certificado é justamente o mesmo ser uma ferramenta muito interessante para os gestores alcançarem o que é essencial para a administração pública.

O senhor Elvio apresentou também a atuação prática do NUGEQ, apresentando o Mapa de Indicadores (consta no Anexo H deste trabalho), e também toda a forma de controle, atuação e manutenção das conformidades. A ferramenta de manutenção desta qualidade é uma criação deste Núcleo e se chama o Registro de Ocorrência (consta no Anexo G deste trabalho), que inclusive foi, segundo o senhor Elvio, replicado por outros órgãos e empresas de consultoria. Este Registro de Ocorrência é encaminhado ao Núcleo pelos setores que contam com o certificado e, a partir desta ocorrência, o Núcleo elaborará um plano de ação para correção desta Ocorrência. Neste tempo de atuação do NUGEQ, o mesmo só teve uma não-conformidade constatada e uma leve não-conformidade em auditoria externa em 2013.

A manutenção deste Sistema de Gestão da Qualidade da norma ISO 9001, reflete justamente a busca constante deste órgão pelo aperfeiçoamento do controle de processos, progressão na padronização interna dos trabalhos, melhoria da organização, aumento da confiança dos jurisdicionados e

capacitação dos servidores, contribuindo para aprimorar a prestação de serviços de todo o TJDF.

Um exemplo prático do benefício trazido pelo certificado foi referente ao tempo Médio de Autuação, Cadastro e Distribuição Processual da Secretaria Judiciária. Cada medição se refere a média semestral do tempo de Autuação, Cadastro e Distribuição Processual. A coluna X equivale as horas (0-70) e a coluna Y com as medições. Vale constar que, na primeira condição (Sem Crítica) foi definido como parâmetro horas corridas. Já na segunda condição (Com Crítica) retirou-se 48 horas dos autos que tiveram autuação na sexta e distribuição na segunda seguinte.



(Fonte: Painel de Indicadores do 2º semestre de 2014 – NUGEQ/TJDF)

Como pode ser observada, a primeira medição foi realizada no período antes do certificado e equivalia a mais de 60 horas para o processo ser distribuído, já a segunda medição se refere ao período depois da certificação, diminuindo o tempo em mais de 50 horas no semestre seguinte a certificação.

5 Conclusão

A partir das análises realizadas nesta pesquisa e com base no que foi descrito e exemplificado, pode se perceber através dos resultados, que o Objetivo Geral desta foi relativamente alcançado. Não foi alcançado de maneira unânime, pois, no caso do Gabinete do ministro Ricardo Lewandowski não foi possível realizar a entrevista com o gestor responsável à época pelos motivos já apresentados, um fator que poderia trazer mais uma evidência que pode ter passado despercebido além de compreender como funcionava o SGQ no setor. Um obstáculo muito claro nesta pesquisa foi a dificuldade de se conseguir os dados, junto ao STJ principalmente. Mesmo com dados que comprovassem a real eficiência das atividades do setor, o trâmite para consegui-los perpassava por vários outros setores internos e no final os mesmos não foram disponibilizados, apenas um relatório anual da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, que apresentava números de maneira superficial. Para se conseguir os dados junto ao NUGAQ/TJDFT, mais de um mês foi aguardado e apenas depois de muita insistência que foi possível consegui-los.

No mais, foi possível compreender exatamente os pontos de vista de cada setor da administração pública e também os seus principais motivos para adoção do Certificado ISO 9001. O seu custo relativamente baixo e seus muitos pontos positivos, justificam exatamente a adoção do mesmo nestes órgãos públicos.

O que considero mais interessante e conclusivo, é que, o certificado ISO 9001 não se trata apenas de uma atividade fim, e sim de uma atividade meio. Ou seja, se trata essencialmente de uma ferramenta para os gestores alcançar aquilo que é essencial na administração pública, haja visto, o exemplo da Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça, que hoje trata com o sistema de metas, indicadores, melhoria contínua – e entre outros pontos primordiais abordados pelo certificado – e não conta mais com o mesmo.

O mapeamento dos processos somados ao monitoramento de indicadores, acompanhamento e controle sempre visando a melhoria contínua, pesquisas específicas com a sociedade sobre seus anseios, atos internos da própria administração identificando os casos de não-conformidade e os

resolvendo sem a necessidade da atuação da certificadora, reclamações e auditorias em períodos preestabelecidos, servem como um painel de controle para Governantes, Contribuintes e Sociedade como um todo. A certificação traz consigo não só uma forma de pressão a organização – haja visto que existe um custo para se manter o certificado e perdê-lo por ter uma não-conformidade geraria certa desconfiança do setor – mas também uma forma de conscientização, averiguando que a presença do certificado ISO 9001 é bem vinda porque de fato é eficiente.

Outro ponto a se destacar é que, o certificado trata da valorização do servidor público, através dos cursos de capacitação, sua necessidade de apresentar resultados à população e reiterando, a busca pela melhoria constante, são pontos primordiais e por muitas vezes escassos na administração pública brasileira.

Esses conceitos bem aplicados, como já vistos anteriormente, contribuem diretamente para a organização e para o interesse público. Assim, a imagem da repartição burocrática, lenta e ineficiente tende a diminuir, dando espaço para questões consideráveis e atuais para a sociedade, como a importância da gestão participativa, *accountability*² e controle social.

De fato, o que pôde ser observado é que a adoção do Sistema de Gestão com a metodologia da ISO 9001 tornou-se um instrumento a favor de mudanças significativas no contexto público. A obtenção da certificação ISO 9001 para determinados setores dos órgãos públicos, acarretará em padronização dos processos, trazendo também, por exemplo, a correção de certos aspectos negativos como: extravio de documentos, demora na conclusão de solicitações e também alteração dos itens que não contribuem para um bom atendimento.

A direção no qual a administração pública tende de busca por mais qualidade em seus serviços prestados e maior procura pela certificação é um excelente resultado, não só para a mesma, mas principalmente para a população. Consegue-se observar claramente essa direção e tendência não só pelas recente e maciça adoção dos órgãos públicos brasileiros, como também

² É um termo da língua inglesa sem tradução exata para o português, que remete a obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados, além da responsabilização com as contas públicas, segundo a definição de Britto.

constata-se a criação da norma 18091, também da ISO, sendo a mesma aprovada com 98% de votos a favor pelo seu comitê técnico, após 10 anos de trabalho.

A iniciativa para se criar esta norma surgiu no México e o seu principal fator que impulsionou esta criação foi justamente a busca da gestão da qualidade nas prefeituras, através de um padrão para medir o desempenho da administração pública por categorias como acompanhamento, avaliação, transparência e prestação de contas. O padrão consiste em 39 itens divididos em quatro seções, sendo eles: o desenvolvimento institucional para a boa governança, desenvolvimento econômico sustentável, desenvolvimento ambiental sustentável e o desenvolvimento social inclusivo.

Enfim, a adoção do certificado – principalmente naqueles setores que demandam velocidade de atuação – em setores da administração pública desorganizados, sem controle, com o planejamento sem previsão de resultados e metas a alcançar, e entre outros; é uma alternativa prática, objetiva e comprovadamente eficiente. A missão de se conciliar a teoria – de realmente enxergar a necessidade de melhorias nas práticas de gestão, qualidade na gestão e entre outros – com a prática, se conclui com este estudo.

6 Referências Bibliográficas

International Organization For Standardization

<<http://www.iso.org/iso/home.html>> Acesso em: 16/03/2015.

NBR ISO 9001 ABNT – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos

<http://www.fasi.edu.br/files/biblioteca/NBR_iso9001.pdf> Acesso em: 16/03/2015.

Associação Brasileira de Normas Técnicas <<http://www.abnt.org.br/>> Acesso em: 16/03/2015.

Supremo Tribunal Federal <<http://www.stf.jus.br/>> Acesso em: 19/06/2015

Superior Tribunal de Justiça <<http://www.stj.jus.br/>> Acesso em: 19/06/2015

ALBUQUERQUE, Daniela. **A ISO 9001 em órgãos públicos**, Templum Consultoria Ilimitada. 2013. <<http://certificacaoiso.com.br/a-iso-9001-em-orgaos-publicos/>> Acesso em: 18/03/2015.

ISO 9001 - CERTIFICAÇÃO - SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, SGS Group. <<http://www.sgsgroup.com.br/pt-BR/Public-Sector/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx>> Acesso em: 18/03/2015.

ISO 9001 - Gestão da Qualidade, BSI Group. <<http://www.bsigroup.com/pt-BR/ISO-9001-Gestao-da-Qualidade/>> Acesso em: 16/03/2015

BRITO, Alexandre José Trovão. **O modelo gerencial de administração pública e sua aplicação no Brasil: a mudança de paradigma na administração pública brasileira e a concretização dos princípios do direito administrativo**. Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVI, n. 111, abr 2013. <<http://www.ambito->

juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13056> Acesso em: 18/03/2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. **1º ÓRGÃO PÚBLICO BRASILEIRO A OBTER A CERTIFICAÇÃO ISO**, TCMSP, 2006. <<http://www.tcm.sp.gov.br/qualidad/SGQ.htm>> Acesso em: 18/03/2015

INMETRO. **O movimento da Qualidade no Brasil**. http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro_Qualidade.pdf

TJ-DF receberá certificação ISO 9001 nesta sexta, Revista Consultor Jurídico, 2010. <<http://www.conjur.com.br/2010-abr-13/tj-distrito-federal-recebera-certificacao-iso-9001-nesta-sexta>> Acesso em: 19/03/2015

DENIS, Elizabeth Gasiorowski. **ISO 9001 and the public sector: Two new documents, one big benefit and millions of happy citizens**, ISO, 2014. <http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1825> Acesso em: 20/03/2014

FARIA, Caroline. **CERTIFICADO ISO 9001**, Info Escola. <<http://www.infoescola.com/empresas/certificado-iso-9001/>> Acesso em: 18/03/2014

RIGONI, José Rigoni. **ISO 9001 em Órgãos Públicos**, Total Qualidade, 2012. <<http://www.totalqualidade.com.br/2013/01/iso-9001-em-orgao-publicos.html>> Acesso em: 17/03/2015

ANAC. **Solte NORMA ISO 18091: 2014 nos governos locais**, ANAC, 2014. <<http://www.alcaldes.org.mx/es/articulos/categoria/noticias/lanzamiento-norma-iso-180912014-en-gobiernos-locales/index402.html>> Acesso em: 04/11/2015

COUTINHO, Roberto. **A ISO 9001 E O SETOR PÚBLICO: DOIS NOVOS DOCUMENTOS LANÇADOS PELA ISSO**. LarcConsult, 2014. <<http://larc->

consult.blogspot.com.br/2014/03/a-iso-9001-e-o-setor-publico-dois-novos.html>

Acesso em: 19/03/2015

ISO 18091:2014 Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government
<[https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:18091:ed-](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:18091:ed-1:v1:en)

[1:v1:en](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:18091:ed-1:v1:en)> Acesso em: 19/03/2015

PROGRAMA DA QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – Ministério da Administração e Reforma do Estado
<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno04.PDF> Acesso em: 24/03/2015

GRAÇA, Frederico Domingos. **ISO 9001 no serviço público**. Frederico Domingos Graça – São Paulo: Baraúna, 2013.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Cadernos ENAP, 1997, n. 10, 52p. <<http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>>

Acesso em: 17/03/2015.

ARAÚJO, Marconi Pereira de. **Gestão da Qualidade no Serviço Público: Desafio de uma nova era**. Monografia, UFPB. João Pessoa, 2014
<http://www.jfjb.jus.br/arquivos/biblioteca/trabalhos_academicos/TCC_MARCO_NI.pdf> Acesso em: 18/03/2015.

ASSUÇÃO, Márcia de Oliveira. **O Sistema de Gestão da Qualidade como ferramenta de planejamento na administração pública estadual do Amazonas**. 2012.

<http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/artigo_gestao_da_qualidade.pdf> Acesso em: 25/03/2015.

MARIN, Pedro de L. **Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificação ISO 9001 na administração pública: Uma análise crítica.** Modelos e sistemas de excelência na gestão – V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2012

<http://186.235.65.102/cmi_v5/uploads/files/contaspublicas/sistemas_gestao_qualidade_na_administracao_publica_-_uma_analise_critica.pdf> Acesso em: 18/03/2015.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.** <http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf.> Acesso em: 24/03/2015

PALADINI, Edson Pacheco. **As bases históricas da gestão da qualidade: a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade.** Gest. Prod. [online]. 1998, vol.5, n.3, pp. 168-186. <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1998000300002&lang=pt> Acesso em: 21/03/2015

ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli e SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. **Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta.** Paidéia (Ribeirão Preto) [online]. 1992, n.2, pp. 61-69. <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X1992000200007> Acesso em: 04/11/2015

BRITTO, Érica Apgaua de. **Governança e accountability no setor público: auditoria operacional como instrumento de controle das ações públicas a cargo do TCEMG.** Revista TCEMG. Jan.Fev.Mar. 2014. Pp. 53-70. <<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/2421.pdf>> Acesso em: 05/11/2015

RUTKOWSKI, Jacqueline. **Qualidade no serviço público - um estudo de caso.** Gest. Prod. [online]. 1998, vol.5, n.3, pp. 284-297. <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1998000300009&lang=pt> Acesso em: 21/03/2015

SANTOS, Alba Conceição Marquez dos Santos. **A administração Pública Gerencial**. Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã do estado do Rio Grande do Sul. <<http://www1.seplag.rs.gov.br/upload/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>>
Acesso em: 24/03/2015

VALLE, Afonso Celso Corrêa de Araújo. **METODOLOGIA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS**. Projeto de inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais - V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2012.- <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/180-METODOLOGIA-DE-INOVA%C3%87%C3%83O-NA-GEST%C3%83O-P%C3%9ABLICA-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS.pdf>>
Acesso em: 25/03/2015

REFERENCIAL TEÓRICO. PUC-Rio. Certificação Digital nº 0813068/CA. <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/17707/17707_3.PDF> Acesso em: 14/05/2015

ARTURI, Claudia Adrielle. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial**. ConteudoJuridico, Brasilia-DF: 21 maio 2013. <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.43523&seo=1>>. Acesso em: 30/05/2015

NASCIMENTO, Meirilane Santana. **Acesso à Justiça: Abismo, população e Judiciário**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIII, n. 74, mar 2010. http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7498 Acesso em: 30/05/2015

BRANDAO, Soraya Monteiro and BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração**. Rev. Adm. Pública [online]. 2013, vol.47, n.1, pp. 227-248

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000100010> Acesso em: 30/05/2015

KIRSCHBAUM, Charles. **Decisões entre pesquisas Quali e Quanti sob a perspectiva de mecanismos causais**. RBCS, Vol. 28, nº 82, pp. 179-193. <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v28n82/v28n82a11.pdf>> Acesso em: 19/06/2015

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. 2007. Disponível em <http://ensinandomonografia.criarumblog.com/admin.php?ctrl=posts&tab=edit&blog=1&action=edit&post_id=2> Acesso em: 19/06/2015

HEINZEIN, D.A.M. **Posicionamento Epistemológico das Pesquisas Brasileiras no Campo da Estratégica Voltadas às Instituições de Ensino Superior**. <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ238.pdf> Acesso em: 30/05/2015

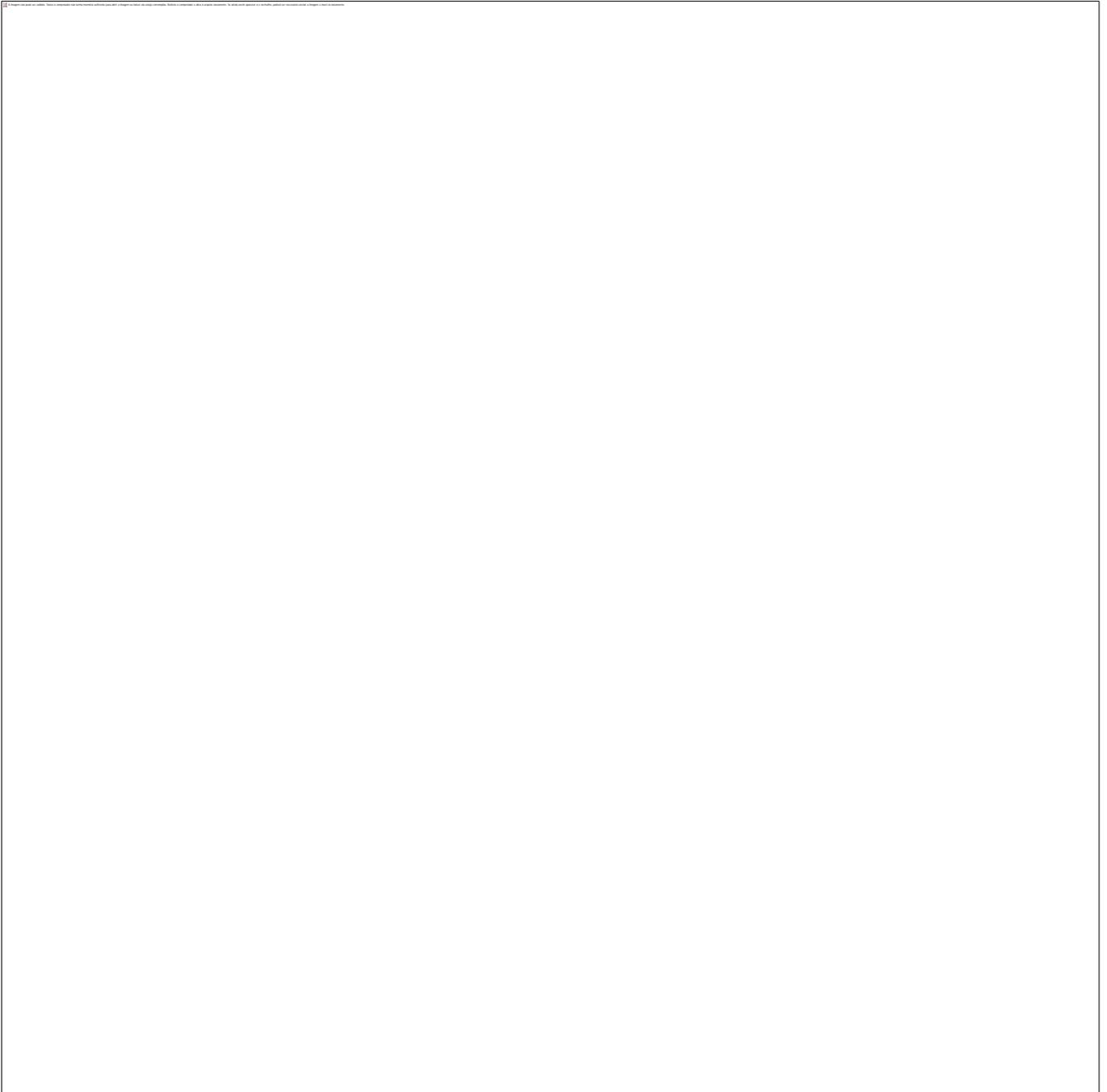
Apêndices

Apêndice A - Roteiro de entrevistas – STJ e TJDF

1. Quais são os escopos certificados no setor?
2. Quais as implicações da aplicação do certificado ISO 9001 no setor?
3. Quais são os pontos positivos e negativos da aplicação do certificado?
4. Sem o Certificado ISO 9001, acreditam que seria da mesma forma?

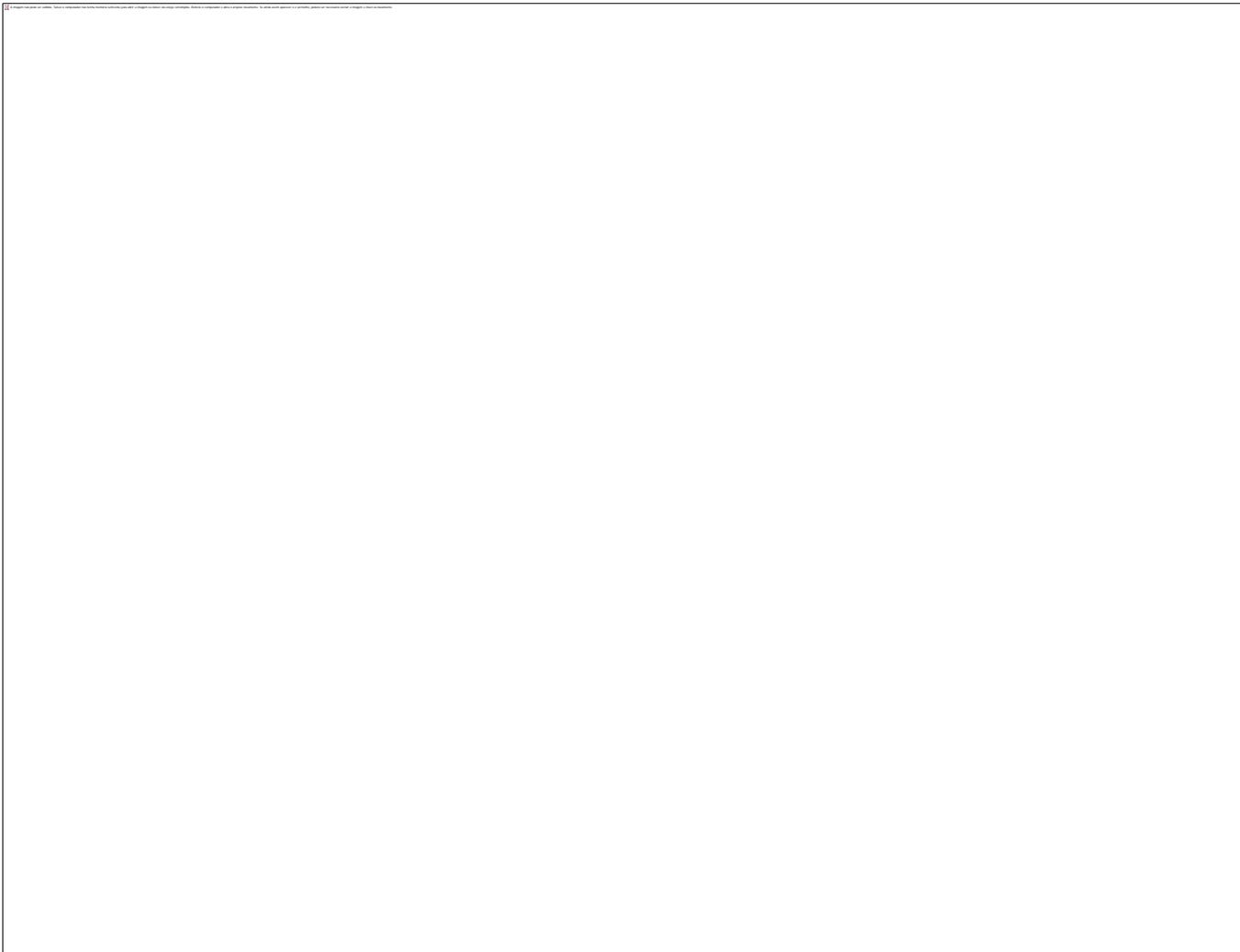
Anexos

Anexo A - Organograma do Poder Judiciário



(Fonte: <https://estranhosidade.files.wordpress.com/2014/10/organograma-judiciario-inv-m.jpg>)

Anexo B - Histórico de Processos no Gabinete do Ministro Lewandowski - STF



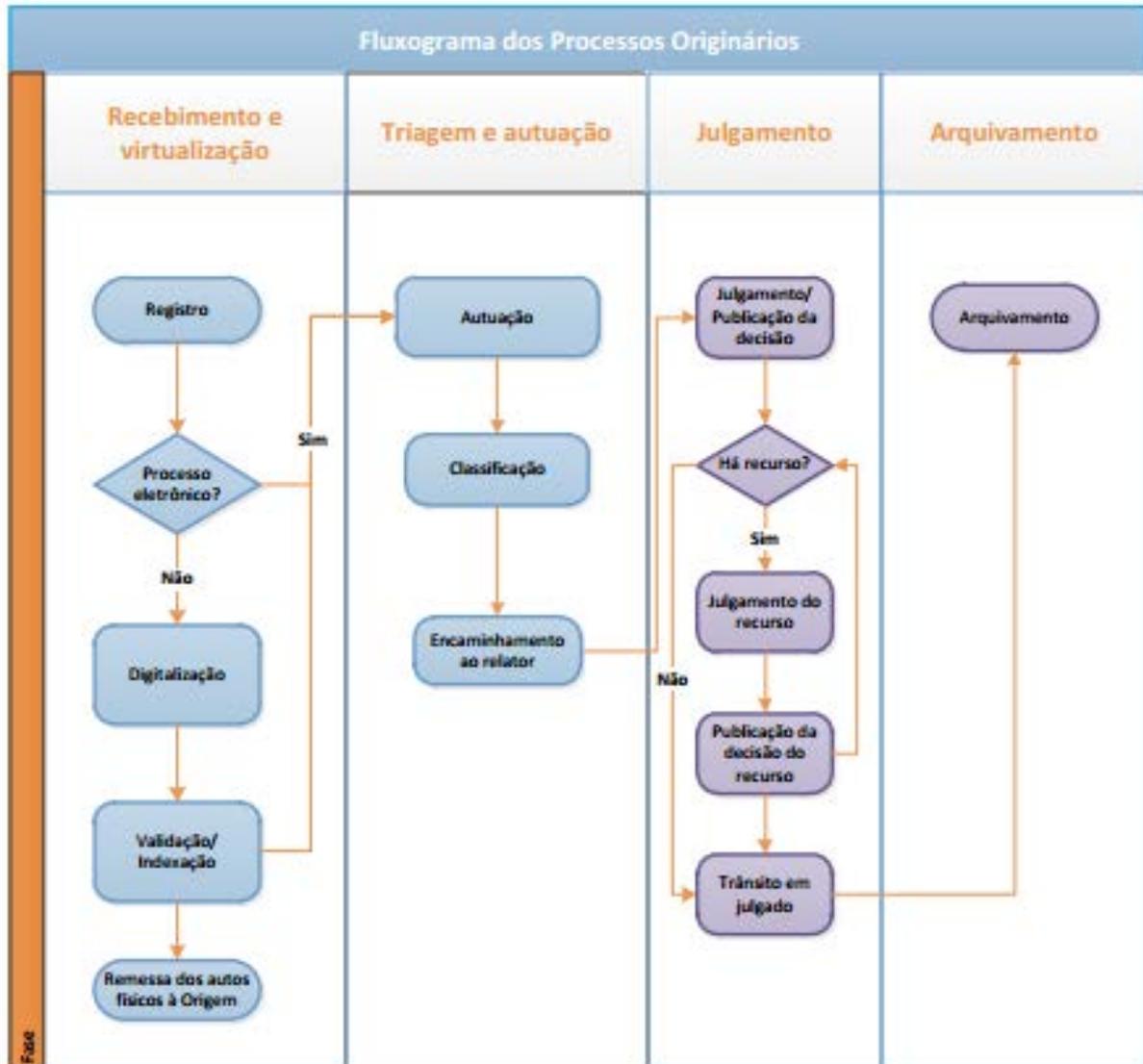
(Fonte:http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/bancolmagemSco/bancolmagemSco_AP_274697.jpg)

Anexo C - Organização da Secretaria Judiciária - STJ



(Fonte: http://www.stj.jus.br/portal_stj/arquivos/conheca_o_stj_web.pdf - pág. 9)

Anexo D - Fluxograma dos Processos Originários



(Fonte: http://www.stj.jus.br/portal_stj/arquivos/conheca_o_stj_web.pdf - pág. 45)

Anexo E – Exemplo de Certificado ISO 9001

SGS

Certificado BR09/4442
O sistema de gestão de

**Fire Fighting Bombeiros Industriais
Ltda.**

Rua Lidia Arruda Camargo, 388 – Jd Santana
Campinas – SP – 13088-680 – BR
Foi auditado e certificado encontrando-se em conformidade com os requisitos da norma:

ISO 9001:2008

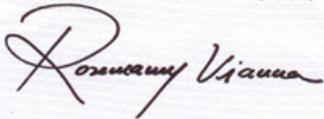
Para as seguintes atividades:

**“Desenvolvimento e prestação de serviços, treinamento e consultorias
nas áreas de segurança e medicina do trabalho, meio ambiente e
prevenção e combate a incêndios”**

Informações adicionais a respeito do escopo e da aplicação dos requisitos da norma
ISO 9001:2008 podem ser obtidos consultando a organização.

Este certificado é válido de 09/04/2009 até 08/04/2012
e mantém-se válido sujeito a auditorias de acompanhamento satisfatórias.
Revisão 1. Certificado desde Abril 2009

Aprovado por



Rosemary Vianna
Diretora

SGS ICS Certificadora Ltda.
Avenida das Nações Unidas, 11633 – 4ª A CJ 41B
Brooklin - 04578-000 - São Paulo - SP - Brasil
Fone: 11-5501-4809 / Fax: 11-5501-4830
www.br.sgs.com

SGS
SYSTEM CERTIFICATION
ISO 9001:2008

SGS
Gestão da
Qualidade
NBR ISO 9001
OCS 0009
Accredited by Member of the International
Accreditation Forum Multilateral Recognition
Arrangement for Quality Management Systems

Página 1 de 1



graphic design and/or paper printed by south security printing ltd southafrica

(Fonte: <http://www.firefighting.com.br/iso9001.jpg>)

Anexo F – Atribuições do NUGEQ-TJDFT

São atribuições do Núcleo de Gestão da Qualidade:

I - observar os requisitos da norma NBR ISO 9001:2008;

II - manter intercâmbio com entidades externas sobre questões relacionadas ao Sistema de Gestão da Qualidade;

III - colaborar para a consolidação da política e dos objetivos da qualidade;

IV - disseminar a cultura da qualidade no TJDFT;

V - prestar consultoria às unidades envolvidas no escopo definido para avaliação das não conformidades, da definição das causas e da elaboração dos planos de ação;

VI - planejar e realizar as auditorias internas da qualidade;

VII - receber os representantes do Organismo Certificador e acompanhá-los durante as visitas e monitorar as ações corretivas por ele sugeridas e as preventivas;

VIII - divulgar os resultados relativos ao Sistema de Gestão da Qualidade;

IX - preparar, em parceria com o representante da direção do SGQ, as reuniões de análise crítica, contemplando os assuntos previstos na norma de referência, NBR ISO 9001:2008;

X - participar das reuniões de análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade;

XI - fornecer dados/informações ao Comitê da Qualidade para subsidiar as reuniões de análise crítica do SGQ;

XII - descrever, em parceria com as unidades do TJDFT, as instruções de trabalho;

XIII - analisar criticamente a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade;

XIV - disponibilizar em meio eletrônico a versão atualizada da documentação do SGQ.

Anexo G – Exemplo de Registro de Ocorrência

Emitente	RO n°/Ano	ORIGEM	Destinatário
		<input type="checkbox"/> Execução da atividade <input type="checkbox"/> Recebimento de produto ou serviço <input type="checkbox"/> Reclamação de parte/advogado <input type="checkbox"/> Sugestão de Melhoria <input type="checkbox"/> Outros (especificar):	
Data:		Nome:	
Descrição da Ocorrência (pela Unidade Emitente)			

Ações Adotadas (pela Unidade Destinatária)	
Data:	Nome:

Validação das Ações (pela Unidade Emitente)		
<input type="checkbox"/> Ações eliminaram a ocorrência	→ Encaminhar ao Núcleo da Qualidade	Nome:
<input type="checkbox"/> Ações não eliminaram a ocorrência		Data:

Recebimento do RO (pelo Núcleo da Qualidade)		
Data:	Nome:	
Classificação (pelo Núcleo da Qualidade)		
<input type="checkbox"/> Fora do escopo → devolver ao emitente	<input type="checkbox"/> Ocorrência → Manter para análise de dados	
<input type="checkbox"/> Não-conformidade**	<input type="checkbox"/> Não-conformidade potencial**	<input type="checkbox"/> Sugestão de Melhoria**
** Requisitos(s) da norma:		
Abertura de Registro de Ação (pelo Núcleo da Qualidade)		
RAC n°:	RAP n°:	RAM n°:
Data:	Nome:	

Anexo H – Mapa de Indicadores NUGEQ/TJDFT

MAPA DE INDICADORES



Registro: 06		Data: 25/02/2015				
NOME DO INDICADOR	DESCRIÇÃO	MÉTODO DE CÁLCULO	METODOLOGIA DE COLETA	PERIODICIDADE DA COLETA	FONTE DE DADOS	ESCOPO
Índice de satisfação dos usuários externos	Percentual do nível de satisfação dos usuários com os serviços prestados	$1 - \left(\frac{\text{Total de Reclamações}}{\text{Total de Manifestações}} \right) \times 100$ Número de reclamações de usuários referente aos processos judiciais do escopo em relação ao total de manifestações da Secretaria Judiciária	Relatório consolidado pela Ouvidoria de manifestações dos usuários	Semestral	OVG	SEJU SUREQ NUPEQ COCIJU SUDJU
	Percentual do nível de satisfação dos usuários com os serviços prestados	Proporção de satisfeitos, neutros e insatisfeitos acerca da Satisfação global	Entrevista, semanal, por telefone, com a amostra selecionada aleatoriamente pelo Sistema (10% dos usuários) utilizando-se questionário com perguntas fechadas e respostas de satisfação dimensionadas em escala de 1 a 5	Mensal	SISOUV / OVG	OVG
	Pesquisa de Opinião da COCIJU: <ul style="list-style-type: none"> Tratamento dispensado pelas equipes aos cartórios Execução do horário de trabalho das equipes nos cartórios Metodologia equipe de apoio e equipe da correição 	Média das notas atribuídas	Aplicação de Questionário	Mensal	COCIJU	COCIJU

FORM SGQ 013

Revisão 02

Vigência 11/03/2011

Página 1 de 5

MAPA DE INDICADORES



Tempo médio de autuação, cadastro e distribuição processual	Indica o tempo médio entre o procedimento de autuação e de distribuição de acordo com a espécie de processos judiciais.	Média ponderada do tempo entre autuação e distribuição estratificada por espécie de processos judiciais.	Sistema Informatizado de Processos de Segunda Instância – SISPL.	Semestral	SERDIP	SEJU
Índice de Conformidade Processual	Número de processos distribuídos com acertos e não excluídos por mês.	$1 - \left(\frac{\text{Número de Processos Excluídos}}{\text{Número Total de Processos Distribuídos}} \right) \times 100$	Sistema Informatizado de Processos de Segunda Instância – SISPL.	Mensal	SERDIP	SEJU
	Número de processos virtualizados e enviados ao STJ com acertos e não questionados pelo STJ	$1 - \left(\frac{\text{Número de Processos questionados}}{\text{número total de Processos enviados}} \right) \times 100$	Sistema informatizado de integração do STJ com os demais Tribunais do País - ISTJ	Mensal	SUREC	SUREC
Índice de Redistribuição	Relação entre o número total de processos redistribuídos e o total de Processos Distribuídos por mês	$\left(\frac{\text{Total de Processos Redistribuídos}}{\text{Processos Distribuídos}} \right) \times 100$	Sistema Informatizado de Processos de Segunda Instância – SISPL	Mensal	SERDIP	SEJU
Grau de satisfação dos servidores - Ambiente de trabalho	Refere-se à percepção dos servidores relativa a cinco dimensões: comprometimento com o trabalho, prática e valores das equipes, práticas gerenciais, Suporte e políticas organizacionais	Média simples do grau de concordância apontado pelos servidores/magistrados em cada uma das questões associadas às respectivas dimensões	Pesquisa de Clima Organizacional	Bienal	SERH	SEJU OVG SUREQ NUPEQ COCIJU SUDJU

FORM SGQ 013

Revisão 02

Vigência 11/03/2011

Página 2 de 5

MAPA DE INDICADORES



Quantidade de horas de capacitação dos servidores	Número de horas de capacitação	Total de Horas destinadas à capacitação dividida pelo Total de Servidores	Lista de Presença e Relatório do Instituto de Capacitação	Semestral	NUGEQ	SEJU SUREQ NUPEQ COCIJU SUDJU
Índice de cumprimento das metas individuais de capacitação dos servidores das unidades vinculadas à COVG	Média de cumprimento das metas individuais estabelecidas para cada servidor das unidades vinculadas à COVG	Soma das horas de capacitação realizadas conforme as metas individuais estabelecidas por todos os servidores das unidades vinculadas à COVG multiplicada por 100 e dividida pelo total de horas de capacitação planejadas nas metas individuais de todos os servidores de unidades vinculadas à COVG	Consulta a relatório disponibilizado pela SEIF, contendo os registros de todas as ações de capacitação realizadas pelos servidores da COVG	Anual	SEIF	OVG
Quantidade de ações de melhoria implantadas	Referente ao número de melhorias implantadas nas diversas áreas do escopo.	Numero de ações de melhoria implantadas	Planilha de controle de registros de ação do SGQ	Trimestral	NUGEQ	SEJU OVG SUREQ NUPEQ COCIJU SUDJU
Prazo médio para o primeiro atendimento	Média de dias decorridos para o primeiro retorno da Ouvidoria à demanda do usuário.	Média aritmética do número de dias úteis transcorridos entre a entrada da ocorrência e o 1º contato com o usuário, excluídas as ocorrências encerradas sem retornos	Seleção de todas as manifestações do mês, à exceção das encerradas sem retorno, com indicação do dia útil de cadastro e do dia de encerramento	Mensal	SISOUV/ OVG	OVG

MAPA DE INDICADORES



Índice de conformidade da resposta oferecida ao usuário	Média do nível de conformidade da resposta enviada ao usuário.	Média dos níveis de avaliação da conformidade das variáveis que integram o processo de trabalho (categorização da manifestação, pesquisa do assunto abordado, documentos produzidos, registros no Sistema e tempo de resposta) na amostra de manifestações selecionadas aleatoriamente.	Análise pela Supervisão do SERCOU e/ou Coordenação da OVG de 10% das manifestações, examinando-se a observância dos procedimentos que integram o processo de trabalho, atribuindo-lhes níveis de conformidade de 1 a 5.	Mensal	SISOUV/ OVG	OVG
Índice de conformidade dos procedimentos de atendimento	Média do nível de conformidade dos procedimentos descritos para a realização do atendimento.	Média dos níveis de avaliação da conformidade das variáveis que integram o processo de trabalho (categorização da manifestação, pesquisa do assunto abordado, documentos produzidos, registros no Sistema e tempo de resposta) na amostra de manifestações selecionadas aleatoriamente.	Análise pela Supervisão do SERCOU e/ou Coordenação da OVG de 10% das manifestações, examinando-se a observância dos procedimentos que integram o processo de trabalho, atribuindo-lhes níveis de conformidade de 1 a 5.	Mensal	SISOUV/ OVG	OVG
Índice de Adesão dos Servidores ao processo de Mapeamento de Competências	Percentual de adesão dos servidores ao processo de mapeamento de competências	(Quantidade de Servidores que realizaram o processo de Mapeamento de Competências) x 100 / (Total de Servidores convidados a participar do processo Mapeamento de Competências)	Sistema Informatizado	Anual	NUPEQ	SERH
Quantidade de Processos Saneados	Número de Processos Saneados	Soma de Processos saneados no período	Sistema Informatizado	Mensal	COCIJU	COCIJU

MAPA DE INDICADORES



Quantidade de Processos Correicionados	Número de Processos Correicionados	Soma de Processos Correicionados no período	Sistema Informatizado	Mensal	COCIJU	COCIJU
Quantidade de Acórdãos Publicados	Número de Acórdãos Publicados	Soma de Acórdãos publicados no período	Sistema Informatizado	Mensal	SERPRA	SERPRA
Quantidade de Acórdãos Indexados	Número de Acórdãos Indexados	Soma de Acórdãos indexados no período	Sistema Informatizado	Mensal	SERACO	SERACO