

(81)

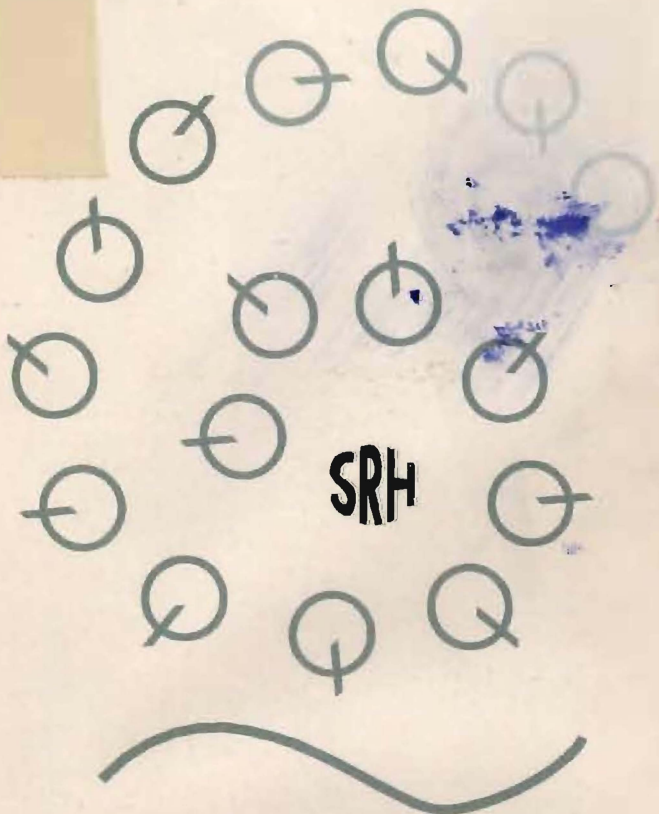
TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTIÇA

STJ00005467

# PROGRAMA DE QUALIDADE

## RETRIZES BÁSICAS

J



**SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**



**PROGRAMA DE QUALIDADE**  
**DIRETRIZES BÁSICAS**

**SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS**

**1996**



## **APRESENTAÇÃO**

O Excelentíssimo Senhor Ministro Presidente do Superior Tribunal de Justiça, Bueno de Souza, realizou, no dia 12 de junho de 1996, a abertura dos trabalhos do Programa de Qualidade da Secretaria de Recursos Humanos, na presença de todos os servidores da Secretaria e representantes das demais unidades do Tribunal, além do grupo que compõe o primeiro Curso de Administração Judiciária em nível de Pós-Graduação.

O programa analisado e aprovado pela Presidência do Tribunal pode ser sintetizado em três etapas, das quais duas já foram concluídas.

A primeira etapa do projeto ensejou debate e reflexão coletiva de usuários e servidores de Recursos Humanos, gerando um completo diagnóstico dos problemas da área.

A segunda teve por base o estudo dos problemas diagnosticados, suas causas e efeitos, além da

execução do programa de treinamento sobre Qualidade e Redesenho de Processos, o que permitiu compor a Estrutura do Programa de Qualidade, formada por três grupos assim denominados: Gestores da Qualidade, Facilitadores e Multiplicadores.

A terceira etapa consiste na praticidade do programa, compreendendo a melhoria contínua e os redesenhos de processos, e se encontra em franco desenvolvimento na Secretaria de Recursos Humanos.

Uma característica marcante do programa, em quaisquer de suas etapas, é o foco na visão ampla do homem como um ser em evolução, que deve aprender a aprender.

Essa concepção ampla do homem é antes de tudo uma necessidade, face ao grande impacto da mudança dos paradigmas organizacionais e à própria evolução tecnológica, que compeliram os sistemas a promover o aprimoramento de seus profissionais e a reconfiguração de seus produtos e serviços. Tudo isso nos leva a crer, a par da melhoria dos processos, que o crescimento dos seres humanos é uma variável dependente de um eficaz programa de qualidade.

Sob esse prisma, o presente documento contempla paradigmas, políticas e diretrizes que propiciam um senso

comum a todos. É um guia de orientação, consistindo em três parâmetros básicos:

- satisfação dos usuários da Secretaria de Recursos Humanos;
- valorização das pessoas;
- aperfeiçoamento contínuo dos processos.

Embora a administração do Programa de Qualidade de Recursos Humanos não disponha de poderes para mudar as pessoas, detém a capacidade de criar meios para que as pessoas se transformem.

A formação desses profissionais é que viabilizará a extensão do programa às demais áreas administrativas do Tribunal e propiciará o surgimento de idéias e ideais que promovem a melhoria contínua dos processos, visando, sobretudo, contribuir para a excelência das ações institucionais do Superior Tribunal de Justiça.

Brasília, 02 de dezembro de 1996.

*JOÃO CHINELATO FILHO*

Secretário de Recursos Humanos



## SUMÁRIO

MISSÃO	01
VALORES	05
POLÍTICAS E DIRETRIZES	07
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	17
PROGRAMA DE QUALIDADE	21
FACILITADORES DO PROGRAMA	27



## MISSÃO

Toda organização é constituída de um grupamento de pessoas com a finalidade de desempenhar uma missão específica. A missão é o propósito fim que justifica e legitima socialmente a existência da organização, é a sua razão de ser.

A missão comporta um propósito, o meio de atingi-lo e o benefício que objetiva proporcionar. Na sequência, é apresentada a missão da Secretaria de Recursos Humanos definida, em ação conjunta, pelos servidores e usuários dos serviços de Recursos Humanos.

## **Missão da Secretaria de Recursos Humanos**

**Prover o STJ de pessoas éticas, capacitadas,  
motivadas, integradas e comprometidas  
com a qualidade, mediante políticas e  
diretrizes de recursos humanos voltadas  
à atualização e melhoria contínua  
das ações institucionais.**



Para atingir essa missão, faz-se necessária a adoção dos seguintes requisitos básicos:

### **1. Comportamentais**

- Conscientização e motivação;
- Premiação por idéias e desempenho;
- Estilos gerenciais comprometidos com a qualidade.

### **2. Organizacionais**

- Integração de sistemas;
- Política de Recursos Humanos.

### **3. Gerenciais**

- Uniformidade de terminologia/Núcleo conceitual comum a todos;
- Flexibilidade;
- Monitoramento;
- Ênfase em pessoas e resultados.



## **VALORES**

As ações da Secretaria de Recursos Humanos do STJ deverão fundamentar-se nos seguintes paradigmas:

1. Humanismo organizacional (equilíbrio entre humanismo e profissionalismo).
2. Planejamento integrado.
3. Compromisso com a qualidade.
4. Descentralização de decisões administrativas.
5. Desenvolvimento da gestão de desempenho.
6. Enfoque na eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.
7. Minimização do impacto da rigidez hierárquica.

8. Desenvolvimento de espírito de equipe.
9. Monitoramento ambiental (do entorno).
10. Desenvolvimento de parcerias.

VALORES

As ações da Secretaria de Recursos Humanos do STJ  
devem fundamentar-se nos seguintes princípios:

Humanismo organizacional (equilíbrio entre  
busca por profissionalismo)  
desenvolvimento humano  
e compromisso com a qualidade

As atividades de gestão administrativa  
devem contribuir para a gestão de desempenho  
das organizações, através de estratégias  
inovadoras.

A administração de recursos humanos é uma atividade

## POLÍTICAS E DIRETRIZES

As **políticas** constituem o feixe de idéias que corporificam a decisão. Representam a síntese das grandes opções. Traduzem-se em orientações de ordem geral e têm como função subsidiar os administradores na tomada de decisões.

O elenco de políticas é o próprio enunciado da decisão, desdobrando-se em níveis de planejamento para ações.

As políticas correspondem à forma mais clara, mais concisa e mais precisa de explicar as escolhas feitas a partir do exame estratégico.

O balizamento das políticas dá-se pelas **diretrizes**, que constituem as determinações necessárias ao sucesso da implementação das políticas. Ou seja, elenca o conjunto de necessidades para que uma política seja atendida no processo de tomada de decisões em qualquer nível da organização; explicita o

que a organização **deve ter** para viabilizar relações adequadas com o ambiente externo e interno.

A seguir, são relacionadas as políticas delineadas para a Secretaria de Recursos Humanos do STJ e suas respectivas diretrizes:

## **POLÍTICA PARA HUMANISMO ORGANIZACIONAL**

Gerência voltada para a maximização social e organizacional.

### **DIRETRIZES**

- Programa de Desenvolvimento Organizacional.
- Estilos eficientes e eficazes, compatibilizando interesses organizacionais, psicossociais e comunitários.
- Critérios bem definidos para provimento de funções.
- Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- Valores de uma educação permanente e continuada.

## **POLÍTICA PARA MONITORAMENTO AMBIENTAL**

Acompanhamento sistemático das tendências que influenciam a área de RH.

### **DIRETRIZES**

- Grupos “ad-hoc” ligados a desafios e cenários de pesquisa, novas tecnologias e paradigmas na gestão de recursos humanos.
- Fortalecimento da relação entre a SRH e o seu meio ambiente.
- Intercâmbios contínuos e permanentes, alimentadores da troca de experiências e conhecimentos quanto à gestão de recursos humanos.
- Adequação das ações da SRH às inovações tecnológicas introduzidas nas suas diferentes áreas de atuação.

# **POLÍTICA PARA DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

Valorização do espírito de equipe.

## **DIRETRIZES**

- Metodologias de sensibilização e comprometimento de equipes.
- Equipes interfuncionais na resolução de problemas e melhoria contínua de processos.

## **POLÍTICA PARA PARCERIAS**

Desenvolvimento de parcerias internas e externas.

### **DIRETRIZES**

- Programas de conscientização e desenvolvimento de parceiros internos.
- Fluxos bem definidos e compartilhados das relações de parcerias internas.
- Programas de parceria com organizações externas que interagem com a SRH.



## **POLÍTICA PARA GESTÃO DE DESEMPENHO**

Aprimoramento constante da gestão de desempenho.

### **DIRETRIZES**

- Metas para as diversas unidades da SRH.
- Identificação de padrões de desempenho funcional.
- Sistema de gestão para resultados.
- Comprometimento com avaliação.
- Avaliação integrada: dos funcionários e dos gerentes.

## **POLÍTICA PARA PLANEJAMENTO**

Planejamento integrado de todas as atividades de RH.

### **DIRETRIZES**

- Planejamento estratégico da função Recursos Humanos.
- Programa de redesenho e melhoria contínua de métodos e processos da SRH.
- Sistema de informações administrativas.
- Participação e descentralização na formulação do planejamento integrado das diversas áreas da SRH.
- Sistema permanente de auto-avaliação de desempenho de todas unidades da SRH.

## **POLÍTICA PARA QUALIDADE**

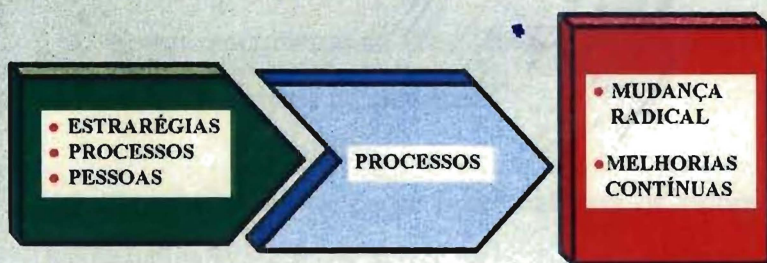
Satisfação do cliente/usuário, com ênfase na eficiência, eficácia e efetividade.

### **DIRETRIZES**

- Satisfação do cliente interno e externo.
- Programas de desenvolvimento de habilidades e de capacitação do pessoal para a gestão da qualidade.
- Programa de administração dos processos sociais envolvidos nas funções da SRH.
- Indicadores de desempenho e de resultados.
- Programa de comunicação interna.

Destacamos a Reengenharia, que representa velocidade e mudanças radicais de processos, e a Qualidade, que representa a melhoria contínua de todo o processo operacional:

## QUALIDADE E REENGENHARIA





## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

São requisitos essenciais para o êxito do Programa de Qualidade os seguintes fatores:

1. Comprometimento da Presidência e demais lideranças com o programa de qualidade.
2. Sensibilização do corpo funcional para os valores da qualidade.
3. Melhoria e socialização no sistema de comunicação.
4. Recursos metodológicos e ferramentas de intervenção acessíveis e geradoras de resultados.

5. Clima organizacional com um sentido de relacionamento profissional e cooperativo.
6. Reconhecimento da contribuição individual e grupal.
7. Ênfase no trabalho em equipe.
8. Fortalecimento da cultura voltada para o cliente.
9. Estímulo do espírito criativo e inovador.

Destacamos os Fatores Críticos de Sucesso da Política de Qualidade:

## **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA POLÍTICA DE QUALIDADE**

- ✓ **COMPROMETIMENTO DA CÚPULA COM A POLÍTICA DE QUALIDADE ;**
- ✓ **SENSIBILIZAÇÃO DO CORPO FUNCIONAL PARA UMA VISÃO SISTÊMICA ORGANIZACIONAL;**
- ✓ **QUALIDADE COM TESTES DE RESULTADOS;**
- ✓ **CULTURA ORGANIZACIONAL SÓCIO-TÉCNICA;**

✓ **CRIATIVIDADE DISCIPLINADA  
COM ÊNFASE NO  
TRABALHO EM EQUIPE.**



## **PROGRAMA DE QUALIDADE**

O Programa de Qualidade da Secretaria de Recursos Humanos está orientado para duas vertentes:

- tratamento dos macros problemas organizacionais identificados por ocasião da análise ambiental interna; e
- redesenho de métodos e processos organizacionais.

A implementação do Programa depende de dois fatores, conforme explicitado a seguir:

### **1. ESTRUTURA DE GESTÃO**

### **2. AÇÕES DE SUPORTE**



## 1. ESTRUTURA DE GESTÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE

### ⇒ GRUPO GESTOR DA QUALIDADE

Grupo responsável pela formulação, coordenação e implantação das diretrizes estratégicas que norteiam o Programa de Qualidade.

### ⇒ FACILITADORES

Chefias formais preocupadas com a busca de soluções de qualidade nas diversas áreas, a quem cabe estimular e conduzir o processo de operacionalização das ações de melhoria contínua junto a indivíduos ou equipes.

### ⇒ MULTIPLICADORES

Voluntários dedicados à causa da qualidade, no âmbito da Secretaria de Recursos Humanos, no processo de geração e implantação das técnicas e instrumentos de qualidade.

## ⇒ GRUPOS DE REDESENHO DE PROCESSO

Formados e conduzidos por funcionários das diversas áreas operacionais, nas quais incidem as intervenções de melhoria dos processos organizacionais.

A prática de redesenho de processo foi implementada na Secretaria de Recursos Humanos em setembro de 1996.

O redesenho de processo compreende estudos, pesquisas e tendências globais, podendo resultar na eliminação de inúmeros procedimentos, preservação de outros ou até mesmo na mudança radical do processo (reengenharia).



Apresentamos um resumo da Estrutura do Programa de Qualidade e das funções do Grupo Gestor de Qualidade, dos Facilitadores e dos Multiplicadores que atuam nos redesenhos de processos:

## **ESTRUTURA DO PROGRAMA DE QUALIDADE**



- ✓ GRUPO GESTOR DA QUALIDADE  
-Estratégias do programa
- ✓ FACILITADORES  
-Viabilização do programa
- ✓ MULTIPLICADORES  
-Operacionalização (Grupos de redesenho de processos)

## **2. AÇÕES DE SUPORTE DO PROGRAMA DE QUALIDADE**

### **⇒ CICLOS DE ESTUDO**

Palestras, seminários, intercâmbios de experiências, visitas técnicas e outras atividades necessárias ao contínuo aperfeiçoamento e absorção de conhecimentos sobre a qualidade.

### **⇒ INDICADORES DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

Geração de indicadores que possibilitem a mensuração objetiva da qualidade das funções do STJ.

### **⇒ CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE INTERNO**

### **⇒ PROGRAMAS DE ESTÍMULO A LEITURAS**

## **FACILITADORES DO PROGRAMA**

Este trabalho vem sendo realizado por dirigentes e funcionários da Secretaria de Recursos Humanos do Superior Tribunal de Justiça e por clientes externos (servidores de outras áreas do Tribunal), relacionados abaixo, com o apoio de consultores da Fundação de Estudos e Pesquisas em Administração - FEPAD:

Adailton Ribeiro Silveira  
Adriana Nunes Fernandes\*  
Air Oliver Mendes  
Akimi Watanabe  
Alancei Barros  
Alda Silva  
Alexandre Horta Azeredo  
Alexandre Rodrigues da Silveira  
Ana Alice Bezerra da Costa\*  
Ana Alzerinda de Bem Correa  
Ana Cláudia de A. Abreu Faria  
Ana Cristina Farias Nogueira  
Ana Leila de Souza Gomes\*  
Ana Lúcia Jardim S. C. Oliveira  
Ana Lúcia Moraes de Souza  
Ana Maria Cavalcante Remígio  
Ana Maria de Oliveira

Anderson Raul Lins Ferreira  
André Luiz Nogueira Faria  
Andréa Carla M. Bortolato  
Angélica P. Schulz dos Santos  
Anna Kurcbaum Futer  
Antônio Gonçalves da Rocha  
Antônio Kodi Sato  
Antônio Matoso Filho  
Antônio Serafim de Oliveira  
Antônio Vieira  
Arézia Lessa Cabral  
Bárbara Higina de Oliveira  
Bartolomeu B. V. Teixeira  
Christiane Cobra Rache  
Cibele Araújo Aguiar  
Cláudia Maria Pereira  
Cleide Elias Barbosa

Daniel Luiz de Souza  
 Daniela A. de Carvalho  
 Daniela de M. B. Ribeiro  
 Daniela Dutra Borges de C. Amorim\*  
 Dion Cássio Gomes Farias  
 Divina Maria de Souza Fontenele  
 Domarques Borges Santos  
 Edimilson Cavalcante de Oliveira  
 Edson Rodrigues Marques  
 Eliana Machado Borges\*  
 Eliane Cabral da Silva  
 Eny Silva Pereira  
 Ester Ramiro Altoé\*  
 Ettore da Costa Pereira  
 Evilásio V. de C. Assunção  
 Francimário Bezerra Lourenço  
 Francisca Jorge Dias  
 Francisco Antonio de O. Alves  
 Francisco das Chagas Leite  
 Francisco de A. Camelo  
 Francisnôra da Silva Leitão  
 Gregório Diniz  
 Guiomar Nunes do Vale  
 Harley Xisto Soares de Moura  
 Heloise Simone Nogueira Vaz  
 Hércules Antonio Wagner  
 Hermínia Lúcia S. de Oliveira  
 Idalina Luisa da Silva  
 Inaê de Figueiredo Cerqueira  
 Isabel Cristina Freitas de Sousa  
 Ivan Gomes Bonifácio  
 Jandira Maciel Ribeiro  
 Jane R. Dutra da Silva  
 Jânia Santos Mota  
 Janne Willianne A. Cavalcante  
 Jean Carlo B. Oliveira  
 Jesiel Freitas Silva  
 Joanita Alcântara Lacerda  
 João Batista Bezerra Guimarães  
 João Chinelato Filho  
 José Alves da Silva  
 José Baldoíno Souza  
 José Francisco Alves  
 José Jesus de Oliveira  
 José Luiz Cunha Abreu  
 José Luiz Lourenço da Silva  
 José Wilson do Nascimento  
 Joselha Ribeiro de O. Carvalho  
 Júlio Volles Amélio  
 Leonídia L. de M. Camargo  
 Lúcia de Fátima Pessoa  
 Luciana Assunção  
 Lucineide Soares da Silva  
 Maíze Silva Ramos  
 Manoel Viturino da Silva  
 Marcelo Reis Jorge  
 Marcelo Vieira dos Santos\*  
 Márcia de Carvalho  
 Maria Aparecida R. P. de Saboia  
 Maria Bárbara Luiz Bernardes  
 Maria Chirlei França Vale  
 Maria Cristina Nobre  
 Maria da Glória R. Torres  
 Maria de Lourdes da C. e Silva\*  
 Maria Gorete Sales Teixeira  
 Maria Goreti Galletti  
 Maria Ignez P. de Carvalho  
 Maria Isabel Frantz Ramos  
 Maria Raimunda C. Q. Barcelos  
 Maria Vieira de Souza Borges\*  
 Mariana Pinheiro Galvão  
 Marta Maria da Silva Figueiredo\*  
 Meyre Celia Almeida Ribeiro\*  
 Milton Costa de Arruda  
 Milton Y. Nishiyama  
 Neide Pereira Machado\*  
 Neyde de Almeida Rocha  
 Noé Alves Lopes\*  
 Noêmia G. de Oliveira  
 Norleide Leal Alvim  
 Ong Mei Lan  
 Osvaldo de Freitas Santos

Paulo Cezar da Silva  
Pompilio Gomes da Silva  
Regina Célia Rocha  
Renata de Lima Carneiro  
Rodrigo Dias Correa\*  
Romildo Gomes de Oliveira  
Romildo Olgo Peixoto Júnior  
Roselene Aparecida de Oliveira  
Rose Marie de Thuin  
Rosirene Lacerda de Jesus  
Rubens de Souza Lima  
Sabrina de Araújo Maiolino  
Sartre Gonçalves Santos  
Sérgio de Lima Borges  
Silvana Machado Peres

Silvania Teixeira de Souza  
Silvanna Vieira Fernandes  
Silvio Gabriel da Silva  
Simone P. M. de S. Fonseca  
Sinésio T. Matos Filho  
Solange da Costa Rossi de Sousa  
Sonia Casado de V. Santos  
Suelene R. da Silva  
Sueli Cristina M. de Jesus  
Suzana Correa L. U. Coelho  
Valéria Maria F. Valente  
Vany Xavier Duarte  
Wiviane Sousa dos Santos  
Zélia do Nascimento Costa  
Zilá Araújo Dantas da Silva



Brasília, dezembro de 1996.

\* Participantes que integraram o programa a partir da fase de redesenho de processos.