

**DIREITO RIO
ESCOLA DE DIREITO DO RIO DE JANEIRO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM PODER JUDICIÁRIO**

MARCONI PEREIRA DE ARAÚJO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E
PRÁTICAS INOVADORAS
NA JUSTIÇA FEDERAL**

FORTALEZA - CEARÁ
2008

**GESTÃO ESTRATÉGICA E
PRÁTICAS INOVADORAS
NA JUSTIÇA FEDERAL**

Monografia apresentada em decorrência do MBA em Poder Judiciário, da Escola de Direito do Rio de Janeiro – Fundação Getúlio Vargas, como requisito essencial para conclusão do curso em referência, sob a orientação do Professor Sérgio Tejada.

FORTALEZA – CEARÁ

2008
MARCONI PEREIRA DE ARAÚJO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E
PRÁTICAS INOVADORAS
NA JUSTIÇA FEDERAL**

Escola de Direito do Rio de Janeiro

Fundação Getúlio Vargas

MBA em Poder Judiciário

Área de Concentração: Poder Judiciário

Local da Avaliação: Fundação Getúlio Vargas – FGV – Rio de Janeiro

Data da Avaliação: ____/____/2008.

Banca Examinadora:

Orientador: _____ **Nota:** _____

Prof. Sérgio Tejada

1º. Examinador: _____ **Nota:** _____

Prof.

2º. Examinador: _____ **Nota:** _____

Prof.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse vivenciar este instante, em especial aos meus pais, cujos exemplos marcantes se eternizam e orientam permanentemente minha trajetória, e ao senhor Deus, que fortalece e ilumina a todos, e que nos oferece a oportunidade de, através da fé inabalável, superar inúmeros obstáculos e vencer tantos desafios!

Imagine uma companhia onde o medo do conhecimento é substituído pelo aprendizado contínuo. Onde a melhoria contínua substitui o “status quo”, o marasmo, a mesmice. Onde o pessoal diz “pode ser difícil, mas é possível”, em vez de “pode ser possível, mas é muito difícil”. Onde o único erro é repetir um erro e a única verdadeira falha é a falha de não tentar.

Imagine um ambiente construído sobre uma base de confiança e respeito. Onde as idéias de todos são bem-vindas e utilizadas, sempre que possível. Onde os funcionários são valorizados não só pelo seu trabalho físico, mas também pela sua contribuição intelectual.

Imagine uma companhia onde o medo de ser franco, aberto, leal e honesto foi substituído por um ambiente de franqueza sem medo. Imagine. Imagine e acredite.

Acredite e faça a sua parte!

Theodore A. Lowe e Gerald M. McBean

De minha parte, impossível esquecer uma citação outrora lida, que ousou transcrever a seguir, eis que tão bem afinada com meu atual estado de espírito, que não se fez incansável, mas se fez resistente, que não se fez intolerante, mas que se fez capaz de encarar novos rumos, e que, ao final, somente fez das adversidades, ao invés da angústia e do desespero, o verdadeiro antídoto da energia e da disposição para a luta, abrindo os braços para a vida e encontrando, aqui e alhures, espaços renovados para uma nova esperança, esperança repetida de um futuro ainda mais promissor:

*“Mais uma etapa a ser vencida...
No decurso de uma vida cheia de desafios...
Tristezas, alegrias, sensações, decepções...
Amores, desafetos, vitórias, derrotas...
Mas, principalmente...
Aprendizado...
Eis o âmago, o cerne de tudo...
É necessário ter humildade para entender que...
Nunca se é inteligente o bastante...
Nunca se é responsável o bastante...
Que, principalmente, nunca se é experiente o bastante...
E, assim, há frases... há pensamentos que...
Alocados no momento correto... no instante preciso...
Mudam sua vida e viram norte da sua essência...”*

*Lembro-me, por exemplo, da relevância do amor...
Sustentada por Paulo na Carta de Coríntios...
Supedâneo, decerto, da existência e da felicidade...
Que pode libertar...
Mas também pode escravizar...*

*Lembro-me, também, dos textos de Direito...
Ai... A muitos estudos procedi nesta área...
Quanta renúncia...
É o outro lado do amor, certamente...
Não o sentimental... Mas, o amor ao conhecimento...
Ao aprendizado, como ressaltai alhures...
Sendo que, nas Acádias Jurídicas...
A parêmia mais consistente foi por Ripert exaltada...
Quando o Direito ignora a realidade...
A realidade se vinga, ignorando o Direito...*

*Também me lembro dos grandes esforços nas leituras das obras econômicas...
Mais de vinte livros em cinco meses...
Bons tempos...
Certamente Milton Friedman me legou uma expressão que embasa, felizmente...
Ou infelizmente...
A vida cotidiana...
Não existe almoço grátis... Pense em uma verdade...
Por outro lado, os economistas tentam “matematizar” tudo...
O valor... A mercadoria...
A utilidade... O desejo...*

*Só não conseguem aferir o amor...
Porquanto se conseguirem calcular o referido sentimento...
Com efeito, não será amor...
Pois, o amor é imensurável...*

*O amor, certamente, tem uma correlação com a curiosidade...
Com a leitura... Com a aprendizagem...
Afinal, passar-se horas e horas na frente de livros... renunciando prazeres materiais ...
Só o amor pode justificar...
Mas, o amor tem outro lado...
O profundo sentimento para com outro...
Aquela coisa arrebatadora, tão boa...
Mas, que como disse...
Pode libertar... Mas pode escravizar...
E, aí, lembro-me do Alquimista...
De Paulo Coelho...
Quando consigna que o amor (e não um amor)...
Certamente não prejudicará a sua lenda pessoal...*

*Deve-se, por fim, amar...
Amar profundamente...
Amar sinceramente...
Amar graciosamente...
Mas, principalmente, amar a si mesmo...
Amar a suas virtudes...
Amar a sua vida...
Eis o grande mistério da felicidade...
Eis o supedâneo da felicidade...
Eis o fulcro das conquistas...
Da busca dos ideais...
Da busca dos seus objetivos...
Até àqueles que aparentam ser impossíveis...
O amor a si facilita com que se entenda...
Que, como bem lecionou os árabes...
Quando a noite estiver mais escura...
Logo após surgirão os primeiros raios de Sol..."*

Fabiano de Figueiredo Araújo

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos pais e amados filhos, os quais, ao longo do período de curso, demonstraram absoluta compreensão ante à minha ausência do convívio familiar, sobretudo nos finais de semana em que me deslocava de Campina Grande, onde resido, até a prazerosa e acolhedora cidade de Fortaleza, local de realização desse importante curso de especialização.

Ao senhor Deus, pela força interior a mim concedida, sobretudo nos momentos mais difíceis que enfrentei ao longo do curso, decorrentes das atribuições da vida.

Aos meus colegas do MBA em Poder Judiciário, que compartilharam tantos conhecimentos e que, em vários momentos vivenciados na academia, demonstraram competência, habilidade e inteligência, assim como me proporcionaram imensa alegria pelo convívio harmonioso, sincero e de elevada solidariedade.

Aos que fazem o Tribunal Regional Federal da 5ª Região e, em especial, ao Juiz Federal Diretor do Foro da Justiça Federal, Seção Judiciária da Paraíba, Dr. Rogério de Meneses Fialho Moreira, pela exata compreensão da importância em oferecer oportunidades de crescimento profissional e pela oportunidade a mim concedida de partilhar gratificantes momentos de descontração e constante aprendizado.

E, finalmente, a todos que, de alguma forma, participaram dessa minha caminhada, contribuindo decisivamente para o meu crescimento profissional, eis que haverá de ficar marcado eternamente em minha vida.

ARAÚJO, Marconi Pereira de Araújo. **Gestão Estratégica e Práticas Inovadoras na Justiça Federal**. 2008, 70f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Poder Judiciário) – Escola de Direito do Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Fortaleza, 2008.

RESUMO

A presente monografia objetiva demonstrar a importância da gestão e planejamento estratégico na Justiça Federal, encarada como desafio de uma nova era, numa sociedade cada vez mais exigente e ávida pelo exercício pleno da cidadania, assim como evidenciar a conveniência da adoção de práticas modernas de gestão, especialmente no tocante ao sistema de recompensas em face da atuação dos membros de uma equipe de trabalho, com ênfase na experiência vivenciada pela Justiça Federal em Campina Grande-PB, além de discorrer sobre inovações tecnológicas aplicadas aos executivos fiscais, a partir das novas práticas verificadas na 10ª Vara Federal da Subseção Judiciária daquela cidade. Aponta e discorre sobre a origem e os fundamentos da administração pública gerencial e enfatiza que a atuação focada na melhoria contínua do serviço público está em perfeita sintonia com a exigência constitucional decorrente do princípio da eficiência, insculpido na Carta Magna através da Emenda Constitucional nº 19/98. Demonstra os fundamentos básicos necessários à elaboração de um Planejamento Estratégico, o qual compreende três etapas fundamentais, quais sejam as de concepção, planificação e controle. Busca apoio em consultas doutrinárias e outras fontes literárias e institucionais, visando ao estudo comparativo daquilo que se depreende na teoria em relação ao que se observa na prática. Apresenta dados relevantes no que diz respeito a políticas de reconhecimento do trabalho e ações desenvolvidas em face de inovações tecnológicas adaptadas à realidade da Justiça Federal e aponta algumas considerações finais, na firme expectativa de que os projetos alvissareiros presentes em cada um dos órgãos da Justiça Federal venham a ser efetivamente compartilhados e, conseqüentemente, contribuam sobremaneira para uma célere e eficiente prestação de serviço público, em especial no âmbito da Justiça Federal em nosso país.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, práticas modernas de gestão, sistema de recompensas, inovações tecnológicas, experiência da Justiça Federal em Campina Grande.

ABSTRACT

This monograph has the objective to demonstrate the importance of Federal Justice strategic planning, that is verified as modern times challenge, in a society which the people has increasingly requirements and intends to exercise the citizenship. This monograph also intends to show the convenience to adopt new planning procedures, specially the reward system up against members of team work with emphasis on experience of the Federal Justice of Campina Grande/PB, as well it treats about technological innovations applied to fiscal executions, based on new procedures that are being used in 10a. Vara Federal of Campina Grande/PB. It is discourses about origin and pleas of the Public Administration & Management and it emphasizes that the performance based on Public Service is on the same wavelength with the Efficiency constitutional principle, included in the Brazilian Constitution by 19th amendment. It shows the basic structure necessary to elaborate a strategic planning, that subsumes three stages: conception; planning and control. This subject was based on doctrinal examination, as well literaty sources, and it has the objective to compare theory with practice. It shows relevant informations about working recognition policy and about procedures up against technological innovations adapted to the reality of Federal Justice and, finally, it is done considerations, with the purpose of promising projects that are presents in every Justice Federal agency to be shared and, consequently, to be contributed to better rendering of Public Service, specially in Brazilian Justice Federal.

Key-words: Strategic planning; modern management procedures; reward system; technological innovations; Campina Grande's Federal Court experience.

SUMÁRIO

RESUMO	08
ABSTRACT	09
INTRODUÇÃO	13
1 GESTÃO PÚBLICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
1.1 Origem e Fundamentos.....	16
1.1.1 Satisfação do Cliente	17
1.1.2 Envolvimento de todos.....	18
1.1.3 Gestão Participativa	19
1.1.4 Gerência de Processos	20
1.1.5 Valorização das Pessoas	21
1.1.6 Constância de Propósitos.....	22
1.1.7 Melhoria Contínua	23
1.1.8 Gestão Pró-Ativa	24
1.2. Princípio da Eficiência	25
1.3 Concepção do Planejamento Estratégico.....	28
1.3.1 Introdução	28
1.3.2 Análise Organizacional	30
1.3.3 Perfil	31
1.3.4 Posicionamento.....	31
1.3.5 Diagnóstico	32
1.3.6 Cenários	32
1.4 Etapa de Planificação	33
1.5 Controle do Planejamento Estratégico	34
1.6 Vantagens do Planejamento Estratégico	35

1.7 Missão, Visão e Valores.....	36
<i>2 PROJETO EQUIPE NOTA MIL: UMA EXPERIÊNCIA EXITOSA.....</i>	<i>38</i>
2.1 Introdução.....	38
2.2 Contextualização	38
2.3 Identificação do Problema e Análise das Principais Causas	40
2.4 Plano de Ação de Melhoria	43
2.4.1 Premissas	43
2.4.2 Objetivo Geral.....	43
2.4.3 Resultado Esperado	43
2.5 Métodos e Técnicas adotadas no desenvolvimento das ações.....	35
2.5.1 Prêmio Destaque Justiça Federal Campina Grande.....	44
2.5.2 Programa de Gestão de Desempenho - PROGED.....	45
2.5.3 Elogio Formal.....	45
2.5.4 Medalha por Destacada Harmonia e Urbanidade	46
2.5.5 Menção Honrosa.....	46
2.6 Resultados Alcançados e Eficácia das Ações.....	46
2.7 Conclusões.....	47
<i>3 .INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NOS EXECUTIVOS FISCAIS EM CAMPINA GRANDE</i>	<i>49</i>
3.1 Projeto Leilão Eficaz.....	49
3.1.1 Leilão Judicial e o Processo Crítico	49
3.1.2 Identificação do Problema	50
3.1.3 Efeito do Problema, Análise e Identificação das Principais Causas	51
3.1.4 Plano de Ação, Melhorias e Resultado Esperado	51
3.1.5 Detalhamento do Método	52

3.2 Penhora Eletrônica de Valores em contas-corrente e ativos financeiros.....	56
3.3 Bloqueios/desbloqueios <i>on line</i> de veículos e imóveis	57
3.4 Execução Fiscal Virtual.....	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	62
ANEXOS	65

INTRODUÇÃO

O presente trabalho monográfico, intitulado *Gestão Estratégica e Práticas Inovadoras na Justiça Federal*, objetiva o oferecimento de informações de suma importância a todos os que militam na seara da Justiça e aos operadores do direito de um modo geral, no que diz respeito à administração pública gerencial e às novas ferramentas tecnológicas que vêm sendo utilizadas no Judiciário Federal pátrio, visando a uma maior celeridade e melhor gestão dos processos judiciais que lhes são afetos, notadamente em relação aos executivos fiscais, bem assim o enfoque específico no desenvolvimento de técnicas de gestão de pessoas que permita o alcance do fim almejado a partir de um reconhecimento do esforço empreendido por todos que compõem a equipe, a qual, motivada, passa a contribuir sobremaneira com o êxito da Instituição em que labuta, diante das iniciativas que esta se propõe a realizar.

De fato, impossível negar a riquíssima contribuição que as novas técnicas de gestão e o avanço tecnológico provocaram na seara do judiciário brasileiro, causando uma verdadeira revolução nas vetustas práticas consolidadas ao longo de tantos anos, em que jamais se imaginava, por exemplo, a possibilidade de realização de inúmeros procedimentos de natureza judicial com o inestimável e cada vez mais freqüente auxílio da informática e de áreas afins.

Hoje, porém, o que parece impossível é deixar de lado quaisquer avanços tecnológicos que venham à baila sem que salte aos olhos dos que fazem o Poder Judiciário a oportunidade de melhoria contínua dos seus serviços jurisdicionais, exatamente em decorrência das inovações surgidas, muitas das quais perfeitamente aplicáveis e de grande valia para uma prestação jurisdicional mais célere, efetiva e transparente.

Ademais, aliado aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade da administração pública, o princípio da eficiência do serviço público é não apenas exigência constitucional prevista no artigo 37, caput¹ da Constituição Federal, mas uma arraigada exigência da sociedade brasileira, que

¹ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência...

compreendeu sabiamente a idéia de que justiça lenta ou justiça tardia não se constitui em verdadeira justiça. E as modernas práticas de gestão, aliadas à utilização cada vez mais freqüente e imprescindível da tecnologia da informação se constituem, verdadeiramente, sem tirar nem pôr, em espetacular instrumento posto à disposição de todos, daí a relevância de uma mudança de mentalidade que alcance, de fato, a real importância da aplicação das modernas técnicas de gestão e de novas ferramentas tecnológicas que, sem comprometer a esmerada aplicação do Direito, venham a se consolidar como indispensáveis mecanismos de transformação da Justiça, a proporcionar, dia após dia, uma prestação de serviços ágil e cada vez mais eficiente, oportunizando uma resposta rápida do Judiciário às partes interessadas no andamento dos feitos, que clama, invariavelmente, pelo resultado útil do processo judicial o quanto antes.

Feita tal consideração, urge enfatizar que no presente trabalho são expostos, inicialmente, preceitos teóricos sobre a origem e os fundamentos da administração pública gerencial, comentando-se sucintamente sobre cada um deles. Em seguida, são examinadas as iniciativas que culminaram com a elaboração do Projeto Equipe Nota Mil, de minha autoria, através do qual se encontra sistematizada uma série de ações voltadas para o reconhecimento e estímulo de uma equipe de trabalho, o que veio a ocasionar reflexos extremamente positivos no que diz respeito à satisfação, ao final, não apenas do cliente interno, ou seja, o servidor, mas ao próprio cliente externo, que se traduz no usuário do serviço público posto à disposição de todos.

Finalmente, dá-se ênfase às inovações tecnológicas no âmbito das Execuções Fiscais em Campina Grande, mais precisamente na 10ª Vara Federal daquela cidade, onde atuo, especialmente no que concerne à busca de uma gestão eficaz do Leilão Judicial, consolidadas a partir da utilização da internet como indispensável instrumento de divulgação do evento e da aplicação do *Projeto Leilão Eficaz*, além de outras medidas idênticamente importantes, que haverão de ser alvo de sucinto comentário no decorrer do desenvolvimento desta monografia, tais como a gestão da penhora eletrônica de valores em conta-corrente e ativos financeiros, bem assim em relação às formas de efetivação do bloqueio e desbloqueio *on line* dela decorrentes.

A elaboração do *projeto leilão eficaz*, de minha autoria, foi embasada em pesquisas e observações de experiências afins país afora, através da utilização da prática de *beanchmarking* (programa de referenciais comparativos), e tem como justificativa a premente necessidade de buscar medidas que permitam uma prestação jurisdicional

rápida, efetiva e transparente, em perfeita sintonia com os mandamentos constitucionais e, notadamente, com as pretensões almejadas pelos titulares do direito subjetivo vergastado.

Aborda-se, ainda, sobre a aplicação dos bloqueios/desbloqueios *on line* de veículos e imóveis, a certificação digital e sua aplicabilidade no seio das execuções fiscais, a partir da implementação de procedimentos que permitam a consolidação da Execução Fiscal Virtual, cujos primeiros passos nesse sentido ã foram tomados no âmbito da Justiça Federal em nosso país.

Desse modo, a despeito de eventuais falhas inobserváveis pelo autor e sem pretender esgotar a discussão sobre o tema em comento, espera-se que este trabalho monográfico tenha alguma serventia à celeridade e transparência do processo brasileiro.

1 GESTÃO PÚBLICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 Origem e Fundamentos

As diversas transformações ocorridas no meio político, econômico e social do Estado contemporâneo, dentre as quais se destacam a globalização da economia, a diminuição do intervencionismo estatal, o desenvolvimento de parcerias com o setor privado e uma crescente democracia participativa, constituem elementos decisivos a modelar uma nova administração pública, a chamada *Administração Gerencial*.

A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que, na década de 90, se buscasse um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão.

Esse modelo de gestão pública deveria orientar as organizações nessa transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com empresas e demais organizações do setor privado. Em 1997, o Programa optou pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países e que representam o “estado da arte” em gestão.

A adoção pura e simples dos modelos utilizados pelos prêmios e sistemas existentes, causava certa rejeição por parte das organizações públicas, notadamente daquelas integrantes da administração direta. Essa rejeição dava-se, basicamente, em função da linguagem, extremamente empresarial, adotada por esses modelos.

A estratégia utilizada pelo Programa da Qualidade no Serviço Público foi de adaptação da linguagem, ou seja, da explicação dos conceitos, mantendo o alinhamento em termos de critérios, pontuação e, principalmente, da essência que define todos os modelos analisados como de excelência na gestão.

Não se tratou, em momento algum, de fazer concessões à gestão pública, mas de criar o entendimento necessário para dar viabilidade ao seu processo de transformação rumo à excelência gerencial com base em padrões e práticas mundialmente aceitas..

A adaptação da linguagem cuidou de dois aspectos importantes: interpretar para o setor público os conceitos de gestão embutidos nos modelos e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro.

De lá para cá, e sob a mesma orientação, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por avaliações contínuas com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão preconizado pelos modelos de referência que lhe deram origem e, também de acompanhar as mudanças havidas na administração pública brasileira.

Acompanhar o estado da arte da gestão garante a identidade do modelo com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão. Acompanhar as mudanças na administração pública garante a identificação do modelo com a realidade das organizações públicas brasileiras.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é composto por sete critérios que, juntos, compõem um sistema de gestão para as organizações do setor público.

Os critérios que compõem o modelo são os seguintes:

1. Liderança;
2. Estratégias e planos;
3. Clientes;
4. Informação;
5. Pessoas;
6. Processos;
7. Resultados.

A fundamentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública dá-se através dos Princípios da Gestão Pública pela Qualidade: Satisfação do Cliente, Envolvimento de Todos, Gestão Participativa, Gerência de Processos, Valorização das Pessoas, Constância de Propósitos, Melhoria Contínua e Gestão Pró-Ativa. Vejamos, a seguir, sucinto comentário acerca de cada um deles:

1.1.1 Satisfação do Cliente

A excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cliente, ou seja, ao usuário dos serviços públicos. Na verdade, a qualidade dos serviços públicos é julgada por seus usuários, com base nas suas próprias percepções.

As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para agregar valor a esses clientes e com isso proporcionar-lhes maior satisfação.

Cite-se, outrossim, por oportuna, a opinião de Otávio J. Oliveira (2004, p. 5):

O cliente é a figura principal de todo processo organizacional. É necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente.

1.1.2. Envolvimento de Todos

A excelência em gestão pública depende, em grande parte, da capacidade de gerentes e gerenciados de trabalharem de maneira integrada e harmônica. Esse é um pré-requisito para que a organização aprenda continuamente e dê sustentabilidade ao seu desenvolvimento gerencial.

O envolvimento e o comprometimento da alta administração com a busca da excelência organizacional é um fator vigoroso para estimular e envolver as pessoas, fazendo com que se identifiquem com os desafios e resultados desejados pela organização.

Élio Wanderley de Siqueira Filho destaca (2003, p. 49):

A implementação de uma nova concepção de administração pública reclama, necessariamente, o engajamento efetivo de todos aqueles que a tornam concreta, já que a pessoa jurídica é, em sua essência, uma ficção jurídica, uma abstração, formada a partir do concerto de vontades a um determinado objetivo, no caso do Estado, a busca do bem comum.

Por outro lado preconiza Alexandre Rangel (2003, p. 31):

[...]cada um de nós tem seus próprios e únicos defeitos. Se os reconhecermos, podemos usá-los em nosso favor. Procure aproveitar todo o potencial de seus funcionários [...] Até mesmo daqueles que pareçam mais limitados.

1.1.3 Gestão Participativa

O estilo da gestão pública de excelência é participativo. Isso determina uma atitude gerencial de liderança, que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Urge citar o que preceitua Claudius D'artagnan C. de Barros, acerca do tema em estudo (1991, p. 51):

A tríade estimular-reconhecer-premiar condiz com uma seqüência lógica e natural de satisfação àqueles que tentam conquistar seu espaço através da participação. De um lado, responde a inúmeras carências ligadas especificamente às necessidades básicas, via premiação pesquisada; de outro lado, atende aos mais diversos anseios das necessidades profissionais, valorizando aptidões, esforços, intenções e posturas.

Uma gestão participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável.

Cite-se, ainda, o que acentua Otávio J. Oliveira (2004, p. 5):

Não há uma cultura, principalmente nas organizações brasileiras, de se considerar a opinião dos funcionários nas decisões gerenciais, atitude que traz sérias conseqüências para o desempenho dos processos e produtos, pois quem é encarregado de determinada tarefa tem mais condições de identificar as principais dificuldades na sua execução e até de

propor soluções locais para sua melhoria, o que certamente aumentaria sua eficiência e eficácia.

1.1.4 Gerência de Processos

O centro prático da ação da gestão pública de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos em produtos/serviços que agregam valor aos seus usuários.

Otávio J. Oliveira preconiza o seguinte (2004, p. 7):

A gestão da qualidade prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto. Muitas tarefas nas empresas são mal dimensionadas, podendo, muitas vezes, ser definitivamente eliminadas por um rearranjo no mecanismo de execução do processo maior a que pertencem. Existem diversas ferramentas na administração da produção que podem auxiliar na otimização e análise dos processos: fluxograma, carta de análise de tempos e movimentos, carta de controle estatístico do processo, etc. Esses instrumentos possibilitam gerir, controlar e otimizar os processos executados tanto nas empresas industriais como nas de serviços.

Gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e, avaliar, analisar e melhorar seu desempenho, proporcionando um melhor entendimento do funcionamento da organização. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho.

Por outro lado, Jorge Lessa afirma textualmente (1995, p. 44):

Na cultura da qualidade, há uma direção muito bem definida: todos os empregados devem estar tentando constantemente melhorar o sistema de trabalho. Os gerentes são, antes de mais nada, administradores de processos e líderes de pessoas. Eles desempenham um papel fundamental na melhoria do sistema administrativo, ao qual se atribui a origem de 85% dos erros, ou da não-qualidade na empresa [...]

Cite-se, alfim, a opinião abalizada de Luciano Raizer Moura (2003, p. 170):

O desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho requer a identificação e análise de todos os seus processos.

A análise de processos leva ao melhor entendimento e funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara de clientes e fornecedores. A constante análise do sistema de gestão, dos processos e da interdependência entre eles, ajuda a desenvolver o pensamento sistêmico na organização.

1.1.5 Valorização das Pessoas

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização.

Vejamos o que pensa Otávio J. Oliveira (2004, p. 6) sobre o assunto:

Os funcionários são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização. Deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento. Devem-se praticar remunerações justas, que motivem os funcionários a buscarem melhora pessoal e profissional, dando-lhes condições de contribuir para os propósitos do sistema da qualidade implantado.

A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho, harmonizando os interesses individuais e coletivos e promovendo a qualidade de vida.

Vejamos, adiante, o que diz sobre o tema Luciano Raizer Moura (2003, p. 169):

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação da força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e do ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Neste contexto, a proposição da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com competências e habilidades distintas formam equipe de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.

A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho.

1.1.6 Constância de Propósitos

Estabelecer um futuro desejado para a organização e agir de forma contínua para que as ações do dia-a-dia contribuam para a construção desse futuro é a essência desse princípio.

José A Monteiro assegura (1991, p. 8):

[...] a CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS [...] É saber o que se quer ser no futuro e o que se deve fazer para chegar lá.

O futuro “programado” dos órgãos públicos tem um horizonte de quatro anos. Cada administrador promove todas as suas estratégias para essa pequena eternidade e poucos são os que se interessam pelo que poderá acontecer no ano seguinte. E daí nascem as obras faraônicas, sem programas de utilização; o sucateamento de edificações, máquinas e equipamentos; a despreocupação com custos, com pesquisas, com manutenção e com qualidade.

A visão do futuro indica o rumo para a organização, a constância de propósitos a mantém nesse rumo.

Cite-se, ainda o mestre Otávio J. Oliveira (2004, p. 6):

Uma das maiores dificuldades encontradas na introdução dos conceitos da qualidade em uma organização é a resistência de seus funcionários, que agem em conformidade com a cultura da empresa. Para que a implantação e manutenção do sistema de

gestão pela qualidade tenha sucesso, é necessária que a organização, pelo compromisso da alta direção, despenda grande esforço no sentido de modificar a cultura organizacional de maneira que haja persistência, continuidade e convergência de atitudes para conquista de objetivos previamente traçados.

1.1.7 Melhoria Contínua

A busca da excelência requer que a organização melhore continuamente.

O princípio da melhoria contínua está baseado no entendimento de que apenas a solução de problemas, a redução do desperdício ou a eliminação de defeitos não conduzem ao alto desempenho institucional.

Urge destacar o sensato pronunciamento de Otávio J. Oliveira (2004, p. 6):

É importante ressaltar uma filosofia do Japão – país onde foram dados os primeiros passos da gestão da qualidade – denominada *Kaizen*, que preconiza um sistema contínuo de aprimoramento nas organizações, onde todos os funcionários – alta administração, gerentes e operários – devem se envolver com o desenvolvimento e a melhoria do sistema.

Um importante conceito da gestão da qualidade total, idealizado por *Deming* (1982), é o ciclo PDCA: P significa *plan* (planejar), D quer dizer *do* (fazer), C significa *control* (controlar) e A, *action* (ação). Esse mecanismo prega que todos os processos devam ser continuamente estudados e planejados (inclusive modificações e melhorias), ter suas mudanças implementadas e controladas (medição e observação dos efeitos) e, depois desses passos, deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos. Esse ciclo deve desenvolver-se de forma contínua e indefinidamente a fim de que depois de idealizado, implantado, medido e tendo estudado os resultados, possa novamente ser utilizado para outra melhoria, permitindo que o processo não se estagne e esteja sempre evoluindo.

Para Vicente Falconi Campos (1990, p. 42), os termos do ciclo PDCA de controle (método gerencial) tem o seguinte significado:

Planejar (P) – É estabelecer um plano que pode ser um cronograma, um gráfico ou um conjunto de padrões.

As metas podem decorrer do plano para casos de recursos limitados ou o plano pode decorrer da meta para recursos limitados.

Execução (D) – Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente do plano.

Verificação (C) – A partir dos dados coletados na execução, compara-se a meta realizada com a planejada.

Atuação corretiva (ACTION) – Esta é a etapa onde o gerente detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer. Esta situação é metódica.

É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização, utilizando como referenciais os modelos de excelência. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

Luciano Raizer Moura afirma taxativamente (2003, p. 171):

Uma organização que executa continuamente a auto-avaliação de seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa inovações ou melhoria em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e de manter o nível de excelência do desempenho.

1.1.8 Gestão Pró-Ativa

A postura pró-ativa está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa correr riscos, antecipando-se no atendimento às novas demandas dos usuários e das demais partes interessadas. Isto requer um foco permanente em resultados, medidos por meio de indicadores

balanceados que reflitam o grau de atendimento das necessidades destas partes interessadas.

A atitude pró-ativa implica prevenção de problemas, combate ao desperdício e a busca constante do fazer certo a coisa certa já na primeira vez.

Cite-se, novamente, a percuciente opinião de Luciano Raizer Moura sobre o tema (2003, p. 170/171):

A proatividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreendê-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades emergentes.

Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e seus produtos quando busca a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização, dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade e o meio ambiente.

A resposta rápida agrega valor ao produto de várias formas, como por exemplo reduzindo o tempo entre o projeto e a introdução dos produtos no mercado. A resposta rápida significa a busca de processos de produção mais eficazes e com custos mais reduzidos. Este conceito pode ser estendido aos processos de gestão como um todo. Um dos exemplos mais significativos é o atendimento às reclamações de clientes. Quando a organização soluciona rápida e eficazmente as reclamações de um cliente, ela consegue reverter as expectativas inicialmente desfavoráveis, e assim promover a fidelidade do cliente

1.2 Princípio da Eficiência

É cada vez maior o nível de preocupação e a atenção dispensada pelos dirigentes das Instituições Públicas no tocante ao cumprimento de novel princípio constitucional da Administração Pública, insculpido expressamente no *caput* do art. 37 da nossa Carta Magna através da Emenda Constitucional nº 19, de 5 de junho de 1998. Trata-se do Princípio da Eficiência, cujo atingimento só será possível, indubitavelmente, se houver arraigado compromisso dos componentes da organização com o seu efetivo sucesso, cujos fatores preponderantes voltam-se, fundamentalmente, à forte orientação para a ação, focalização no cliente, trabalho participativo, valorização do servidor,

comunicação franca e aberta, envolvimento total, foco no processo e melhoria contínua, comprometimento da alta direção, abordagem sistêmica, atuação baseada em fatos, desafio ao “status quo”, dentre outros.

Após a nova redação, o aludido dispositivo constitucional ficou assim redigido:

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte...”.

A redação do art. 37, quando da aprovação no segundo turno da Câmara dos Deputados, era a seguinte:

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, qualidade do serviço prestado e, também, ao seguinte...”.

Alvacir Correa dos Santos, em estudo desenvolvido sobre o Princípio da Eficiência na Administração Pública destaca a mudança ocorrida na redação final do caput do art. 37 da Constituição, face à substituição da expressão *qualidade do serviço prestado* por *eficiência*, para enfatizar a intrínseca relação entre a *eficiência* e a *qualidade*.

Claudius D’Artagnan C. Barros, estudioso da Qualidade, acentua que:

No processo de entendimento do conceito de qualidade é importante perceber que sempre estarão envolvidos dois personagens principais: o produtor da qualidade, ou aquele responsável por gerar produtos ou serviços; e o consumidor ou cliente da qualidade, aquele que se utiliza desses produtos, ou é usuário dos serviços ofertados.

Acrescenta, ainda, Claudius D’Artagnan C. Barros que:

O mecanismo da qualidade só se completará quando houver uma perfeita harmonia entre o desempenho desse produto ou serviço, associada à satisfação de quem vai utilizá-lo ou consumi-lo. Quando uma dessas partes não estiver em nível de consonância, certamente a qualidade não existirá, ou estará comprometida ou prejudicada.

José A. Monteiro, em sua obra, afirma com propriedade:

Qualidade total é a preocupação com a segurança e a qualidade do produto, a cada passo do processo, desde a entrada dos insumos até a utilização pelo cliente e verificação de sua satisfação.

Uma definição que demonstra com mais nitidez a intrínseca relação dos termos *qualidade e eficiência* evidencia-se nas palavras de Antonio Vico Mañas:

Qualquer organização, sem grandes esforços, sabe identificar um rumo para sua qualidade, desde que assim queira fazê-lo. Basta que pense, enquanto organização integrada, em aspectos tais como: atendimento às necessidades do cliente (adequação ao uso do produto ou serviço por parte dele) e eliminação de deficiências.

À sua ótica, é sabido que:

Se pensarmos no atendimento às necessidades do cliente, teremos de:

- aumentar sua satisfação com o produto;
- tornar os produtos mais vendáveis;
- atender à competição;
- aumentar a participação do mercado;
- fornecer faturamento de vendas;
- conseguir preços vantajosos.
-

Acrescenta, ainda, o seguinte:

Se pensarmos na ausência de deficiências, teremos de:

- reduzir a frequência de erros;

- reduzir o retrabalho, o desperdício;
- reduzir falhas de campo, despesas com garantia;
- reduzir a insatisfação do cliente;
- reduzir a inspeção, os testes;
- diminuir o tempo necessário para colocar novos produtos no mercado;
- aumentar o rendimento, a capacidade;
- melhorar o desempenho de entrega.

1.3 Concepção do Planejamento Estratégico

1.3.1 Introdução

Depreende-se do entendimento de Albrecht (1992, p. 24 apud Alexandre Luzzi Las Casas, 1999, p. 20/21)²:

[...] proporcionar qualidade total em serviços é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários.

A partir desse entendimento, acentua Alexandre Luzzi Las Casas (1999, p. 20/21):

[...]o que se percebe com esta definição é que não se limita apenas aos clientes externos. A qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado.

Já no dizer de Claudius D'Artagnan C. Barros (1992, p. 14/15), floresce o seguinte decálogo da qualidade:

² ALBRECHT, Karl. *Total quality service*. Seminário Internacional, p. 24, 9 abr. 1992. Apostila.

Os 10 princípios que se seguem são, no meu entender, os quesitos fundamentais para um bom gerenciamento da qualidade..

Princípio 1. O QUE FAZER antecede O COMO FAZER

Os princípios, fundamentos e conceitos do *o que fazer* compreendem a educação para a qualidade; o ensino das habilidades do *como fazer* caracteriza o treinamento para a qualidade.

Princípio 2. MOSTRE O SEU EXEMPLO

O instrumento mais eficaz para infundir a educação para a qualidade é o exemplo de cima.

Princípio 3. ATENDA PRIMEIRO ÀS NECESSIDADES BÁSICAS

O engajamento e a motivação do trabalhador, na busca da qualidade, dependem primordialmente do atendimento à satisfação de suas necessidades básicas.

Princípio 4. DESAFIE A CRIATIVIDADE

Praticar apenas o trivial ou tolher a inventiva é o caminho mais curto para o fracasso da qualidade.

Princípio 5. PROMOVA MUDANÇAS COM SABEDORIA

Paradigmas e barreias à qualidade (do tipo sempre foi feito assim para que mudar?) são um sintoma do insucesso e da estagnação empresarial nesta década.

Princípio 6. RECONHEÇA E INCENTIVE TALENTOS

Esta é uma forma inequívoca de demonstrar qualidade em administrar pessoas.

Princípio 7. INFORME O TRABALHADOR

É imperativo manter o trabalhador informado, pois sem conhecimento ele não será sensível à qualidade.

Princípio 8. DEMONSTRE O COMPROMETIMENTO

Comprometer-se com a qualidade demonstra a mais positiva vontade em consegui-la.

Princípio 9. FOMENTE A MELHORIA CONTÍNUA

Desenvolver o espírito de melhoria sem limite é um desafio promissor para a qualidade competitiva.

Princípio 10. MOBILIZE TODOS, SEM EXCEÇÃO

O desafio da qualidade total é, fundamentalmente, a mobilização de todos os recursos humanos no processo de sensibilização e capacitação para a busca da Excelência.

A gestão da qualidade no serviço público passa, necessariamente, pelo gerenciamento da administração pública e, conseqüentemente, pela elaboração de um Planejamento Estratégico caracterizado sobremaneira pela participação de todos os seus integrantes.

O processo de Planejamento Estratégico divide-se, basicamente, em três etapas: a Concepção, a Planificação e o Controle.

A etapa da Concepção integra a análise organizacional, o perfil, o posicionamento, o diagnóstico e os cenários, e objetiva traçar um panorama dos ambientes interno e externo à organização, seu passado, presente e futuro. É feito todo o registro do trabalho dos analistas organizacionais junto aos membros da organização, podendo criar tabelas, gráficos e relatórios contendo todos os dados necessários à concepção do Planejamento Estratégico. Dentre os dados registrados ou analisados, destacam-se: missão, visão, valores, clientes, princípios, logomarca, organograma, recursos humanos, forças, fraquezas, ameaças, oportunidades, cenários de projeção e de prospecção, etc.

1.3.2 Análise Organizacional

Trata-se das “raízes profundas” da organização, da sua razão de existir. O acesso a estas informações é dado através de entrevistas/workshops e deve haver uma estratégia de disseminação por toda a empresa. Trata-se de edição de textos, imagens (por conta da logomarca) e comunicação por toda a organização. Fazem parte da análise organizacional as seguintes informações:

- Missão;
- Visão;
- Negócio;

- Produtos e serviços;
- Clientes/público-alvo;
- Valores/princípios;
- Logomarca/imagem.

1.3.3 Perfil

O perfil da organização é a sua “carteira de identidade”. Representa todos os dados que caracterizam a natureza da empresa. Escrever o perfil da organização é uma das maiores experiências para uma força-tarefa, pois algo aparentemente simples começa a ganhar profundidade à medida que é discutido e trabalhado. Há várias formas de escrever o perfil. A mais comum é solicitar a um grupo de trabalho que levante os dados e valide-os em um encontro específico. São elementos do perfil:

- Denominação;
- Localização e instalações (filiais e matriz);
- Produtos/serviços e natureza das atividades;
- Histórico da instituição;
- Organograma;
- Macrofluxo;
- Funções principais (marketing, finanças, recursos humanos, produção, informações, etc.)

1.3.4 Posicionamento

O posicionamento é a localização onde situa-se a empresa ou instituição pública. No conceito de Michael Porter, há 5 forças determinantes no posicionamento de uma empresa, e ele denomina esse processo de “Análise Estrutural da empresa ou órgão”. O entendimento detalhado destas cinco forças possibilitará um melhor posicionamento da empresa, permitindo que faça melhores escolhas. Mais uma vez o processo é interativo, e são realizadas entrevistas semi-estruturadas ou solicitados trabalhos a força-tarefa e então é montado o modelo de Porter para validação em workshop. Analisando cada uma das 5 forças de Porter, quais sejam: concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e entrantes potenciais.

1.3.5 Diagnóstico

O diagnóstico é levantado pelos “stakeholders” ou partes interessadas:

- Acionistas;
- Empregados;
- Clientes;
- Fornecedores;
- Comunidade (vizinhos);
- Família;
- Governo;
- Sindicatos;
- Sociedade..

Cada parte interessada coloca a sua percepção da empresa, normalmente em pesquisas ou grupos de controle/experimentação. Depois o diagnóstico é validado por um corpo representativo da instituição.

Cada força, fraqueza, oportunidade ou ameaça deve ser quantificada relativamente (alta, média ou baixa – significativa, relevante ou moderada). A análise crítica do diagnóstico permitirá aos componentes da organização traçar objetivos, metas, planos e ações para alavancar o desempenho.

1.3.6 Cenários

A “cenarização” consiste na arte de estabelecer cenários com base no passado histórico e/ou no futuro esperado. Isto é projeção aliada à prospecção. Dos macro-cenários globais chegamos aos micro-cenários específicos, normalmente, em 3 níveis: otimista, pessimista ou provável.

A elaboração dos cenários estratégicos objetiva a reflexão dos executivos, gerentes, supervisores e profissionais em torno de um futuro previsto, baseado na

abordagem projetiva (baseada no passado) e na abordagem prospectiva (baseada no presente).

A fundamentação dos cenários deve ser baseada em dados sócio-econômicos e de infra-estrutura, articulada com o setor empresarial e com a comunidade técnico-científica, alinhada com o pensamento estratégico, idealizando situações futuras possíveis, mesmo que não tenham interligação com o passado e o presente, bem assim deve ser sistemática e multidisciplinar.

As técnicas utilizadas na elaboração de cenários são, entre outras, a dedução, a indução, a lógico-intuitiva, a análise de tendência de impacto e o levantamento do maior número de informações que impactem o ambiente.

Os cenários são a concepção do futuro como resultado da interação entre tendências e eventos, são projeções variadas de tendências históricas, ou postulações de eventos específicos. Tudo isto é essencialmente subjetivo e requer um processo de revisão intenso para evitar erros grosseiros e conferir maior adequação dos cenários, principalmente em função das mudanças constantes do mundo atual.

Os aspectos a serem considerados na elaboração dos cenários são o tecnológico, o político-econômico, o produto/serviço e o sócio/cultural.

Esses aspectos constituem a base dos macro-cenários que deverão ser detalhados nas variáveis específicas da Instituição, criando os micro-cenários.

A partir da análise do relacionamento entre os graus de impacto e de certeza, são descritos os cenários, normalmente os três seguintes:

- Cenário otimista;
- Cenário pessimista;
- Cenário provável.

Os objetivos estratégicos são delineados a partir do cenário provável.

1.4 Etapa de Planificação

É composto pelos planos de gestão de longo prazo (3 a 5 anos) e de curto prazo (1 a 2 anos). Registra os objetivos, metas, projetos, atividades e tarefas rotineiras

estabelecidos na fase de concepção. Sua representação é através de cronogramas, estabelecendo o quê, como, quando, quem, onde, e quanto custa cada uma das atividades do plano de gestão. Possibilita também o registro das chamadas ações emergenciais, aquelas de realização imediata, com prazo curtíssimo de conclusão (até 60 dias).

A etapa de planificação permite que o administrador possa registrar as suas metas estratégicas, sejam elas de caráter rotineiro (Plano de Gestão das Rotinas) ou de alcance específico (metas escolhidas com essa finalidade e de caráter transitório). As metas podem ser expressas em forma de cronogramas, os quais constituem a base do Plano de Gestão da organização e possibilitam o controle do processo de planejamento estratégico, a ser descrito na próxima etapa.

1.5 Controle do Planejamento Estratégico

Permite o acompanhamento e avaliação de todo o processo de planejamento estratégico. A partir dos relatórios, tabelas e gráficos escolhidos pelo próprio cliente, é feito o acompanhamento das ações estabelecidas na etapa anterior. Este controle pode ser realizado por área funcional, por responsável ou através de matrizes gerenciais. Por exemplo, o presidente de uma empresa pode solicitar o relatório de progresso das ações do plano, por responsável, por área ou objetivo específico. Pode acompanhar ainda os motivos dos atrasos registrados ou a previsão do plano de gestão, através de gráficos e das metas estabelecidas pelo “Balanced Score Card” (BSC). Periodicamente, deve ser feita uma avaliação geral do planejamento estratégico, fechando-se um ciclo e iniciando-se o replanejamento.

O insumo do trabalho de um executivo é justamente o acesso a informações. Com base nestas informações, este executivo tomará as decisões necessárias à sua organização. Quanto melhor for a base de dados que alimenta o insumo do gerente, melhor será a qualidade do resultado de seu trabalho, ou seja, as decisões que tiverem que ser tomadas.

Nesta etapa encontra-se o grande “segredo” do planejamento estratégico. Aqui, o acesso às informações propiciará uma avaliação dos resultados e das distorções, permitindo que o empresário e seu corpo gerencial possam corrigir os desvios. O grande

problema dos processos de planejamento estratégico é o acompanhamento permanente das metas, indicadores e objetivos, pois a gestão do dia-a-dia pode fazer com que o executivo deixe em segundo plano, ironicamente, as metas mais importantes, as de ordem estratégica. Nesse caso, a tendência do Plano de Gestão (principalmente o de longo prazo) é tornar-se um documento esquecido, engavetado, e não algo vivo, palpitante, que “corre nas veias” da organização.

A etapa de controle deverá permitir a consulta de quaisquer situações de metas, projetos e atividades, como aquelas que estão em dia, em atraso, realizadas paradas, sem informação, cancelas, etc. Estas descrições adaptam-se à cultura de cada empresa, ficando a cargo do executivo defini-las. Os gerentes deverão ter acesso a gráficos de tipos variados, como barras, linhas, pizzas, tendências, múltiplas variáveis, etc. dependendo da configuração que for dada a cada indicador ou índice de desempenho. Estes gráficos poderão estar atrelados a desempenhos de grandezas qualitativas, como o progresso das metas de um projeto, ou ainda a grandezas quantitativas, como indicadores de lucratividade, faturamento por produto, etc.

O responsável pelo planejamento deverá fazer um balanço periódico do progresso de todo o plano de gestão, mediante a atribuição de pesos e percentuais de realização a cada uma das metas dando um panorama global da realização do plano. Esta periodicidade pode ser escolhida pela organização. Os relatórios, gráficos e tabelas geradas serão insumos das reuniões gerenciais de avaliação do plano de gestão, onde os dirigentes farão a análise da administração estratégica.

1.6 Vantagens do Planejamento Estratégico

Dentre as diversas vantagens decorrentes do desenvolvimento de um Planejamento Estratégico a ser posto em prática numa instituição pública ou privada, destacam-se:

- Definição de objetivos, metas e indicadores para a organização, com uma metodologia própria de acompanhamento e controle gerencial;
- Envolvimento de toda a equipe no processo de formulação do planejamento, comprometendo-os com o processo de mudança, através da participação;

- Criação de uma infra-estrutura para realização da mudança organizacional, através da profissionalização, usando técnicas modernas de gestão (gerenciamento por objetivos, programas de liderança, padronização de procedimentos, desenvolvimento de pessoas, etc.).

1.7 Missão, Visão e Valores

Missão é a finalidade da existência de uma organização. É aquilo que dá direção e significado a essa existência. A missão da organização está ligada diretamente aos seus objetivos institucionais, aos motivos pelos quais foi criada, pois a missão representa a sua razão de ser. Via de regra, a missão começa com um verbo, na forma infinitiva, como, por exemplo, criar, produzir, divulgar, etc. A missão tem que responder aos seguintes questionamentos: o que faz a instituição, por que faz, e a quem se destinam seus produtos e serviços. A missão não deve ser tão genérica que não se saiba exatamente de que se trata, nem tão complexa que a sua descrição fique confusa.

Visão é o sonho de uma organização. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. A visão é um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. Normalmente, é de longo prazo (pelo menos, 5 anos). É uma descrição clara de intenções estratégicas da organização em prazos determinados. Jamais se deve confundir missão e visão: a missão é algo perene, sustentável como um farol sempre aceso e disponível a guiar pessoas e organizações no curso de suas vidas, enquanto que a visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado. Uma boa imagem para uma visão é “os muitos passos de uma caminhada até o topo de uma montanha. Vê-se o topo ao longe; em alguns momentos da escalada ele pode ser perdido de vista, mas todos sabem onde e como vão chegar lá. A visão é estar no topo”. A visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos sintam-na.

Cite-se, outrossim, por oportuna, a opinião de Alexandre Luzzi Lãs Casas (1999, p. 167):

Uma visão é uma imagem que a administração espera projetar na clientela. Pode partir de uma colocação qualquer, como objetivos a serem perseguidos. Uma visão muito comentada é a do McDonald's, que diz ser um dos principais objetivos da

companhia atingir a sigla QSLV – qualidade, segurança, limpeza e valor.

Os Valores de uma organização representam os princípios éticos que norteiam todas as ações dessa mesma organização. Normalmente os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral. É importante destacar que os valores devem realmente fazer parte da cultura organizacional da instituição, isto é, devem ser percebidos por todos. Pior que não ter valores instituídos, é ter falsos valores, como “letra morta”, deixando a impressão de hipocrisia. Os valores devem ser vivenciados verdadeiramente por todos, a partir dos exemplos da liderança. Em síntese, podemos dizer que os valores são o “ar que se respira” na organização, aquilo que é imediatamente percebido de forma tácita por um visitante ao manter contato com a instituição.

2 PROJETO EQUIPE NOTA MIL: UMA EXPERIÊNCIA EXITOSA

2.1 Introdução

A aceitação de mudanças, sobretudo aquelas que provocam rupturas de grande porte no método de trabalho desenvolvido durante anos por integrantes de uma mesma equipe, dentre as quais são destaque as que dizem respeito às inovações tecnológicas, depende fundamentalmente de um profícuo trabalho de convencimento que nasce a partir de uma sistematização de políticas e práticas de reconhecimento dirigidas a todos os seus integrantes, com o decisivo apoio de seus principais dirigentes.

A Justiça Federal em Campina Grande compreendeu a importância dessa constatação e seus comandantes aceitaram a institucionalização de um projeto sob minha responsabilidade e autoria, denominado EQUIPE NOTA MIL. A forma como surgiu o projeto em apreço exige uma contextualização para melhor compreensão dos seus objetivos, senão vejamos:

O projeto EQUIPE NOTA MIL decorreu da necessidade de buscar ações que possibilitassem a melhoria dos índices do clima organizacional da Justiça Federal, Subseção Judiciária de Campina Grande, envolvendo a questão do reconhecimento do(a) servidor(a), e ainda valorizar os demais integrantes da equipe local, ou seja, estagiários e membros das equipes prestadoras de serviço (terceirizados). Buscou-se conhecer referenciais teóricos e práticos para determinar as que pudessem dar suporte às ações então propostas, visando atingir uma significativa melhora no clima organizacional.

A metodologia adotada teve por base consulta a outras instituições e empresas públicas com alguma experiência em programas de reconhecimento do servidor ou empregado e à bibliografia encontrada sobre o assunto.

2.2 Contextualização

A Justiça Federal em Campina Grande vinha atuando, desde o final do ano de 2001, em consonância com o Programa de Qualidade implantado pelo egrégio Tribunal Regional Federal em toda a 5ª Região, que abrange os estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe.

Em março de 2003, de forma pioneira na 5ª Região, a Justiça Federal campinense, em decorrência dos avanços verificados na unidade organizacional em referência,

conquistou o Certificado Internacional de Qualidade ISO 9001:2000, o qual se traduziu em inequívoco reconhecimento às ações desenvolvidas e, fundamentalmente, em inarredável compromisso com a melhoria contínua na prestação dos serviços aos jurisdicionados.

A realização de pesquisas de Satisfação do Usuário, bem assim as de Clima Organizacional na Subseção Judiciária campinense, se constituíram em importante ferramenta de aferição do grau de satisfação de nossos clientes, sejam eles interno ou externo, contribuindo decisivamente na implementação de ações que visam, precipuamente, uma prestação jurisdicional mais célere, efetiva e transparente.

Com a compreensão de que a valorização do servidor e demais integrantes da equipe de trabalho é iniciativa indispensável a qualquer instituição por imperativo de justiça e fator preponderante a refletir positivamente na prestação jurisdicional, aos servidores foram oferecidos, desde a implantação do Programa de Qualidade, diversos cursos de capacitação, em percentuais bastante acentuados em relação ao que ocorria anteriormente, elevando, dessa forma, o grau de satisfação de todos os componentes da equipe de trabalho.

O grande passo e desafio que se desenhava a partir de meados de 2004 era, sem sombra de dúvidas, a ampliação de ações que objetivassem um maior reconhecimento e valorização da criatividade e da inovação por parte de todos os integrantes da equipe de trabalho, estímulo à sugestão de novas idéias, reconhecimento e valorização de talentos, valorização e reconhecimento dos esforços de auto-desenvolvimento e incentivo ao oferecimento de opiniões as mais diversas a respeito da Instituição.

Em resumo, a variável “*Reconhecimento do trabalho pela Organização*” devia ser o horizonte mais alvissareiro para aquele momento, através da adoção de procedimentos de reconhecimento pelos serviços prestados e sugestões apresentadas de forma sistematizada, até para que viesse a servir de estímulo a uma maior participação dos servidores, estagiários e pessoal terceirizado nos diversos processos organizacionais e políticas da Instituição.

Na divulgação das ações que contribuíssem para um melhor desempenho da Subseção Judiciária campinense, seja pela participação individual seja em equipe, foram utilizados instrumentos internos de veiculação restritos à instituição, como a Página de Acesso ISO, intranet, murais e outros que ultrapassam os limites da organização, dentre as quais aquelas que possibilitavam o acesso via internet. A divulgação em tela, além de

contribuir para o aprimoramento da imagem da Instituição, visava, sobretudo, contribuir para aumentar a auto-estima do servidor.

O projeto EQUIPE NOTA MIL concentra, na verdade, todas as práticas já existentes e vem acrescentar outras que reforçam a estratégia de reconhecer o desempenho dos servidores, estagiários e até mesmo do pessoal terceirizado.

Dentre as várias ações constantes do projeto ora em apreço, urge ressaltar que o Programa de Gestão de Desempenho – PROGED, é iniciativa já posta em prática na Justiça Federal da 5ª Região, sob a responsabilidade do egrégio Tribunal Regional Federal correspondente. Neste particular, cabe a Subseção local tão somente executar as atividades decorrentes dessa iniciativa.

2.3 Identificação do Problema e Análise das Principais Causas

As Pesquisas de Clima Organizacional, realizadas na Subseção Judiciária de Campina Grande apontavam, de certa forma, para a necessidade da adoção de mecanismos de reconhecimento da atuação dos integrantes da Subseção Judiciária de Campina Grande.

Percebia-se claramente que, apesar das práticas adotadas em decorrência do Sistema de Gestão da Qualidade implementado no órgão, o servidor sentia a necessidade de obter, além da recompensa monetária, aquelas consideradas simbólicas e que viesse a refletir positivamente na sua auto-estima e na sua motivação.

Claus Möller³ considera que há várias maneiras de reconhecer o trabalho das pessoas. É possível pagar mais lhes dando melhores salários ou cargos, mas, esse é apenas um caminho. Segundo o autor, a auto-estima é também elemento propulsor da motivação e que, por sua vez, depende do reconhecimento do esforço do indivíduo para realizar seu trabalho e do orgulho que sente disso.

Robbins⁴ define motivação como a vontade de empregar alto nível de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Ressalta os conceitos: esforço e necessidade. **Esforço** como uma medida de intensidade direcionada e coerente com as metas da organização. **Necessidade** como algum estado que faz certos resultados parecerem atraentes. Uma vez insatisfeita, cria tensão que estimula impulsos internos no indivíduo e estes geram

³ Claus Müller, A Qualidade através das Pessoas. Revista HSM Management, Julho-Agosto /1997.

⁴ Robbins, Stevens P., autor do livro *Organization Behavior* (1998)

um comportamento de busca de objetivos especiais que, se alcançados, levarão a satisfação de necessidades e à redução da tensão. Exige-se que também tais necessidades sejam compatíveis e coerentes com as metas da organização.

Franco⁵ afirma que **motivação** é um processo, não um evento isolado onde se aperta um botão e pronto... não precisa de curso... motivação é consequência, não causa. Falta de motivação está em algum lugar da empresa. Pode estar na estrutura organizacional, nos processos de trabalho ou quem sabe, na apatia da liderança. O autor insiste em alguns aspectos que fazem com que as pessoas se desmotivem com o passar do tempo:

- a falta de perspectiva de futuro;
- a rotina enfadonha do trabalho;
- a falta de reconhecimento;
- a postura do chefe.

Atualmente, uma das explicações de motivação mais amplamente aceita porque é a que mais reconhece as diferenças individuais e evidencia relações que determinam em cada indivíduo, a motivação para produzir, é a de Victor Vroom⁶ a **teoria da expectativa**.

A teoria argumenta que um empregado estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que o seu esforço seja percebido; que uma boa avaliação do seu desempenho levará a recompensas organizacionais e que as recompensas satisfarão suas metas pessoais

Segundo Vroom, sua teoria enfoca três relações:

1. Relação esforço-desempenho - A probabilidade percebida pelo indivíduo de que empregar uma dada quantidade de esforço levará ao desempenho desejado.
2. Relação desempenho-recompensa - O grau em que o indivíduo acredita que atuar num nível especial levará à obtenção de um resultado desejado.
3. Relação recompensas-metas pessoais - O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais de um indivíduo e a atração destas recompensas potenciais para o indivíduo.

Este modelo busca explicar o porquê de muitos empregados não se sentirem motivados em seus empregos e despendarem o mínimo necessário de esforço.

⁵ Dermeval Franco, administrador e consultor da Danton Velloso & Consultores Associados, SP.

⁶ Victor Vroom, *Work and Motivation* (New York, John Wiley & Sons, 1964).

Outra teoria que reforça positivamente o comportamento é a **teoria do reforço**⁷, onde recompensar um comportamento com reconhecimento imediatamente após esse comportamento ocorrer, tem-se a probabilidade de estimular sua repetição.

Uma outra teoria - **teoria da equidade**⁸ - focaliza a justiça da distribuição ou a justiça percebida da quantidade e alocação de recompensas entre os indivíduos, ou seja, os empregados fazem comparações de seus resultados com o dos outros e, se percebem injustiças, é possível se desmotivarem.

As teorias citadas são complementares. O desafio é integrá-las para melhor compreender seus inter-relacionamentos, diante de sua significância para os empregados e para a Empresa ou Instituição Pública.

A teoria do reforço entra no modelo reconhecendo que as recompensas da organização reforçam o desempenho do indivíduo ainda que não imediatamente o que se repete na teoria da equidade, onde os indivíduos comparam as recompensas recebidas com os insumos que gastam e o esforço empreendido para realizar o trabalho.

Alguns cientistas comportamentais consideram o dinheiro como um importante motivador, enquanto outros preferem apontar o valor de cargos desafiadores, metas, participação em tomadas de decisão e outros fatores não monetários como motivadores.

Segundo Saul W. Gellerman⁹, o dinheiro representa também, valores sentimentais e é a conjugação do sentimento com a significação material do dinheiro, que produz a motivação. Daí a afirmação de "que somente quando se torna um meio seguro de garantir e se obter segurança, categoria social e outros bens intangíveis é que o dinheiro começa a ser símbolo de tudo isso. E é somente quando lhe é atribuída essa capacidade que se converte em força motivacional importante para o indivíduo".

Kohn¹⁰ trata o assunto dentro da ótica de que o reconhecimento e a recompensa podem ser sentidos como punitivos, já que "algumas pessoas não ganham as recompensas que estavam esperando, e o efeito disso, na prática, equivale à punição".

⁷ Teoria do Reforço, abordagem behaviorista que argumenta que o reforço condiciona o comportamento.

⁸ Teoria da Equidade, abordagem que focaliza a justiça percebida da quantidade de recompensas entre os indivíduos.

⁹ GELLERMAN, Saul W., psicólogo, diretor de Pesquisas de Pessoal da IBM, autor do livro *Motivação e Produtividade*, 1963

¹⁰ KOHN, Alfie, *Punidos pelas Recompensas*, São Paulo, Atlas, 1998.

Daí a conclusão de que as pessoas precisam ser reconhecidas, valorizadas e recompensadas pelo que fazem. E isto também ocorre, quando é feito o reconhecimento instantâneo, no dia a dia, através de feedbacks contínuos e no momento formal de avaliação de desempenho.

Robbins em seu livro *Comportamento Organizacional*, diz que o reconhecimento pode ser um potente motivador. Afirma ainda que os programas de reconhecimento podem ter vários formatos. Os melhores usam formas múltiplas e reconhecem tanto as realizações individuais quanto as de grupo.

Coerente com as expectativas dos servidores e com as metas institucionais da Subseção Judiciária de Campina Grande, optou-se por sistematizar as práticas de reconhecimento, inclusive as já existentes, com a implementação de ações indispensáveis à obtenção dos objetivos almejados, como é o caso do *Prêmio Destaque*.

2.4 Plano de Ação de Melhorias

2.4.1 Premissas

Duas premissas nortearam a estruturação da presente proposta. A primeira considera que os servidores se sentem mais motivados para trabalhar quando são reconhecidos por suas contribuições.

A segunda reforça que o reconhecimento percebido pelo servidor pode ser decorrente de recompensas simbólicas e monetárias.

Com a institucionalização desse Projeto, o reconhecimento dos servidores, bem assim dos estagiários e terceirizados, através de um mecanismo oficial, possibilitou considerar e divulgar sistematicamente as ações dos personagens que compõem a sua história, o que veio a causar, indubitavelmente, impacto positivo no moral da Casa e na auto-estima de todos os membros da equipe da Justiça Federal campinense.

2.4.2 Objetivo Geral

Reconhecer a performance profissional do servidor e demais integrantes da equipe nas suas contribuições excepcionais para a organização, através dos instrumentos normativos existentes e de outros a serem implementados.

2.4.3 Resultado Esperado

- Reforçar o orgulho e o sentimento de pertencer e/ou contribuir com a organização.
- Estimular ações de melhoria que alavanquem resultados estratégicos da instituição.
- Incentivar a participação de todos na melhoria da gestão dos processos organizacionais.
 - Fortalecer o comprometimento da força de trabalho, pela auto-motivação.
 - Reforçar as práticas de endomarketing da instituição.
 - Elevar a imagem da instituição no ambiente interno e externo.
 - Agregar valor aos resultados da organização.
 - Melhorar o clima organizacional e a qualidade de vida das pessoas.

2.5 Métodos e Técnicas Adotadas no Desenvolvimento das Ações

Estes métodos e técnicas ratificam algumas ações já consagradas na Justiça Federal e criam, por outro lado, novas formas de operacionalização do reconhecimento ao servidor, de caráter extremamente inovador, compondo-se basicamente de cinco tipos de ações, conforme explicitado a seguir:

2.5.1 Prêmio Destaque Justiça Federal Campina Grande

Ação inovadora da Subseção local, destinada a reconhecer os destaques da instituição, nas categorias SERVIDOR, ESTAGIÁRIO e PESSOAL TERCEIRIZADO, mediante avaliação por comitê de premiação.

Periodicidade: anual

Ciclo de Premiação: outubro a dezembro.

Modalidades:

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO - concepção e implementação de idéias criativas e inovadoras em processos, instrumentos, equipamentos e outros que causem impacto na prestação do serviço público e nos resultados obtidos pela instituição.

PRODUÇÃO CIENTÍFICA - pesquisa científica que comprovadamente agregue valor aos resultados, à imagem e às pessoas que compõem a instituição.

EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE - Exercício diário de atividades a contribuir decisivamente com vistas à obtenção dos objetivos a que se propõe a Justiça Federal em Campina Grande.

Crítérios:

Os critérios de participação e avaliação das modalidades constituem objeto de regulamento próprio.

Comitê de Premiação:

Um comitê composto por três integrantes: (um Juiz Federal Coordenador e dois membros) é responsável pela avaliação e indicação dos premiados.

A composição do comitê, à exceção do coordenador, está relacionada diretamente à natureza dos trabalhos apresentados.

2.5.2 Programa de Gestão de Desempenho - PROGED

Ação já em curso na Justiça Federal da 5ª Região, destinada a acompanhar o desempenho dos servidores que compõem a Instituição, com vistas a propiciar recompensas monetárias, traduzidas em ascensão nas carreiras respectivas.

Periodicidade: anual

Ciclo de Premiação: março e setembro.

2.5.3 Elogio Formal

Formalização de elogio dirigido ao servidor, estagiário e/ou pessoal terceirizado que tenha no exercício de suas funções ou fora dela, praticado ato positivo de significativa relevância em favor da organização. Ação já consagrada na Justiça Federal, no tocante aos servidores do órgão, alargando, a partir do projeto EQUIPE NOTA MIL, o grau de abrangência de tão importante iniciativa.

Periodicidade: Permanente.

Ciclo de Premiação: janeiro a dezembro.

Sugere-se, todavia, a sua formalização, quando possível e conveniente, por ocasião do final de exercício, em sintonia com o período de entrega do prêmio Destaque Justiça Federal Campina Grande.

Indicação: Juiz Federal da Unidade respectiva (Varas Federais e apoio administrativo).

Fica ressalvada, outrossim, a hipótese de o(a) Juiz(a) Federal Gestor(a) da Qualidade proceder a indicações independentemente da lotação do(a) servidor(a) em qualquer das unidades respectivas, fize aos reflexos das ações praticadas em toda a organização, a afetar positivamente o Sistema de Gestão da Qualidade da Subseção Judiciária de Campina Grande.

Critérios:

Os critérios de concessão de elogio permanecem a cargo dos magistrados titulares das Varas Federais e da Subdireção do Foro de Campina Grande.

2.5.4 Medalha por Destacada Harmonia e Urbanidade

Ação inovadora da Justiça Federal em Campina Grande destinada a valorizar os servidores, estagiários e terceirizados que, no exercício de suas atribuições específicas, se destacam pelo espírito de equipe, comportamento exemplar, bom senso, enfim, àqueles cuja atuação cotidiana seja fundamental à união do grupo como um todo. Objetiva, também, reconhecer a contribuição decisiva daqueles que, no trato com o público, se destacam pela acentuada urbanidade e empatia, promovendo, dessa forma, a imagem da Instituição, em sintonia com o que preconiza uma das estratégias previstas no Plano de Gestão da Justiça Federal da 5ª Região.

Periodicidade: Anual

Crítérios:

O critério de concessão das medalhas para cada uma das categorias específicas, ou seja, servidor, estagiário e terceirizado, a serem ofertadas preferencialmente ao final de cada exercício, é o de eleição direta pelos que compõem cada categoria específica, podendo ser facultada a participação do público externo, através de pesquisas de opinião ou outro meio similar. Os magistrados federais, por sua vez, participarão do colégio eleitoral nas três categorias supracitadas. Ao Núcleo da Qualidade caberá a missão de organizar todo o processo eleitoral, inclusive o regulamento, quando necessário.

2.5.5 Menção Honrosa

Constituindo-se em outra ação inovadora da Justiça Federal em Campina Grande, o(a) Juiz(a) Federal Gestor(a) da qualidade, a seu critério exclusivo, poderá distinguir com uma menção honrosa, servidores, estagiários e/ou terceirizados da Justiça Federal que, espontaneamente, participem de trabalhos voluntários de caráter social ou ato heróico que beneficie indivíduo ou grupos e que favoreçam, direta ou indiretamente, a própria imagem da instituição.

2.6 Resultados Alcançados e Eficácia das Ações

Vários foram os fatores críticos de sucesso do projeto EQUIPE NOTA MIL. Vale destacar, no entanto, os mais importantes:

- Comprometimento dos magistrados, diretores e supervisores.
- Patrocínio da alta administração e seus parceiros.
- Divulgação ampla do programa.
- Adequação das premiações às expectativas dos servidores e demais integrantes da equipe.

- Transparência e ética de todo o processo.

Torna-se perceptível, pois, que o comprometimento de todos e o adequado planejamento em face do que se pretendia, ao final, foi fundamental para o êxito do projeto EQUIPE NOTA MIL. O resultado alcançado, pois, não poderia ser outro, senão o de ampla satisfação da equipe de trabalho com a iniciativa da Instituição em valorizar a todos através das ações desenvolvidas, com enorme ênfase ao reconhecimento devido.

A eficácia das ações advindas do Projeto EQUIPE NOTA MIL, no alcance dos objetivos almejados, é de fácil comprovação, a julgar pela comparação dos dados estatísticos decorrentes das pesquisas de clima organizacional, realizadas antes e depois da implementação do projeto, e que se encontram devidamente registradas nos documentos oficiais do Sistema de Gestão da Qualidade da Justiça Federal, campinense.

É importante frisar, por oportuno, que as pesquisas de clima organizacional são realizadas periodicamente na Justiça Federal, em Campina Grande, sendo exigência da própria norma ISO 9001:2000. Os resultados advindos das respostas obtidas, diga-se de passagem, são devidamente tratados, podendo gerar, conseqüentemente, planos de ação preventiva e corretiva, quando necessários.

2.7 Conclusões

O clima reinante por ocasião da confraternização natalina de 2004, oportunidade de entrega dos prêmios do projeto EQUIPE NOTA MIL, por si só traduzia o misto de satisfação e impressionante melhoria do clima organizacional da Justiça Federal, Subseção Judiciária de Campina Grande.

As políticas desenvolvidas a partir da gestão da qualidade implementada na Justiça Federal campinense desde 2002 fizeram por onde reforçar o sentimento de valorização da equipe de trabalho. Com o surgimento do projeto EQUIPE NOTA MIL, em 2004, reluzia mais uma iniciativa a constituir-se em sinônimo de real valorização do servidor, do estagiário e até mesmo do pessoal que compõe as equipes prestadoras de serviço na Instituição.

A integração de todos, indistintamente, o sorriso fácil e verdadeiro de gratidão e regozijo da equipe de trabalho, os troféus, comendas e portarias de elogio emolduradas e expostas com imensa satisfação pelos contemplados, é apenas semente de uma vasta plantação, fertilizada pelo reconhecimento perene e diuturno, que deve prevalecer nas Instituições Públicas e Privadas e, notadamente, no Judiciário.

Foi-se o tempo da demasiada distância entre autoridades e seus comandados, tão amplamente vivenciada nas Instituições, sobretudo no Poder Judiciário. A gestão administrativa moderna exige, de fato, compartilhamento, descentralização das decisões, administração participativa e, especialmente, motivação e elogio a quem verdadeiramente faça jus, independentemente de sua posição na cadeia hierárquica.

As ações decorrentes do EQUIPE NOTA MIL, muitas das quais marcadas pelo ineditismo e originalidade, a exemplo da *medalha por destacada harmonia e urbanidade* e o *prêmio destaque Justiça Federal Campina Grande*, certamente servirão de estímulo a todos quantos buscam, no serviço público, enquanto agentes de transformação, novos caminhos que conduzam à substancial satisfação dos usuários, sejam eles internos ou externos.

A importância do projeto em tela reside exatamente na adoção de significativo conjunto de ações desenvolvidas com o fito de propiciar a necessária harmonia no ambiente de trabalho, fortalecendo o espírito de equipe e propiciando, em consequência, um atendimento de qualidade ao público.

O EQUIPE NOTA MIL, por conseguinte, a partir do sucesso alcançado na Justiça Federal em Campina Grande, pode servir como modelo eficaz de um sistema de consequências a alavancar o clima organizacional, contribuindo sobremaneira para o aprimoramento da prestação jurisdicional no âmbito das diversas Instituições que compõem o Judiciário pátrio.

3 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NOS EXECUTIVOS FISCAIS EM CAMPINA GRANDE

3.1 Projeto Leilão Eficaz

O Leilão Judicial constitui-se em importante instrumento previsto na legislação pátria e comumente utilizado pelos credores em execuções fiscais, com vistas à satisfação de seus créditos de natureza geral, previdenciária ou tributária. O evento em si, que proporciona a aquisição de bens móveis e imóveis por empresas ou pessoas físicas interessadas na arrematação destes, é realizado, via de regra, de forma presencial, através da participação de um leiloeiro oficial previamente designado pelo Juiz, em dia, hora e local definidos com antecedência devida e constantes de edital publicado em diário oficial.

Nada obstante, o avanço tecnológico veio a proporcionar novos rumos e maior transparência a eventos dessa natureza, que se pode perceber facilmente a partir da experiência vivenciada na Justiça Federal em Campina Grande – Paraíba, a título meramente exemplificativo.

O projeto de cunho institucional desenvolvido na 10ª Vara Federal da Seção Judiciária da Paraíba, Subseção de Campina Grande, de minha autoria, diz respeito ao LEILÃO EFICAZ, que será explanado a seguir. Trata-se, sucintamente, de um eficiente método de divulgação e otimização dos leilões judiciais da 10ª Vara Federal na Paraíba, e que veio a ser, posteriormente, estendido às demais Varas Federais da Seção Judiciária do Estado em comento, conforme orientação da douta Direção do Foro. O objetivo fundamental do projeto é propiciar uma maior transparência dos leilões judiciais, através da qual se almeja o alcance de uma maior eficácia nas vendas dos bens submetidos à hasta pública, causando reflexos bastante positivos no curso das Execuções Fiscais em andamento naquela Vara Federal.

3.1.1 Leilão Judicial e o Processo Crítico

A iniciativa de implantação do projeto alusivo ao LEILÃO EFICAZ no âmbito da 10ª Vara Federal, Subseção Judiciária de Campina Grande/PB, nasceu da necessidade imperiosa de facilitar a obtenção de informações fidedignas acerca do leilão judicial por parte do público em geral, interessado na arrematação de bens, assim como possibilitar, através de uma política voltada para a transparência, efetividade e qualidade dos serviços prestados à população, a realização de leilões judiciais amplamente divulgados e, em consequência, dotados de pleno êxito.

A realização dos leilões judiciais da forma como vinha se concretizando, apesar da divulgação dos editais no Diário da Justiça do Estado e no átrio do prédio sede da Justiça Federal, além de tímida divulgação no *site* da JFPB, fazia por onde merecer iniciativas bem mais arrojadas, visando propiciar uma maior participação de arrematantes. A primeira medida foi, portanto, a de trazer de volta o leilão judicial para o prédio sede da Justiça Federal (auditório), possibilitando um maior conforto e, principalmente, maior transparência no procedimento a ser realizado, uma vez que disponibilizadas fotografias, exibidas através do equipamento *data show*, de todos os bens submetidos à hasta pública. Uma ampla divulgação na imprensa dos leilões a ser realizados, a fixação de cartazes e faixas para o conhecimento público e a divulgação de um calendário anual com as respectivas datas dos leilões judiciais da 10ª Vara Federal também fizeram parte integrante do rol de medidas adotadas visando ao leilão eficaz, as quais serão detalhadas mais adiante.

Finalmente, a construção de um *link* específico bem mais abrangente no endereço eletrônico da Justiça Federal na Paraíba (www.jfpb.gov.br), acerca do leilão judicial, contendo *notícias*, *links* diversos, *legislação* atinente à matéria, *dicas* as mais diversas (fundamentais para o esclarecimento de todos os interessados no leilão judicial), bem assim permitindo *contatos* do público externo, através de *e-mail*, com a Direção da Vara e o *cadastramento* prévio para futura efetivação do leilão virtual, constituiu-se, indubitavelmente, na *pedra de toque* da ousada inovação levada a efeito pela 10ª Vara Federal na Paraíba, privativa das Execuções Fiscais e Processos de Natureza Tributária, em benefício de todos os usuários dessa importante modalidade de aquisição de bens submetidos à hasta pública.

Com a elaboração do *processo crítico* atinente aos **leilões judiciais** levados a efeito no âmbito da 10ª Vara Federal da Subseção Judiciária de Campina Grande, a devida observância e classificação dos fornecedores e clientes, bem assim seus respectivos requisitos e indicadores, além da perfeita delimitação de seu processo principal, interfaces e de seu processo de apoio, desenvolvido com vistas a otimizar esses procedimentos rumo a uma hasta pública mais transparente e eficaz, foi possível identificar onde estávamos e aonde queríamos chegar. É o que se depreende do Processo Crítico (ANEXO I) que elaboramos, na 10ª Vara Federal campinense.

3.1.2 Identificação do Problema

Através do Método para Análise e Melhoria de Processos (MAMP), metodologia adotada no desenvolvimento das ações a cargo da 10ª Vara, que consiste na elaboração de um processo crítico, diagrama de Ishikawa (Causa e Efeito) e Plano de Ação, foi possível identificar o problema traduzido no leilão ineficaz, decorrente da utilização de procedimentos inadequados, incapazes de propiciar a obtenção dos objetivos decorrentes da utilização dessa modalidade de venda de bens, através de hasta pública.

A sua escolha deveu-se, sobretudo, a imperiosa necessidade de otimizar os serviços neste particular, levando-se em conta, inclusive, o significativo número de processos de execução fiscal em andamento na 10ª Vara Federal da Paraíba, a exigir de seus administradores arrojadas iniciativas que objetivassem uma maior efetividade dos executivos fiscais em tramitação naquele Juízo.

Os motivos acima elencados, por si só, justificam as razões pelas quais a 10ª Vara priorizou o combate ao delicado problema do leilão ineficaz, com o fito de proporcionar mudanças significativas e positivas no âmbito da Instituição, a traduzir-se em uma maior efetividade dos feitos sob sua responsabilidade, notadamente no que diz respeito às Execuções Fiscais.

3.1.3 Efeito do Problema, Análise e Identificação das Principais Causas

Um vez identificado o efeito indesejável do problema, este consubstanciado na adoção de um procedimento incapaz de proporcionar a necessária efetividade dos executivos fiscais em que se faz presente importante método de venda de bens em hasta pública, foi possível a identificação do principal efeito: leilão judicial ineficaz na 10ª Vara.

A partir de então, a 10ª Vara procurou, com o auxílio do diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito (ANEXO II), identificar as causas principais e secundárias que originavam e elevavam tal efeito, dentre as quais se destacam a tímida divulgação dos leilões judiciais na imprensa, a divulgação eletrônica ineficiente, as instalações físicas inadequadas do local onde se realizava o leilão, bem assim a ausência de classificação dos bens, por ocasião da elaboração do edital.

3.1.4 Plano de Ação, Melhorias e Resultado Esperado

Devidamente elaborados os Processos Críticos e o Diagrama de Causa e Efeito, a iniciativa imediata desta 10ª Vara, em consonância com a metodologia aplicada, foi elaborar o seu Plano de Ação (ANEXO III), com vistas a possibilitar o alcance da

melhoria contínua de seus serviços, a partir de uma nova prática de gestão dos leilões judiciais, voltada para uma ação administrativa cada vez mais transparente e eficaz.

O Plano de Ação, pois, centrou-se fundamentalmente no desenvolvimento de um inovador método de divulgação do leilão judicial, em consonância com algumas mudanças de cunho procedimental, de tal sorte que produzisse o efeito desejado (a sua eficácia), na viabilização do método escolhido e sua conseqüente utilização, assim como de seu acompanhamento diuturno, visando manter a sua performance e submetê-lo, sempre que necessário fosse, à melhoria contínua, através de uma esmerada aferição dos dados que viessem a ser especificamente coletados para tal desiderato.

Elaborado o Plano de Ação, merece relevo o desenvolvimento de um programa, a cargo do setor de Informática desta Subseccional, de altíssimo nível, de tal sorte que, virtualmente, possibilita um importante *salto de qualidade* na divulgação dos atos alusivos ao leilão judicial, extremamente valiosa para uma administração que se pretende eficiente e solidificada através da transparência de seus atos.

Os **resultados e benefícios alcançados** traduzem-se, indubitavelmente, numa ***ampla divulgação dos leilões judiciais*** e, por si só, satisfatória a toda prova, uma vez que a informação disponibilizada virtualmente comprova, inquestionavelmente, a enorme transparência que se faz real não somente por ocasião do ato de realização do leilão judicial, mas a partir do momento em que todas as relevantes informações acerca dessa modalidade de venda de bens se encontram diariamente à disposição de todo o público, no endereço eletrônico da Justiça Federal, Seção Judiciária da Paraíba (www.jfpb.gov.br), após o incremento dessa importantíssima ferramenta de trabalho. Urge concluir, por conseguinte, que o método desenvolvido atingiu até superou o resultado esperado, qual seja o de possibilitar um leilão eficaz.

Estatisticamente, após a realização de alguns leilões a partir do novo método adotado pela 10ª Vara, comparando-os à situação anterior vivenciada por este Juízo Federal, foi possível gerar tradução de melhoria contínua dos serviços, a partir da implantação do eficiente e inovador método desenvolvido neste órgão judicante, de maneira a comprovar a eficácia das ações no tocante ao alcance dos objetivos.

3.1.5 Detalhamento do Método

O projeto LEILÃO EFICAZ, implantado pela 10ª Vara Federal campinense, diz respeito a uma série de ações desenvolvidas no âmbito daquele Juízo Federal, com vistas à realização do procedimento de leilão judicial de forma extremamente profícua,

ou seja, capaz de propiciar o alcance dos resultados esperados, notadamente no tocante ao sucesso da arrematação dos bens disponíveis em hasta pública, sob a responsabilidade da Justiça Federal, Subseção Judiciária de Campina Grande, mais precisamente da 10ª Vara Federal, Privativa das Execuções Fiscais e Processos de Natureza Tributária.

Várias foram as iniciativas tomadas pelo Juízo Federal em apreço, visando o alcance da meta previamente fixada, ou seja, maior transparência e eficácia dos leilões judiciais da 10ª Vara Federal no Estado da Paraíba. O somatório dessas relevantes iniciativas, sem dúvida, deverá contribuir sobremaneira para o êxito que se espera no decorrer dessa trajetória, a qual será em breve objeto de verificação e posterior análise por parte da Direção da 10ª Vara.

Uma reflexão importante a ser considerada nesse processo é o envolvimento de toda a equipe que compõe a 10ª Vara no projeto em apreço, especialmente a enorme contribuição e singular engajamento por parte dos oficiais de justiça, os quais, a despeito de todas as dificuldades operacionais, não mediram esforços no sentido de tornar exequível a iniciativa, inclusive fazendo uso de máquinas fotográficas de uso pessoal, por carência da Instituição na fase inicial de implantação do projeto, visando à fotografação dos bens submetidos a leilão judicial.

Em síntese, urge citar as 21 (vinte e uma) principais medidas que compõem o projeto LEILÃO EFICAZ, conforme descrito a seguir:

1. Verificação, *in loco*, do local de realização do leilão judicial, até então levado a efeito na sede da agência de leilões pertencente ao leiloeiro oficial, este designado para o exercício de tal mister pelo Juízo Federal da 10ª Vara, em face de prévia indicação dos exequentes;
2. Prática de *benchmarking* (programa de referenciais comparativos), a partir das experiências verificadas nas Seções Judiciárias do Ceará, Rio Grande do Norte e Alagoas;
3. Transferência do local de realização do leilão judicial, da agência de leilões do leiloeiro oficial para o auditório da Justiça Federal, Subseção Judiciária de Campina Grande;
4. Mudança do formato do Edital de Leilão Judicial da 10ª Vara, permitindo, dessa forma, uma maior precisão e melhor detalhamento das informações

fundamentais para os arrematantes, tornando-o mais atrativo, auto-explicativo e, sobretudo, esclarecedor;

5. Formalização de contato com os Procuradores dos exeqüentes, visando a uma definição precisa dos valores a possibilitar a arrematação sob a forma de parcelamento, conforme previsão de atos normativos acerca da matéria em apreço;

6. Estabelecimento de cronograma anual previamente definido, com vistas à realização dos leilões judiciais, desta feita para todo o ano de 2007;

7. Fixação de prazos previamente definidos para a realização de todos os atos procedimentais sob a responsabilidade da Secretaria da Vara, a fim de permitir o pleno êxito do evento de **leilão judicial**, a cargo da Justiça Federal em Campina Grande;

8. Prévia fotografiação, pelos oficiais de justiça, de todos os bens passíveis de alienação judicial, de forma padronizada, a fim de permitir uma adequada divulgação eletrônica, oportunamente;

9. Utilização do equipamento *data show* quando do momento de realização do leilão judicial no auditório da Justiça Federal, visando oferecer mais uma oportunidade ao arrematante, no tocante à prévia visualização do bem oferecido em hasta pública;

10. Acesso virtual ao inteiro teor do Edital de Leilão, bem assim às fotografias dos bens disponíveis para o leilão judicial (www.jfspb.gov.br);

11. Catalogação das principais dúvidas normalmente suscitadas pelo público interessado na arrematação de bens quando dos leilões judiciais, disponibilizando-as criteriosamente e antecipadamente no *site* da Justiça Federal da Paraíba (www.jfspb.gov.br);

12. Disponibilização virtual de toda a legislação aplicada à matéria, notadamente a Lei de Execuções Fiscais, o Decreto que dispõe sobre a atividade de leiloeiro, artigos do Código Tributário Nacional e Código Penal, dentre outras;

13. Atualização sistemática das notícias de interesse do público em geral, notadamente daqueles que pretendam atuar na condição de arrematante, notícias estas também disponíveis no *site* da Justiça Federal;

14. Informação virtual de *links* que possam ser de enorme valia e utilidade para os arrematantes, em diversos Estados da Federação, notadamente aqueles vinculados à Justiça Federal da 5ª Região, dentre outros;

15. Acesso virtual a dispositivo que permite o contato permanente do público com a Direção da 10ª Vara Federal, Privativa das Execuções Fiscais e Processos de Natureza Tributária, com o compromisso de remessa, sempre que possível e oportuna, da resposta devida ao interessado;

16. Cadastramento virtual prévio de interessados no leilão judicial, visando, inclusive, à possibilidade futura de adequação do leilão virtual, semelhante ao ora praticado no âmbito da 6ª Vara Federal da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte, que deverá ser objeto de análise e discussão, oportunamente;

17. Fixação de faixas e cartazes na entrada do prédio sede da Justiça Federal, bem assim nos quadros de aviso da Instituição, além de publicação do Edital no Diário da Justiça do Estado da Paraíba, visando uma maior divulgação do leilão judicial;

18. Ampla divulgação nos meios de comunicação (rádios, jornais e televisão), através da elaboração de *releases* pela Direção de Secretaria da 10ª Vara;

19. Inclusão futura do *link* “leilão judicial JFPB”, nos *sites* das Seções Judiciárias dos Estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Alagoas e Sergipe, bem assim nos veículos de comunicação *on line*, desde que de interesse dos responsáveis pelos respectivos *sites*, assim como nos endereços eletrônicos da Fazenda Nacional, INSS e CEF, se possível;

20. Possibilidade futura de recebimento de lances via internet pela Direção de Secretaria da Vara, para posterior repasse destes ao leiloeiro oficial no momento de realização do evento, por meio do oficial de justiça do Juízo;

21. Realização de estudos para incremento de futura transmissão, *via internet*, do leilão judicial, em absoluta sintonia com as demais medidas adotadas visando maior transparência e eficácia do leilão judicial da 10ª Vara.

O espelho da janela ativa do *link* LEILÃO JUDICIAL (ANEXO IV), encontra-se presente no *site* da Justiça Federal, Seção Judiciária da Paraíba.

A meta agora é partir para a efetivação do leilão virtual, ou leilão eletrônico, no que diz respeito ao evento realizado nas Varas Federais de Execução Fiscal. O sistema de aquisição de bens através do leilão eletrônico está regulamentado em recente alteração legislativa, prevista na Lei 11.382/2006, que disciplinou a matéria em alteração ao Código de Processo Civil, conforme o disposto no novel art. 689-A, segundo o qual “o procedimento previsto nos art. 686 a 689 poderá ser substituído, a requerimento do exequente, por alienação realizada por meio da rede mundial de computadores, com uso de páginas virtuais criadas pelos Tribunais ou por entidades

públicas ou privadas em convênio com eles firmado”. Além do mais o parágrafo único do citado artigo diz, textualmente, que “O Conselho da Justiça Federal e os Tribunais de Justiça, no âmbito das respectivas competências, regulamentarão esta modalidade de alienação, atendendo aos requisitos de ampla publicidade, autenticidade e segurança, com observância das regras estabelecidas na legislação sobre a certificação digital”.

Estas são, pois, as considerações julgadas de suma importância para o evento de leilão judicial, com a utilização de novas tecnologias da informação. Caberá aos magistrados e servidores, nas suas respectivas áreas de atuação, seja como titulares da administração de Varas ou como responsáveis pela operacionalização das tarefas cartorárias, a missão de conduzir, com sapiência, coragem e disposição, uma nova forma de operacionalização dos serviços, inquestionavelmente fundamentais a uma política pública de qualidade e voltada para a contínua melhoria dos serviços prestados, em benefício de todos que, de uma forma ou de outra, se utilizam dos serviços afetos ao Poder Judiciário.

3.2 Penhora Eletrônica de Valores em contas-corrente e ativos financeiros

A lei nº 11.382/2006 mudou radicalmente as regras da execução de títulos extrajudiciais, ou seja, aqueles que atendem aos requisitos de liquidez, certeza e exigibilidade, e veio regulamentar, definitivamente, a chamada *penhora on line*, ou seja, a penhora eletrônica de valores em conta-corrente e ativos financeiros. Ela visa, fundamentalmente, agilizar a tramitação das ações de cobrança, que é a hipótese das execuções fiscais - objeto do presente estudo, e se encontra devidamente disciplinada no artigo 655-A daquele ato normativo.

O Juízo Federal de Execuções Fiscais em Campina Grande – a 10ª Vara, onde atuo, vem utilizando a sistemática diariamente e com relativo êxito, não obstante os valores bloqueados atingirem, na maioria das vezes, cifras inferiores ao valor total das dívidas dos executados. O que impressiona, verdadeiramente, é a rapidez com que se possibilita a penhora em dinheiro, prática inimaginável em tempos pretéritos, fruto da utilização de tecnologias da informação perfeitamente compatíveis com o processo judicial. Da mesma forma que se processa o *bloqueio on line* de valores, o sistema também permite o *desbloqueio on line*, quando assim determinado pelo magistrado, seja por excesso de penhora, seja por tratar-se de valores previstos como impenhoráveis no

ordenamento jurídico ou mesmo pelo fato de serem ínfimos ou totalmente insignificantes em relação ao montante da dívida.

O sistema, chamado BACENJUD em face do convênio firmado pelo Poder Judiciário com o Banco Central do Brasil e que ganhou nova versão em 2008, fruto das alterações propostas por diversos setores do Judiciário pátrio, permite *transferência on line* de valores para uma conta judicial remunerada de banco oficial sugerido pelo respectivo órgão do Poder Judiciário (na Justiça Federal, a Caixa Econômica Federal é a instituição financeira responsável pelos depósitos judiciais), além de oferecer detalhadamente informações fundamentais à execução deste serviço, o que permite rapidez e maior precisão quando da transferência que se faz necessária e imprescindível.

3.3 Bloqueios/desbloqueios *on line* de veículos e imóveis

Outra iniciativa de grande valia é, sem dúvida, o *bloqueio on line* de veículos, que já é uma realidade na Justiça Federal paraibana e em alguns outros recantos deste país, o que possibilita rapidez impressionante quando da necessidade de efetivação de penhoras desse porte. De mesmo modo, é permitido o desbloqueio *on line* quando assim decidido pelo magistrado, propiciando agilidade no andamento dos feitos a partir da utilização de mais uma ferramenta que a tecnologia da informação possibilitou surgir.

A penhora eletrônica de imóveis, por sua vez, é o próximo passo a ser atingido pelo Justiça Federal no campo das inovações tecnológicas aplicáveis aos executivos fiscais, mas ainda depende da informatização completa dos cartórios de registro de imóveis, o que já foi determinado pelo Conselho Nacional de Justiça. Percebe-se, pois, que cada vez mais a atuação do Judiciário se renova, sobretudo em função dos inúmeros recursos tecnológicos postos à sua disposição.

3.4 Execução Fiscal Virtual

São várias as inovações que, dia após dia, alcançam os executivos fiscais, decorrentes da aplicação de ferramentas tecnológicas as mais diversas. Alguns órgãos do Judiciário, por exemplo, dentre os quais o Tribunal Regional Federal da 3ª Região, já caminha a passos largos na aplicação da Execução Fiscal Virtual, em ambiente totalmente seguro, utilizando-se de mecanismos como a criptografia de arquivos e dados, a assinatura e certificação digital e a biometria.

O TRF/3ª Região faz uso, para este fim, do sistema acessado pelo *browser*, vale dizer, pela *internet explorer*, com um mínimo consumo de recursos e sem a necessidade

de instalação de nenhum aplicativo na máquina do usuário, sendo as atualizações realizadas pelo próprio servidor e se fazendo presente o gerenciamento eletrônico de documentos, com funcionamento semelhante à caixa de entrada de um correio eletrônico. A criptografia, por sua vez, que significa *escrita secreta* ou *escrita oculta*, utilizada no tocante aos arquivos do computador, é a garantia de confidencialidade da comunicação, ou seja, de que os dados sejam lidos tão somente por pessoas autorizadas, permitindo ainda a integridade dos elementos constantes dos arquivos. A certificação digital, armazenada em *smart card*, a característica biológica como impressão digital, a identificação única, que não pode ser emprestada e que impede o uso por pessoas não autorizadas, são outras características marcantes dessas novas tecnologias empreendidas na Execução Fiscal Virtual, a quebrar paradigmas e a propiciar um ambiente seguro, prático e fundamental para um processo judicial que se pretenda célere, dinâmico e transparente, em razão de novas práticas de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As inovações tecnológicas, sua aceitação e o comprometimento da equipe de trabalho são variáveis que, necessariamente, precisam caminhar juntas visando ao êxito de novas práticas de gestão que se traduzam, inexoravelmente, numa administração pública gerencial transparente, de qualidade, eficiente e de alto nível.

As políticas desenvolvidas a partir da gestão da qualidade implementada na Justiça Federal campinense desde 2002 fizeram por onde reforçar o sentimento de valorização da equipe de trabalho. Com o surgimento do projeto EQUIPE NOTA MIL, reluzia mais uma iniciativa a constituir-se em sinônimo de real valorização do servidor, do estagiário e até mesmo do pessoal que compõe as equipes prestadoras de serviço na Instituição.

A integração de todos, indistintamente, o sorriso fácil e verdadeiro de gratidão e regozijo da equipe de trabalho, os troféus, comendas e portarias de elogio emolduradas e expostas com imensa satisfação pelos contemplados, é apenas semente de uma vasta plantação, fertilizada pelo reconhecimento perene e diuturno, que deve prevalecer nas Instituições Públicas e Privadas e, notadamente, no Judiciário.

Foi-se o tempo da demasiada distância entre autoridades e seus comandados, tão amplamente vivenciada nas Instituições, sobretudo no Poder Judiciário. A gestão administrativa moderna exige, de fato, compartilhamento, descentralização das decisões, administração participativa e, especialmente, motivação e elogio a quem verdadeiramente faça jus, independentemente de sua posição na cadeia hierárquica.

As ações decorrentes do EQUIPE NOTA MIL, muitas das quais marcadas pelo ineditismo e originalidade, a exemplo da *medalha por destacada harmonia e urbanidade* e o *prêmio destaque Justiça Federal Campina Grande*, certamente servirão de estímulo a todos quantos buscam, no serviço público, enquanto agentes de transformação, novos caminhos que conduzam à substancial satisfação dos usuários, sejam eles internos ou externos.

A importância do projeto em tela reside exatamente na adoção de significativo conjunto de ações desenvolvidas com o fito de propiciar a necessária harmonia no ambiente de trabalho, fortalecendo o espírito de equipe e propiciando, em conseqüência, um atendimento de qualidade ao público.

O *Equipe Nota Mil*, por conseguinte, a partir do sucesso alcançado na Justiça Federal em Campina Grande, pode servir como modelo eficaz de um sistema de

consequências a alavancar o clima organizacional, contribuindo sobremaneira para o aprimoramento da prestação jurisdicional no âmbito das diversas Instituições que compõem o Judiciário pátrio.

Precisamente no que respeita às inovações tecnológicas propriamente ditas, há de se ressaltar que iniciativas devem ser amplamente incentivadas e compartilhadas por todos, em prol do fortalecimento do Poder Judiciário brasileiro, pois o que importa é o atendimento digno a todos os usuários do serviço prestado pela Justiça, seja aonde for.

Desejo ressaltar, neste instante, o alcance do trabalho desenvolvido na Justiça Federal campinense, pois nos permite vislumbrar a exata dimensão de sua importância, uma vez que é cada vez maior o interesse do público em geral no que diz respeito à participação nos leilões judiciais sob a responsabilidade da Justiça Federal, sendo fundamental a adoção de iniciativas que contribuam para a melhoria contínua dessa modalidade propiciadora de arrematações judiciais as mais diversas, ocasionando reflexos extremamente positivos no andamento das Execuções Fiscais do Juízo.

O serviço público em nosso país, sobretudo em face da inclusão da *eficiência* como um dos Princípios Constitucionais basilares da administração pública brasileira, ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, está a merecer cada vez mais ações inovadoras a traduzir-se na melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Várias são as instituições públicas que, em sintonia com os novos tempos e os novos rumos, abraçaram a tese e alargaram os seus horizontes com vistas ao cumprimento do preceito constitucional supracitado. E esta iniciativa levada a efeito pela 10ª Vara da Subseção Judiciária de Campina Grande nada mais é que inequívoca tradução desta nova era e deste novo tempo e destino.

Destino que nasce a partir das dificuldades. Dificuldades que nos fizeram sonhar. Sonhos que se tornaram realidade pela crença de que, a cada um de nós, servidores públicos do Judiciário Brasileiro, cabe promover, na medida de nossa capacidade, a melhoria da prestação jurisdicional, com ênfase na celeridade, efetividade e transparência, em absoluto respeito à própria cidadania.

Finalmente, nunca é demais reafirmar aquilo que, noutra ocasião, fora objeto de reflexão de nossa parte: "Que cada um de nós possa refletir e multiplicar a idéia de que não floresçam *ilhas de excelência* em nossa Instituição. Pelo contrário, que práticas pró-ativas testadas e de pleno êxito no âmbito da Justiça Federal, onde quer que tenham nascido, sirvam de crescimento harmônico de todos os órgãos afins, porque, de resto, o

que importa mesmo, sem qualquer sombra de dúvidas, é a plena satisfação dos jurisdicionados e de todos os demais usuários de nossos serviços".

REFERÊNCIAS

- BARROS, Claudius D'Artagnan C. de. **Qualidade & Participação: o caminho para o êxito**. São Paulo: Nobel, 1991.
- BROXADO, Sílvio. *A Verdadeira Motivação na Empresa: Entendendo a Psicologia Organizacional e Dicas para a Motivação no Dia-a-Dia das Empresas*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da Qualidade Total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. Belo Horizonte – MG: Bloch Editores S.A., 1990.
- CASTILHO, Maria Augusta de. **Manual para elaboração de monografia em ciências jurídicas**. Campo Grande: Universidade Católica Dom Bosco, 1998.
- CHAVES, Augustino Lima. **Acesso à justiça**. Centro de estudos judiciários: propostas da comissão de altos estudos da justiça federal. vol. 2, Brasília: CJF, s/d, p. 143-157.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- DARÓS, Vilson. Direito e tecnologias da informação. **Revista CEJ**. Conselho da Justiça Federal. Brasília, ano VI, n. 19. Dez.2002.
- DE PLÁCIDO E SILVA. **Vocabulário Jurídico**. Atualizadores: Nagib Slaibi Filho e Gláucia Carvalho. 27ª. Edição. Rio de Janeiro: Forense, 2006.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zarella. **Direito Administrativo**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCO, Dermeval. *Você viu a motivação por aí?*. Abril, São Paulo, 1999. Disponível em: HYPERLINK <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22K.htm>
- GELLERMAN, Saul W.. *Motivação e Produtividade*. Tradução de Jordano Bruno Piubel. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1976. Título original: Motivation and Productivity.
- GUIMARÃES, Jorge Lessa. **Qualidade Competitiva no Brasil**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995.
- KONN, Alfie. *Punidos pelas Recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade...* Tradução de Cecília Whtaker Bergamini, Maria Helena Steiner. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEÃO, Elizabeth et alii. *Qualidade na Justiça. São Paulo: Metrópole Indústria Gráfica Ltda., 2003*

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: manual de implementação, versão ISO 2000.** 6 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 25 ed. São Paulo: 2000, Malheiros Editores Ltda.

MIRSHANKA, Victor. **Deming, a vez do Brasil.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MÖLLER, Claus. "A Qualidade através das Pessoas". HSMManagement. N.3, julho-agosto, 1997. P.106-111.

MONTEIRO, J.A. **Qualidade total no serviço público: questionamento e recomendações segundo os 14 pontos de W. E. Deming.** 2 ed. Brasília, DF: QA & T Consultores Associados, 1991.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da Qualidade: tópicos avançados.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. Vários Autores.

PASCALE, R. T. e Atos, A.G. **As artes gerenciais japonesas.** Rio de Janeiro: Editora Record, 1982.

PETERS, Tom. **Prosperando no Caos.** São Paulo: Harbra, 1989.

RANGEL, Alexandre. **O que podemos aprender com os gansos.** São Paulo: Editora Original, 2003.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento Organizacional.** Tradução de Christina Ávila de Menezes. Revisão de Cristina Barcelar. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999. Título original: Organization Behavior.

SANTOS, Alvacir Correa dos. **Princípio da Eficiência da Administração Pública.** São Paulo: LTr, 2003.

SCHONBERGER, R.J. **Técnicas Japonesas.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1984.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo.** 20ª. Edição: São Paulo: Malheiros, 2002.

TÁCITO, Caio. **Direito Administrativo.** São Paulo: Saraiva, 1975.

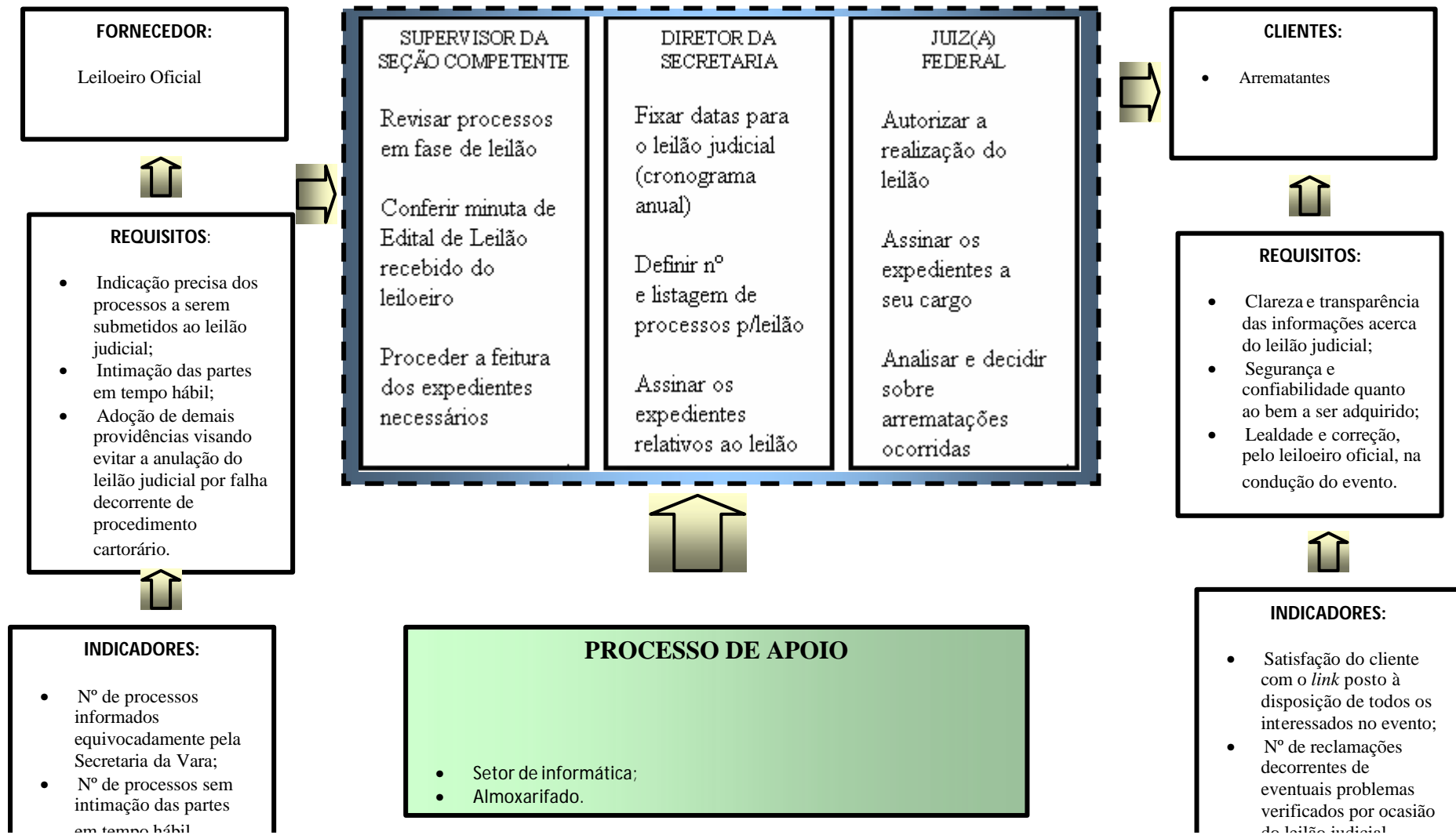
TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1960.

TOFFLER, Alvin. **O Choque do futuro**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1970.

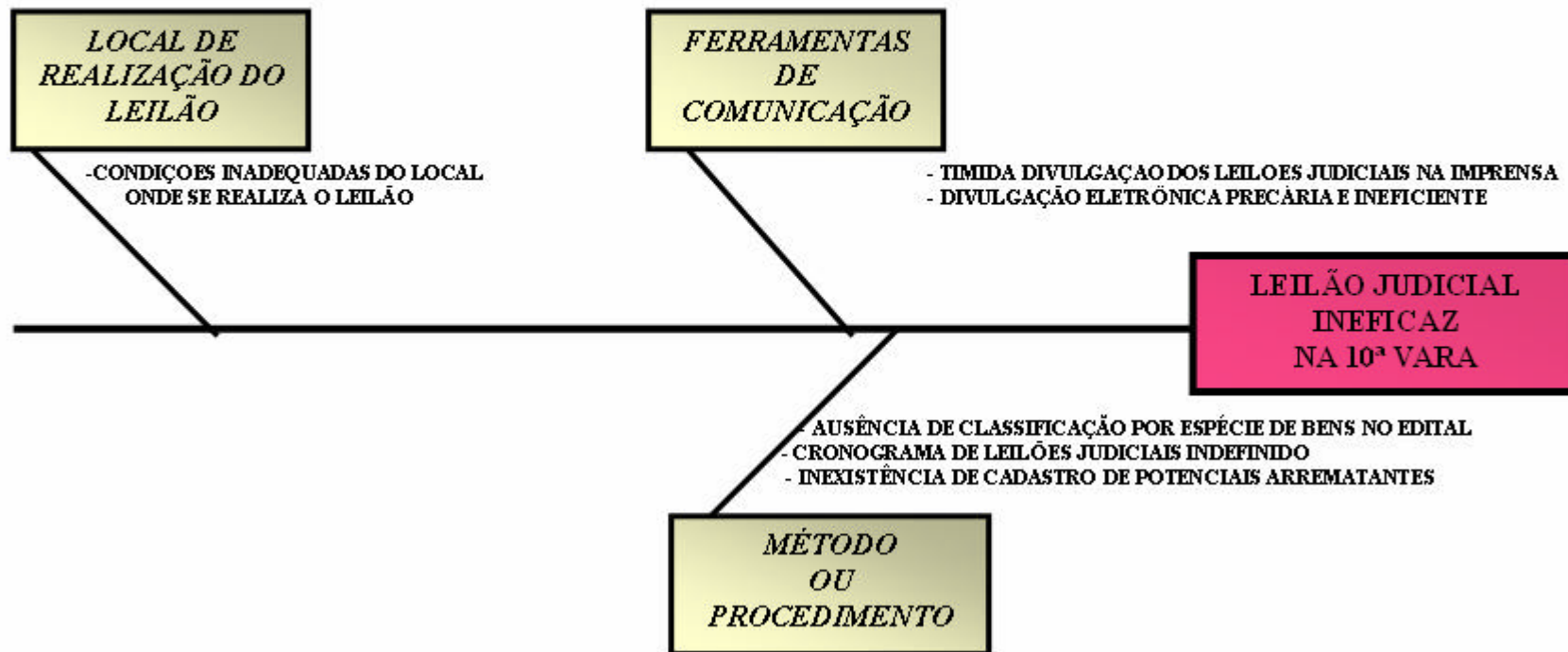
WALTON, Mary. **O método Deming de Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 1989.

ANEXOS

ANEXO I

PROCESSO CRÍTICO**PROCESSO PRINCIPAL**

ANEXO II

DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

ANEXO III

PLANO DE AÇÃO

O que fazer	Por que fazer	Responsável	Prazo	Como fazer
1. Desenvolver método de leilão eficaz.	Para garantir uma maior eficácia dos leilões judiciais, de modo a propiciar a almejada efetividade das execuções fiscais sob a responsabilidade da 10ª Vara Federal na Paraíba.	Diretor da Secretaria da 10ª Vara (Marconi Pereira de Araújo) e Servidor do Setor de Informática da Subseção de C. Grande (Luís Sérgio Borges Machado)	02 (dois) meses	Utilizando-se de iniciativas arrojadas, ousadas e inovadoras, inclusive com o auxílio, quando necessário, de modernas técnicas de programação.
2. Viabilizar a concretização do método escolhido.	Para torná-lo prática comum na 10ª Vara, com o envolvimento de toda a equipe que compõe aquele Juízo, do leiloeiro oficial e das demais partes que, direta ou indiretamente, estejam envolvidas nesse processo.	Juiz Federal da 10ª Vara (Dr. Rudival Gama do Nascimento)	Imediatamente após o desenvolvimento do método	Através de um trabalho de convencimento junto à douta Direção do Foro, bem assim através da expedição de atos normativos sob a responsabilidade do Juízo Federal da 10ª Vara.
3 Acompanhar o andamento do método escolhido.	Para uma melhor aferição dos resultados obtidos, de modo a servir de imprescindível fonte de informação para a tomada de decisões.	Juiz Federal da 10ª Vara, Diretor de Secretaria e Equipe de Informática da Subseção Judiciária de Campina Grande.	Diariamente	Por meio de constante observância do sistema em atividade, de modo a possibilitar mudanças visando à melhoria contínua, quando necessárias.

Meta: Propiciar, num prazo de até 6 (seis) meses, um leilão judicial mais transparente e eficaz, a refletir positivamente na efetividade dos executivos fiscais da 10ª Vara, bem assim numa maior satisfação de todos aqueles potenciais interessados na arrematação de bens, quando da realização dos leilões judiciais daquele Juízo Federal.

Campina Grande-PB, 01/09/2006.

Elaborado por:

MARCONI PEREIRA DE ARAÚJO
Diretor da Secretaria da 10ª Vara

Aprovado por:

RUDIVAL GAMA DO NASCIMENTO
Juiz Federal da 10ª Vara

ANEXO IV



Justiça Federal da Paraíba
LEILÃO JUDICIAL

...mais transparência!

> **BUSCANDO SOLUÇÕES PARA VOCÊ!**

Você encontrará a sua disposição [dicas](#) e [legislação](#) para participar do [leilão](#) judicial, bem como um [canal de comunicação](#) para tirar dúvidas e enviar sugestões, para que possamos aprimorar sempre o nosso trabalho.

> **DEDICAÇÃO E EFICIÊNCIA!**

A 10ª Vara Federal na Paraíba, desde sua instalação em Campina Grande ocorrida no mês de junho de 2005, mantém-se firme no propósito de atuar com zelo, eficiência e dedicação, primando pela qualidade de seus serviços, a partir de um trabalho verdadeiramente em equipe.

Audatório da Justiça Federal será palco de leilão judicial em Campina Grande

Por decisão do Juiz Federal da 10ª Vara, Rudival Gama do Nascimento, os leilões judiciais daquela Vara Privativa das Execuções Fiscais e Processos de [Leia mais...](#)

10ª Vara Federal divulga calendário de leilões judiciais para 2007

O Juiz Federal Rudival Gama do Nascimento expediu Portaria em que estabelece, desde já, as datas para a realização de todos os leilões judiciais [Leia mais...](#)

Rua Edgard Vilarim Meira, s/n - Liberdade - Campina Grande - PB (83) 3310-9100 créditos

