

CONTRIBUIÇÕES DA IV MOSTRA

“A IV MOSTRA NACIONAL DE TRABALHOS DE QUALIDADE DO PODER JUDICIÁRIO tornou patente a necessidade de articulação de todo o Poder Judiciário para a modernização da administração da justiça, tanto pela extraordinária qualificação dos 27 trabalhos apresentados, quanto pela apresentação de referenciais comparativos e soluções de problemas que afligem a todos os órgãos do Poder, em todos os níveis.”

**(Do Relatório de Atividades 2001/2003,
do Tribunal Regional Federal da 5ª Região)**

PRONUNCIAMENTO DE ABERTURA

Des. Federal Geraldo Apoliano
Presidente do TRF-5ª

Fica difícil deixarmos de reconhecer que há um ambiente de crise nas instituições: a família, a igreja, o poder público, os partidos políticos e diversas outras agências sociais, produto do labor humano de alguns milênios, vivem, nos dias presentes, um momento que é diagnosticado em geral como crise de identidade.

O curioso é o fato de que, sendo esses entes tão peculiarmente diversos, partilhem da mesma dificuldade, mostrem-se igualmente vulneráveis ao mesmo fenômeno que os enfraquece e ameaça. Seriam verdadeiramente instituições? A resposta, com certeza, há de ser afirmativa. Todas elas têm o status que exprime o próprio sentido semântico da expressão.

Cabe então a pergunta: Por que a crise? Ela não reside nos institutos em si mesmo. A crise não está na família em si, na igreja em si, no poder político em si, nos partidos políticos e nas diversas outras agências que integram o ambiente social. Na verdade, a crise se encontra precisamente no agente humano, que interfere em todas essas instituições.

Motivar esse agente, despertar nas pessoas a consciência de que são as substâncias das instituições e sua própria razão de existir, passa a ser o grande antídoto para identificar e combater os "elementos da crise. Esta é também a razão deste encontro e do próprio conceito de qualidade.

Qualificar não pode ser simplesmente dotar as instituições de bons prédios e de modernos equipamentos. Qualificar é acima de tudo ajudar o agente humano a compreender mais adequadamente o papel que a instituição que ele integra desempenha na sociedade e o que ele mesmo representa para essa instituição. Os dois objetivos têm de estar nítidos na consciência de todos. Um não subsistirá sem o outro. Qualificar é assim harmonizar ou resgatar a dimensão humana essencial ao fortalecimento de todas as instituições.

Aplicado ao Poder Judiciário, esse conceito nos conduz a examinar nosso desempenho como magistrados e o significado institucional dos Juízes e Tribunais sob nossa responsabilidade. Mas, além disso, o conceito deve estender-se a todos os agentes humanos que constituem o que podemos, sem erro, chamar de família judiciária, hoje não apenas representada pelo jurista, mas por um conjunto de profissionais, que se consorciaram para que a instituição judiciária cumpra o seu *mister* numa sociedade de complexidade cada vez mais intensa.

Pelo que nos cabe, confessamo-nos felizes em tê-los neste Tribunal e nesta cidade, reunidos para cumprir tão elevado objetivo. Encontrarão aqui condições bastante satisfatórias. Há perto de dois anos, desde que nos investimos na presidência deste Tribunal, vimos cumprindo uma agenda longa de estudos e tarefas voltadas para o interesse da

qualidade. Estamos prestes, é o que imagino, a cumprir a primeira e importantíssima etapa do empreendimento: a motivação do pessoal. A partir daí, tudo será mais fácil, porque estarão mais próximos dois conceitos que nos parecem fundamentais: a qualidade do trabalho e a qualidade de vida, ou, em outras palavras, a realização da tarefa e a realização da pessoa indicada para desempenhá-la.

Também, a cidade os acolhe com a velha hospitalidade recifense. A mesma dos terraços avarandados do mestre Gilberto Freyre. Foram-se as varandas, mas ficou a alma pernambucana que se envaidece de receber o visitante e oferecer-lhe as iguarias e amenidades da casa.

Há um clima de festa no ar, à medida que dezembro se aproxima: acácias amarelas e flamboyants de tons vermelhos matizam a paisagem do verão recifense. Mangueiras e cajueiros perfumam a atmosfera e liberam os primeiros frutos de uma safra que este ano com certeza será generosa. Também não faltam as lições do Direito, que fizeram desta cidade o primeiro núcleo de cultivo e irradiação da cultura jurídica do país e estão sempre a nos advertir para que saibamos, de nossa parte, cumprir a tarefa que nos cabe.

Sejam bem-vindos.

PRONUNCIAMENTO DO MINISTRO RUY ROSADO

*Ministro Ruy Rosado,
Ministro do Supremo Tribunal de Justiça, Brasília/DF*

O presidente Nilson Naves, que está hoje cumprindo um compromisso internacional, não pôde comparecer a esta Sessão, daí por que me incumbiu de aqui estar para testemunhar a importância que ele empresta e que o Superior Tribunal de Justiça dá ao trabalho que os senhores realizam e que hoje aqui irão iniciar a demonstração do que se faz em matéria de qualidade no Judiciário.

Todos nós sabemos que o Judiciário é um prestador de serviços, todos nós somos servidores públicos, servidores do povo, que nos paga e têm o direito de pedir e de exigir a prestação de um serviço que seja adequado, que seja prestado em tempo útil e que seja justo. E o conceito de justiça compreende também um serviço eficiente, não basta apenas ao Juiz que ele distribua deveres e obrigações e reparta direitos e deveres entre as partes, mas ele deve fazer isso também de modo adequado, daí por que o justo é, também, um serviço eficiente.

Nós, do Judiciário, que nos apropriamos do conceito de justiça, que, hoje, a justiça somos nós, nos apropriamos de um conceito que expressa alguns valores dos mais altos da humanidade, porque todos sabem, ou pelo menos, todos sentem o que justiça, e todos sentem ainda mais o que é, quando sofrem, a injustiça. Nós, então, que nos apropriamos dessa expressão de tanto significado para o homem: a justiça; temos que nos preocupar em não desmerecer essa apropriação. E o modo de não desmerecê-la é prestar um serviço eficiente. E, essa eficiência, podemos cumprir em todas as fases da nossa atividade, desde o início da prestação da jurisdição, desde o primeiro ato na distribuição de um processo até o último, da execução. Todos, os servidores e juízes, podem prestar um serviço cada vez melhor. Daí por que a busca por esse resultado que os senhores fazem no dia-a-dia e

que hoje aqui vêm começar a demonstrar, essa busca pelo resultado, deixar de lado a posição de indiferença com a sorte dos outros, mas procurar prestar um serviço melhor, é que é elogiável. E, certamente, cada um de nós, desde a função mais simples do Supremo Tribunal Federal, pode, na medida do possível, tratar as partes com mais cordialidade com mais respeito, separar o que é desnecessário, evitar a demora inútil, fazer com que o ônibus do processo seja menor para cada um. E, com isso, estaremos exercendo melhor nossa função.

Vejo, pela programação que aqui está, que os senhores estão se preocupando em melhorar a qualidade do serviço judiciário, desde a conciliação, passando pelas diversas fases do processo, até vejo a execução penal. Em cada um desses momentos é possível fazer uma demonstração do que será melhor; e isso vai desde cálculo judicial, até o uso da computação e da informática. E, assim, todos nós, na atividade mais simples de fazer um cálculo, ou no uso de um computador, ou no uso da Internet, esse elemento fantástico de comunicação, nós poderemos talvez extrair, desse nossa máquina judiciária, um modo de ser melhor.

E essa necessidade de ser melhor, cada vez se torna maior, na medida em que aumenta a demanda, nós não temos como aumentar também, na mesma proporção, a nossa despesa; isto é, temos que otimizar o que temos e isso só se faz com a melhora da nossa prestação de serviços.

Vejo também, na programação, que aqui estão trabalhos que serão apresentados do Supremo Tribunal Federal, do Superior Tribunal de Justiça, dos Tribunais de Justiça, dos Tribunais do Trabalho, de Varas, de Comarcas. E vejo, também, com muita satisfação, um trabalho que será apresentado, que foi desenvolvido na Comarca de Santiago, antiga Santiago do Boqueirão. De onde vim, do interior do Rio Grande, onde fui promotor há algum tempo atrás, para mostrar que, de norte a sul, é possível, nas diversas áreas, tratar de melhorar a prestação de nossos serviços e, com isso, francamente, estamos dando uma resposta adequada para a nação, que tanto espera do Judiciário e que depende dele para ter uma sociedade mais justa.

Com isso trago o abraço do nosso presidente Ministro Nilson Naves e de todo Tribunal e, nesse abraço, o cumprimento para os organizadores do evento, que já é a IV mostra, para o Tribunal Regional Federal da 5ª Região, para todos os que estão aqui fazendo as demonstrações dos trabalhos, pelo que vão fazer aqui e pelo que fizeram antes e continuarão fazendo no dia-a-dia da prestação dos nossos serviços.

O JUDICIÁRIO E A BUSCA DA EXCELÊNCIA

*ELIZABETH LEÃO,
Juíza Federal Seção Judiciária de São Paulo*

Exmo. Sr. Des. Federal Geraldo Apoliano, Presidente do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, Exmo. Sr. Min. Ruy Rosado, representante do Superior Tribunal de Justiça, Exmo. Sr. Comandante Militar do Nordeste Gen. Virgílio Mukseid, Exmo. Sr.

Dr. José Antônio Pajeú, da Secretaria de Assuntos Jurídicos do Recife, representante do Prefeito do Recife, senhores e senhoras magistrados, servidores.

Quando recebi o convite para falar aqui para os senhores, não uma conferência, porque acho que não é o caso de fazermos uma conferência neste momento.

Fiquei muito sensibilizada, gratificada pela amizade e pela benesse, inclusive, do próprio Tribunal Regional Federal da 5ª Região, que acompanhei os trabalhos que se iniciaram a partir do momento em que o Desembargador Federal Geraldo Apoliano iniciou como uma meta, como um objetivo primeiro da sua gestão. Fico muito gratificada porque também fiz parte da comissão dos trabalhos que foram apresentados para esta mostra.

Na primeira mostra que ocorreu em 1999, no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, no século passado, século XX, participei e foi essa mostra que me incentivou e me tornou uma apaixonada pela gestão pela qualidade. Nessa época foram nove trabalhos apresentados. Nove trabalhos com uma profundidade muito grande de conhecimento técnico, jurídico.

Depois tivemos a segunda mostra sediada já no século XXI, no ano de 2000, pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais, com sete trabalhos apresentados.

No ano passado já tivemos a terceira mostra, sediada pelo Superior Tribunal de Justiça, com vinte e seis trabalhos, com um aumento de 188% de trabalhos apresentados, e isso nos emociona muito. E, hoje, o Tribunal Regional Federal da 5ª Região, que tão gentilmente está sediando esta mostra, tivemos cinquenta e sete trabalhos apresentados para serem aprovados.

Os senhores vejam que hoje já precisamos analisar os trabalhos para escolhermos aqueles, não que sejam melhores do que os outros, são trabalhos mais inovadores e que estão já dotando técnicas gerenciais. Então, foi muito difícil conseguirmos selecionar esses trabalhos, mas espero que no próximo ano possamos ter, inclusive, mais um dia de mostra de trabalhos do Judiciário, porque são esses trabalhos, são essas apresentações, são essas demonstrações do que cada um está fazendo, cada um está buscando pela melhoria da qualidade, pela melhoria da gestão pela qualidade, é que faz com que tenhamos um maior incentivo e possamos buscar trocas, porque a troca é um dos aspectos mais importantes da administração. A comunicação é um dos aspectos mais importantes da administração.

Na semana passada fui a Natal – acho que nem vou voltar para São Paulo, depois de tantos dias aqui no Nordeste – para o Encontro dos Juízes Federais, depois fui para Fernando de Noronha aproveitar o tempo em que eu estava entre a reunião dos Juízes Federais e esta Mostra, e hoje estou aqui em Recife. Tenho um carinho muito grande por todos os nordestinos e não sabia o que poderia trazer além daquilo tudo que já conversamos, aquilo tudo que temos apresentado: estatísticas, metodologias, acho que não é o caso de fazermos isso hoje. Vamos ter dois dias de intensa demonstração de técnica gerencial.

Tomo a liberdade de pinçar na palestra de encerramento do Min. Sepúlveda Pertence, que ocorreu em Natal, alguns dados e alguns aspectos que ele abordou quando fez essa palestra de encerramento.

Segundo o Min. Sepúlveda Pertence, que eu confesso que fiquei, inclusive, um pouco triste com o desânimo demonstrado inicialmente na palestra, ele dizia o seguinte:

que se multiplica, a cada dia, a justiça incapaz de atender as demandas da jurisdição e da cidadania conquistada. O resultado é um modelo judicial falido. E ele ainda continua mais à frente: nossa rotina hoje é uma “brincadeira de julgar processos”, com uma enorme pobreza de infra-estrutura, além de modelos ultrapassados, arraigados. Ao final, ele aborda a esperança que ele tem nos Juízes Federais, nos Juízes de outras competências, e ele acredita que os Juízes – por serem novos – possam fazer, realmente, uma revolução no Poder Judiciário.

Então, acho que temos alguns aspectos que devem ser realmente abordados. Ele fala em modelo falido e modelo ultrapassado, arraigado.

Aproveito também uma pincelada de um Jornal da Tarde, um jornal de grande circulação em São Paulo, em seu editorial do dia 19/10/2001, que fala o seguinte: “que a única saída é fazer a instituição – o Poder Judiciário – se dedicar com mais empenho na única função que justifica a sua existência: a de prover justiça com mais competência e rapidez”.

Os senhores vejam que estamos passando realmente por um momento, que não vou dizer que seja de crise, porque a crise tem uma conotação interessante, a crise significa que estamos num momento de mudança, tem que haver transformação, a crise não pode ser eterna, a crise já significa que há necessidade de transmutação.

Mas sentimos que realmente há necessidade de acontecer uma mudança nesse século XXI. Há necessidade de superarmos todas as deficiências, as causas que levam a esse problema de falta de credibilidade, de falta de legitimidade do Poder Judiciário.

Temos alguns problemas, como uma legislação processual inadequada a nossa realidade. Temos problema de organização judiciária deficiente; e daí, essa organização judiciária deficiente, gera morosidade. E morosidade não é uma prerrogativa nem só do Poder Judiciário e nem é uma novidade na administração pública mundial. A morosidade é uma decorrência exatamente da forma da administração pública.

A morosidade gera insatisfação, gera crise da legitimidade, gera crise da credibilidade e, no nosso caso, credibilidade do Poder Judiciário.

Por que razão temos hoje um Poder Judiciário que é objeto de questões, de notícias de jornais e há uma insatisfação geral? Isso decorre exatamente dessa explosão de processos que decorreram depois da Constituição de 1988. Depois dessa fase toda, da fase chamada “Ditadura”, da Revolução, tivemos uma Constituição denominada Constituição Cidadã. E essa Constituição de 1988 nos trouxe uma abertura muito grande, uma conscientização ao povo brasileiro de que ele deveria buscar no Judiciário os seus direitos.

Temos agora o Estatuto da Criança e do Adolescente, temos o grande e específico Código de Defesa do Consumidor, temos as ações coletivas e com isso houve uma explosão de processos, essa expressão é do Min. Carlos Velloso.

Então, essa explosão de processos nos alcançou de uma forma em que o Poder Judiciário não estava preparado para receber essa demanda.

Temos hoje, nas palavras do Min. Sepúlveda Pertence, também elementos fantásticos como os Juizados Especiais Federais - falo federais porque ele estava falando num Congresso de Juízes Federais.

Realmente, quanto aos Juizados Especiais Federais, temos que tomar muito cuidado com o seu gerenciamento, para que a demanda que decorra desses Juizados também não transforme os Juizados em algo impossível de ser administrado. Temos o exemplo da

4ª Região, onde no Juizado Especial já se profere sessenta decisões diárias em cada audiência. Então, temos que buscar nesses Juizados, nessa experiência da 4ª Região, elementos para melhorarmos as outras Regiões que também estão trabalhando nessa situação.

Essa morosidade decorreu dessa explosão de processos. Ouvimos falar em morosidade desde a época da colonização, desde que o Poder Judiciário iniciou, tivemos o Poder Judiciário aqui no Brasil na época das Ordenações de Portugal, temos notícia de morosidade do Poder Judiciário desde os romanos. Só que a morosidade tem que existir de certa forma, não significa que não tenhamos possibilidade de melhorar o fator tempo, que é um fator inclusive de um indicador que se busca em todas as situações para se verificar como está transcorrendo o índice de celeridade do serviço Judiciário.

Temos determinadas situações em que a morosidade até é necessária, porque precisamos respeitar princípios, como o princípio do contraditório. Pensar num Judiciário célere a ponto de serem resolvidos os problemas só com a inicial também é muito temerário. É temerário, mas não significa que tenhamos que ter um exagero, um abarrotamento de processos, como acontece hoje.

Esse resultado também decorre da chamada administração burocrática, que veio em contrapartida com a administração patrimonialista, onde havia uma confusão entre o que era bem patrimonial do rei e bem do estado.

Depois, a administração burocrática veio para dar condições de legitimidade, de legalidade aos atos administrativos. Ela prima pelo procedimento, pela forma e pela legalidade, mesmo que isso venha a aumentar a morosidade, venha a transformar o processo em morosidade.

Então, a partir da Constituição de 1988 no Brasil, aliás, a Constituição de 1988 não abraçou os princípios de administração gerencial, que já havia tido início em outros países, como os Estados Unidos, e que teve início, essa administração gerencial, com a administração das empresas privadas, onde se buscava melhorar a qualidade dos produtos. Essa administração gerencial somente foi incorporada no nosso ordenamento jurídico, a partir de uma emenda constitucional que inseriu o princípio da eficiência no art. 37 da Constituição Federal.

Então, a administração gerencial hoje, para a administração pública, é uma imposição constitucional, só que não é fácil mudarmos a cultura burocrática. É muito mais fácil que tenhamos o respeito pela legalidade. É muito mais fácil, muito mais seguro ao administrador público que ele cumpra as normas exigidas pela legalidade, pelo procedimento, sem nos preocuparmos com a eficiência dos resultados, porque aí estaremos como administradores públicos, realmente, livres de qualquer tipo de problemas futuros, de processos administrativos, etc.

É muito mais cômodo, e essa mudança de cultura, mudança dessa situação da administração pública, não só do Judiciário, como eu disse a administração pública sofre com esse problema da morosidade. A administração pública: Poder Executivo, Poder Legislativo, não é uma prerrogativa só do Poder Judiciário, é uma prerrogativa de toda a administração pública.

Não temos essa prerrogativa, felizmente, e nós temos, ao mesmo tempo, de lutarmos para buscarmos uma maior eficiência dos nossos serviços exatamente porque é necessário que nos conscientizemos de que nós prestamos um serviço público.

O Poder Judiciário, como muito bem disse o Min. Ruy Rosado, não é um órgão fora, ele está a serviço da comunidade, a serviço do jurisdicionado. E essa mentalidade tem que ser modificada, com os magistrados, tem que haver uma mudança de postura funcional dos magistrados, no sentido de que nós magistrados e os servidores, tenhamos noção de que não somos nada além do que servidores públicos. Representamos um órgão do poder do estado, mas a finalística é a prestação de serviço público.

Sem essa mudança de postura, sem a mudança de postura mental, no sentido de que nós precisamos nos conscientizar que temos que prestar a tutela jurisdicional de uma forma efetiva. Sem a mudança de uma postura processual de que nós devemos adaptar o Código de Processo à realidade dos fatos que nos são apresentados, não podemos ser extremamente legalistas a ponto de não termos condições de adaptarmos determinadas situações possíveis ao fato em si e à situação que nos foi posta.

Então essa mudança de postura é necessária porque o processo legislativo é demorado e a dinâmica da sociedade é muito mais rápida do que o processo legislativo. Ela é muito rápida e nós, magistrados e servidores, temos que nos adaptar, por isso temos que mudar essa cultura da administração.

Então, quando falamos em qualidade existe uma preocupação muito grande: como é que vamos ter qualidade com o Poder Judiciário abarrotado de processos, os Tribunais Superiores abarrotados, sem condições de solucionar. Temos que confiar na mudança estrutural do Poder Judiciário. Mudança estrutural no que se refere à organização judiciária, à mudança da legislação, mas temos que agir também, cada um de nós na mudança da infra-estrutura. E essa infra-estrutura está nas mãos dos magistrados, nas mãos dos servidores, porque essa infra-estrutura é aquele ato que temos no dia-a-dia e que podemos agilizar, que nós podemos melhorar essa situação. Então, os atos, as atividades do dia-a-dia elas podem ser efetuadas de uma maneira mais prática, mais racional e essa uniformização dos atos é que vai nos levar à melhoria, à rapidez dos processos.

A uniformidade de procedimentos. Nós temos de Vara para Vara, num mesmo Fórum, na mesma seção judiciária procedimentos diversos, atos diversos. Nós precisamos nos comunicar, precisamos conversar, precisamos trocar idéias. É isso que conclamo aos senhores que aqui estão.

Precisamos nos conscientizar que somos propulsores, que somos elementos que podemos modificar a estrutura do Poder Judiciário. Somos responsáveis por essa infra-estrutura, que aparentemente está emperrada, falida, mas não podemos entender essa palavra do Min. Sepúlveda Pertence como uma situação irreversível, temos que entender isso como uma maneira de nos acordar. Precisamos acordar. Temos que transferir aos nossos colegas que aqui não estão, temos que levar a cada um elemento de convencimento, de conscientização, porque nós somos responsáveis, nós estamos aqui participando desta mostra, da IV Mostra dos Trabalhos Judiciários, nós somos responsáveis pelas mudanças que o Poder Judiciário está iniciando no seu interior. Não podemos sair daqui sem esta consciência.

Temos que aproveitar a confiança de cada um dos nossos tribunais, a confiança de cada um dos organismos que nos concederam a possibilidade de aqui estarmos para levarmos adiante esse trabalho.

Existe um provérbio chinês que diz que cada um nós podemos trabalhar e multiplicar. Temos que multiplicar toda essa infraestrutura. Temos que levar a qualidade para

os nossos tribunais, no sentido de que qualidade é o instrumento de gestão, é o instrumento de transformação da administração burocrática, que temos que deixar aos poucos de lado, evidentemente que há princípios da administração burocrática que não vamos poder nunca deixar de obedecer, por exemplo, concurso público, determinados atos que têm de obedecer ao princípio da legalidade, mas temos muitos outros atos que poderão ser racionalizados e uniformizados. Temos que conseguir transmitir aos nossos colegas, aos nossos pares, essa consciência: que a qualidade é uma forma de gestão. Nada mais é do que a administração gerencial. É um instrumento que nos oferece métodos para melhorarmos a nossa vida. Quando falamos em administração gerencial, quando falamos em qualidade, não significa que estamos falando apenas no método mudança de processo, estaremos tratando também de qualidade de vida, da gestão de pessoas, dos servidores, magistrados, valorização dos magistrados, dos servidores, melhoria da informática, só informática não significa administração, para que essa seja bem utilizada precisamos ter metodologia, precisamos saber atuar na informática, todos esses aspectos têm que ser abordados e analisados.

Precisamos recuperar a credibilidade e a legitimidade do Poder Judiciário. Acredito que nesse novo século, a partir de poucos anos, em 95 foi quando começaram os trabalhos de qualidade nos tribunais, senão me engano, no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, depois, no Tribunal de Justiça de Minas Gerais. A sociedade já está começando a nos ver de uma forma diferenciada, porque está verificando que estamos nos preocupando com os jurisdicionados. Isso é um incentivo, é uma forma que temos de acordar, é uma idéia com a qual temos que dormir e acordar todos os dias da nossa vida. Temos que realmente consolidar a consciência de que somos responsáveis pela mudança do Poder Judiciário. Somos responsáveis pelas mudanças que hão de vir em gestões como a do Desembargador Federal Geraldo Apoliano, outros Desembargadores-Presidentes neste país, que também têm uma liderança, que buscam incentivar, que buscam trazer para as suas instituições essas mudanças, essa conscientização.

É necessário também termos consciência que a gestão pública, a gestão pela qualidade, não significa apenas uma instrumentalidade em si. É necessário que utilizemos os valores de cada instituição em benefício dessa gestão, é necessário que as organizações tragam para os recursos técnicos, que essa gestão oferece, de uma forma que essa gestão tenha as características da própria instituição. Não pode ser considerada como gestão de processos única e exclusivamente. Temos que nos lembrar que as pessoas são muito importantes neste contexto. Temos que nos lembrar que os magistrados e servidores são elementos essenciais desta gestão e somente dessa forma readquiriremos a credibilidade e a legitimidade do Poder Judiciário, porque esse só será legítimo a partir de que toda a sociedade tenha consciência e acredite nos nossos resultados.

Para finalizar, quero comentar com os senhores que o Conselho da Justiça Federal do Superior Tribunal de Justiça está realizando o III Congresso de Administração Pública. Tive a oportunidade de conversar com Ministros do Superior Tribunal de Justiça no sentido de que precisamos levar essas experiências dos servidores, dos magistrados, que estão sendo trazidas às mostras, para esse encontro da administração judiciária, porque não são dois eventos estanques, configuram o mesmo evento, porque se trata de administração judiciária. Se estamos trabalhando, demonstrando, trazendo as técnicas e a evolução dos trabalhos que estão sendo realizados aqui, temos obrigação de levar ao conheci-

mento de todos os magistrados que não têm ainda a conscientização desse trabalho, da importância da gestão pela qualidade para a nossa administração.

Conclamo, nos mesmos moldes que fizemos ao final da outra mostra, em fazermos, ao final deste encontro, uma carta aberta para ser entregue nesse Congresso de Administração Judiciária, que vai se realizar no início de dezembro no Superior Tribunal de Justiça, para demonstrar o que foi realizado nesta mostra de Recife.

Peço a todos os senhores que pensem para que possamos trocar idéias nesses dois dias que vamos passar juntos para que possa sair daqui uma carta que seja encaminhada ao coordenador do Conselho da Justiça Federal e que possa ser divulgada nesse congresso. No futuro, espero que tenhamos até maior contato, maior integração dos trabalhos apresentados aqui com os trabalhos que estão sendo apresentados no Conselho da Justiça Federal.

Agradeço a atenção de todos, sei que esse encontro será um sucesso pelos trabalhos que tive o prazer e a oportunidade de examinar junto com os colegas, inclusive, sob a presidência dos Ministro Asfor Rocha.

Parabenizo mais uma vez o Desembargador Geraldo Apoliano pelo apoio que nos foi dado e agradeço aos senhores pela paciência e atenção. Muito obrigada.

CONFERÊNCIA: AS PESSOAS E O RITMO DA MUDANÇA

*EUGÊNIO MUSSAK,
Educador, Consultor Organizacional, São Paulo/SP*

Em primeiro lugar, gostaria de começar trazendo aqui o aporte de uma frase que veio da filosofia grega, conhecemos Heráclito, um filósofo pré-socrático, não tem a mesma importância histórica que tiveram Sócrates, Platão ou Aristóteles, mas ele ficou extremamente famoso em função de uma frase que ele disse, que é esta aqui: “Tudo flui, não é possível banhar-se duas vezes no mesmo rio”.

É uma frase interessante porque, na verdade, o que ele quis dizer com essa frase foi que tudo está mudando rapidamente. É uma pequena metáfora, porque ele diz assim: se eu tomar banho hoje no rio, amanhã, quando eu for tomar nesse rio, ele não é mais o mesmo, já mudou. É uma espécie de uma ansiedade que Heráclito manifestava, dizendo que tudo estava mudando muito rapidamente.

Quero chamar a atenção que essa frase é do século V antes de Cristo. Já naquela época, ele estava angustiado, porque tudo estava mudando muito rápido. Imagino o que Heráclito diria, se ele vivesse nos dias de hoje, aonde as mudanças acontecem, não de um ano para o outro, mas de um dia para o outro e, às vezes, de uma hora para outra.

Gostaria também de lembrar uma frase de Darwin, todos nós o conhecemos, sabemos que ele nos explicou a evolução das espécies, baseada na seleção natural. Ele nos disse isso aqui: “A força adaptativa é o mecanismo responsável pelo desenvolvimento e pela sobrevivência”. Ou seja, considerando que tudo está mudando muito rapidamente, é absolutamente necessário que as pessoas e as instituições se adaptem a essas mudanças que estão acontecendo. Esta adaptação é necessária tanto para a sobrevivência, quanto

para o desenvolvimento. Afinal de contas, nós, que estudamos Darwin no colégio, sabemos que ele nos explicou que as espécies evoluem de acordo com a sua capacidade de adaptação, porque a natureza vai mudando, é claro que ela leva um milhão de anos para promover uma mudança, e os animais que vão se adaptando a essas mudanças na questão climática, alimentar, vão sobrevivendo e gerando descendentes. Aquelas espécies que não conseguiram perceber essas mudanças e não se adaptaram, elas desapareceram. Hoje, temos seguramente muito mais espécies que desapareceram do que espécies que estão presentes.

Essa frase de Darwin é totalmente adaptável à sociedade humana. Sabemos da existência de um outro cientista inglês, chamado Keneth Spencer, que fez a adaptação das Teorias de Darwin para a sociedade. Ele é um pouco questionado porque, quando aplicamos Darwin de forma direta, estamos esquecendo que o homem é dotado de algumas qualidades como, por exemplo, a qualidade da compaixão. Não deixamos uma pessoa que está do nosso lado morrer, como os bichos fazem. Então Darwin não é cem por cento aplicável, mas alguns dos conceitos devemos observar, como esse aqui, ou seja, precisamos, sim, da adaptação, como pessoas físicas e jurídicas, como instituições, temos que nos adaptar as mudanças da sociedade no mundo inteiro.

Gostaria, já que estamos falando de mudança, de falar um pouco a respeito do que aconteceu no séc. XX, porque todos nós sabemos que foi o século que mais ofereceu mudanças para a humanidade. Mudamos no século XX como nunca tínhamos mudado anteriormente.

Gostaria de lembrar que inauguramos o século XX, o século que acabou de terminar, sob a égide de um comportamento mediado ou estimulado pela 2ª Revolução Industrial. A 1ª Revolução Industrial foi a do séc. XVIII, a revolução industrial da máquina a vapor. Esta aqui é a revolução industrial do motor a combustão e da eletricidade, quando as indústrias se modernizam, quando o principal capital deixa de estar no campo e passa a estar na cidade e na indústria.

Quando surge essa 2ª Revolução Industrial é que começa a aparecer no mundo uma nova ciência, que conhecemos pelo nome de Administração. Há pessoas aqui no auditório formadas em Administração de Empresas, talvez; o nome certo não é Administração de Empresas, é simplesmente Administração. É um fenômeno que interessa não só para as empresas, mas para a vida de cada um nós, o fenômeno da administração.

Quando surge a Administração como ciência, no começo do séc. XX, ela não está preocupada absolutamente com as pessoas. A primeira preocupação da Administração é a administração de processos, porque dentro das empresas é necessário melhorar o processo de produção; talvez, o exemplo mais clássico seja a fábrica da Ford, que inventa a linha de montagem, onde o operário fica parado, o carro vem até ele, que faz apenas uma parte desse processo.

Essa administração de processos agiliza dramaticamente a produção e baixa os custos e aí a indústria cresce muito. Muitos de vocês assistiram ao filme “Tempos Modernos”, do Chaplin, de 1932, aonde ele faz um desabafo, uma denúncia, uma crítica ao modelo instalado, porque ele se mostra como um operário que nada mais é do que uma peça dentro de uma engrenagem maior.

Nesse exato momento, aqui, desta cena, é quando ele se confunde com as engrenagens. Ele passa, na verdade, o dia inteiro trabalhando com duas chaves inglesas simples-

mente apertando duas porcas. Ele é treinado para fazer um movimento físico e, quando ele vai embora para casa no final do expediente, caminhando na rua, ele continua fazendo aquele movimento, porque ele está totalmente adestrado para fazer aquilo e apenas aquilo.

Isso mostra como a humanidade se comportou na primeira metade do Séc. XX, porque quem definia o comportamento da humanidade era a Revolução Industrial e o próprio modelo educacional. Então vem uma coisa extremamente importante, vamos analisar um pouco o que aconteceu aqui no Brasil.

Sabemos que nenhuma nação, assim como nenhuma instituição, poderá progredir senão a partir da educação; quer dizer, a educação é importante. Educação significa ensinar as pessoas a pensar.

No Brasil, a educação começa com os jesuítas. Manoel da Nóbrega chega junto com Tomé de Sousa em 1549. Logo depois vem Anchieta. E eles vêm para cá com duas responsabilidades: primeiro, trazer um pouco de moral para esse país, porque era um país imoral nas suas origens, na medida em que os portugueses vinham para cá sozinhos, não traziam as famílias, então, chegavam aqui e se casavam com as índias, criavam várias famílias de forma desorganizada. Aí vieram os jesuítas e começaram a criar igrejas para ministrar sacramentos: o sacramento do casamento e do batismo. Sempre do lado de uma igreja havia uma escola. Nós sabemos que lá do Concílio de Trento, a Igreja Católica tratou de recuperar o seu poder de duas formas: uma forma agressiva, que foi a Inquisição, e outra forma pacífica, que foi a educação. Então, na verdade, a primeira educação que veio para o Brasil não tinha por finalidade gerar, criar, desenvolver pessoas competentes. Tinha por finalidade, trazer moral e virtude. Então, a criança que ia para o colégio não tinha que estudar para ganhar competência, tinha que estudar ganhar virtude, para ir para o céu. Então, a matéria era toda retirada dos escolásticos, dos escritos, especialmente de Santo Agostinho e São Tomás de Aquino, que são coisas muito boas, mas que não são suficientes para gerar competência.

Nos Estados Unidos, fazendo uma pequena comparação, a educação que começa lá é a Calvinista. Podemos até criticar alguma coisa do calvinismo, mas uma coisa é certa: eles privilegiam a competência.

Os jesuítas, então, dominaram o nosso processo educacional, aqui, durante muito anos, até que o Marquês de Pombal expulsa os jesuítas de Portugal, e também do Brasil, e nós, de repente, que tínhamos uma educação que não era muito boa, passamos a ter nenhuma educação, porque a própria Universidade de Coimbra, por exemplo, ficou sem professores quando os jesuítas foram expulsos. O processo educacional é retomado no Brasil, praticamente, no final do século XIX, começo do século XX, para atender a demanda de uma nova onda que estava surgindo no mundo, que era a Revolução Industrial. Então, a educação passou a criar pessoas capazes de atender esta necessidade. No primeiro momento, nós começamos a educar as pessoas para serem virtuosas, no segundo momento, passamos a educar as pessoas para serem obedientes, podendo fazer um trabalho repetitivo, de modo sistemático, servil, mas não capazes de pensar, porque tudo o que a indústria queria eram pessoas que fizessem trabalhos repetitivos e não que pensassem. Então, o modelo educacional brasileiro, no primeiro momento, não privilegiou o pensamento. Isso é um problema que estamos enfrentando até hoje e estamos tentando mexer

nos processos educacionais, porque educar é ensinar a pensar e não passar conteúdo sistemático.

Então, começamos o século XX, não só no Brasil, no mundo, sob a égide da Revolução Industrial. Vou colocar algumas datas significativas para que a gente entenda o comportamento do momento: primeira data é 1917. Quem é que me lembra o que aconteceu em 1917? A Revolução Russa, que veio logo após a 1ª Guerra Mundial; cai o Czarismo, sobe o Leninismo, depois Trotskismo, Stalinismo, Marxismo, Comunismo.

Isso é importante para a humanidade por um motivo simples: o mundo, a partir de 1917, é dividido em dois. Temos um mundo capitalista e um socialista. O mundo capitalista é conhecido como Primeiro Mundo, o mundo socialista é conhecido como Segundo Mundo. E alguém diz assim: puxa, mas existem alguns países que não são socialistas, mas também não são capitalistas como nós; nós os americanos, nós os europeus ocidentais. A que mundo esses outros países pertencem. E aí alguém cria uma ficção hedionda do Terceiro Mundo. E nós somos colocados nesse Terceiro Mundo e, muito rapidamente, essa idéia do Terceiro Mundo passa a fazer parte do processo educacional. E as nossas crianças, desde cedo, aprendem que nós somos Terceiro Mundo, que existe um mundo que é melhor, que é mais rico, que tem Disneylândia, Hollywood, que tem Torre Eiffel, e nós aqui somos um país que servimos para prestar serviço barato para o Primeiro Mundo.

Então, isso é uma ficção, como disse, hedionda, mas como o ser humano é resultado do seu pensamento – tem uma frase que diz assim: o pensamento é o outro nome que se dá ao nosso destino, quer dizer, nós construímos o nosso destino a partir do nosso pensamento. Então, a maneira como nós pensamos deriva do modelo educacional, daí a importância que é estarmos rediscutindo, permanentemente, a educação, não só a educação da escola, mas a educação em todos os níveis, inclusive nas organizações. O que está acontecendo aqui nesse exato momento é uma ação educacional dentro de uma organização.

Outros fatos marcantes do século XX: em 1929 acontece a quebra da Bolsa de Valores de Nova York. E como já naquela época, em função da hegemonia da economia americana, isso provocou uma influência no mundo inteiro. Até hoje nós sentimos isso. O mundo globalizado faz com que um país interfira na economia do seu vizinho ou, às vezes, de um país que está do outro lado do mundo.

Quem estuda a quebra da Bolsa de Valores de Nova York diz que na prática o que aconteceu naquele ano foi uma grande boataria. Os boatos sobre empresas que poderiam falir, geraram os fatos, ou seja, as empresas faliram e as pessoas começaram a dizer: se todos nós dissermos que um banco que tem ali na esquina vai fechar, todo mundo corre para lá para tirar o seu dinheiro, aí é que o banco fecha mesmo. É o tal do boato pela capacidade de gerar fato.

Em 1939, naquela época, logo depois da quebra da Bolsa de Valores em 1929, em 1933 assume a presidência americana o Presidente Roosevelt, e ele cria um pacto social. O tal do *new deal* aonde ele chama as empresas para dividirem com ele a responsabilidade de levantar o país.

Em 1939, Hitler invade a Polônia e tem início a 2ª Guerra Mundial, que é um pavor. Todos nós sabemos que as guerras são hediondas, mas também sabemos que as guerras trazem alguns resultados. A própria economia americana se beneficiou disso, afinal de contas alguém tinha que fabricar canhão.

O interessante é que a 2ª Guerra Mundial começa a servir como uma espécie de divisor das águas. Nós começamos a assumir um novo tipo de comportamento depois da 2ª Guerra Mundial.

Nós temos, até 1950, aproximadamente, um comportamento que deriva da influência da chamada Revolução Industrial. Então, as pessoas se comportam de acordo com os ditames de comportamento da indústria, aonde reside a grande parcela da economia e a influência comportamental.

Depois da 2ª Guerra Mundial, principalmente depois de 1950, entramos numa nova Era que recebe o nome de Era da Informação. Por que acontece isso? Durante a 2ª Guerra Mundial é que se percebeu, pela primeira vez, a importância da informação. Nós sabemos que, enquanto a 1ª Guerra Mundial foi uma guerra de trincheira, a 2ª Guerra foi uma guerra que usou mais de inteligência. Os exércitos tinham os seus serviços de espionagens e de contra-espionagem. Nós todos assistimos filmes de cinema sobre isso. Esse serviço de espionagem e de contra-espionagem inauguram a Era da Informação, porque o que vale agora é a informação. Quando termina a 2ª Guerra Mundial, a tecnologia de informação que foi desenvolvida durante a 2ª Guerra, passa a ser disponibilizada para a humanidade. Nós passamos a ter depois da 2ª Guerra um serviço de telefone melhor, de rádio, telégrafo, e tudo mais. Aqui no Brasil, por exemplo, exatamente em 1950, são inauguradas duas grandes empresas: a Editora Abril, que é hoje a maior de toda a América Latina, é fundada por Victor Civita, exatamente em 1950. E no mesmo tempo, no Rio de Janeiro, Assis Chateaubriant estava fundando a TV Tupi. Então, exatamente no começo da segunda metade do século XX, vemos nascer aqui no Brasil duas empresas que são símbolos da chamada Era da Informação, porque elas lidam com informação.

Até 1950 não tínhamos revistas, a não ser os jornais - todos sabemos a importância do Estado de São Paulo na Revolução Constitucionalista de 1932 -, mas revistas não tínhamos, e as informações chegavam para nós através de um programa de rádio chamado Repórter Esso. Então, era pouquíssimo acesso à informação.

O ser humano atual vive uma verdadeira intoxicação de informação. Nós recebemos excesso de informação. Quando entramos numa banca de revista, chegamos a ficar tontos da quantidade de revistas disponíveis.

Quando vamos domingo de manhã comprar o jornal, aí já saiu a Veja e do lado tem a época, a Isto É, todas trazem as mesmas notícias mas queremos ver a diferença de opinião e daí já saiu a revista Exame. Há uma quantidade absurda de revistas, de informação. Revistas focadas em saúde, viagem, em automóvel, revistas femininas, de cultura, de fofoca, sobre música, sobre costume, sobre cavalo, sobre náutica; a gente fica com vontade de comprar tudo e não dá para comprar tudo, não temos tempo para ler. Vamos a uma livraria, essas *megastore* que existem hoje, principalmente nos shopping centers ou nos aeroportos. O problema que temos quando o nosso avião atrasa e vamos à livraria e acabamos comprando mais livros do que podemos carregar, do que podemos ler ou até pagar, porque queremos comprar quase tudo.

Isso é bom, mas vivemos um dilema: chegamos em casa, ligamos a televisão e quem tem TV a cabo tem mais de 100 canais disponíveis e às vezes a gente se comporta como Homer Simpsons, que fica na frente da televisão e não se fixa em nenhum canal e fica passando de um para o outro, tentando achar alguma coisa que preste. Então, esse é o comportamento próprio da Era da Informação – excesso de informação. Nós acabamos

desenvolvendo uma síndrome nova, a síndrome da intoxicação da informação, que gera um ser humano ansioso. Nós somos ansiosos. O ser humano moderno é ansioso, por um motivo simples: não sei se vocês sabiam, mas a ansiedade, e os manuais de psicologia nos explicam, a ansiedade deriva da necessidade da tomada de decisão. Sempre que temos que tomar uma decisão - e imagino que quem trabalha no Judiciário tem que fazer isso todos os dias -, perguntamos à ansiedade, por menor que seja, até quando temos que escolher a roupa que vou vestir de manhã, fico ansioso. Quando vamos a um restaurante, temos que escolher uma comida, ficamos ansiosos. O lugar de maior concentração da ansiedade que existe, e aqui em Recife deve ter um monte, é a sorveteria, porque ali você tem 40 sabores e você só pode escolher dois. Então, a ansiedade vem disto: da necessidade da tomada de decisão, está em qualquer manual de psicologia.

Hoje, vivemos, então, permanentemente, assolados por excesso de informação e temos que escolher qual a informação que receberemos e qual a informação que não receberemos. Isso cria um ser humano novo que é totalmente ansioso.

E assim vai, a TV Tupi não existe mais mas a televisão brasileira está aí, é uma das mais ricas do mundo, é um dos nossos produtos de exportação hoje, e a Editora Abril é a maior editora da América Latina, hoje.

Em 1969 o homem pisa na lua. Até hoje tem gente que duvida disso. O homem pisa na lua em 1969 e isso muda muita coisa para a humanidade porque eleva a nossa auto-estima. Quantas vezes ouvimos os nossos pais dizerem: menino, você está aí com dificuldade para fazer isso? O homem já foi para a lua e você está se batendo com uma equação do segundo grau? Quer dizer, virou um paradigma. Depois que o homem foi para a lua podemos fazer qualquer coisa. Queria lembrar que naquela época não tinha computador.

Talvez vocês tenham assistido o filme Apolo XIII. A cena mais importante é quando o pessoal estava na base de Huston o chefe diz assim: vamos ter que recalcular a órbita para eles voltarem, aí o técnico fala que tudo bem e abre uma gaveta e pega um régua de cálculo e ele recalcula a órbita toda, o circuito todo, apenas com uma régua de cálculo, que hoje é uma peça de museu. Eu ainda usei régua de cálculo no colégio. Lembro-me até hoje que tive uma aula de matemática para aprender a usar régua de cálculo e tinham alguns colegas que já possuíam calculadora. Hoje, régua de cálculo é peça de museu, mas ainda cheguei a usar.

Em 1969, acontece mais um fato importante para a sociedade, mais importante do que o homem ter ido para a lua. O homem ter ido para a lua foi importante porque quebrou um paradigma, elevou a auto-estima da humanidade e mostrou também o valor e a importância do sonho. Isso foi um sonho de um homem chamado John Kennedy, mas também um sonho de uma humanidade. Mas dizia que em 1969 acontece um outro fato importantíssimo para a humanidade, desta vez foi na Inglaterra. Uma mulher chamada Mary Quant inventa a minissaia.

E isso é mais importante para a humanidade do que o homem ir para a lua, por dois motivos: primeiro, porque muda a estética do mundo; segundo, porque a mulher passa a assumir um novo papel na sociedade, porque ela diz que vai usar uma minissaia, compra, e vai usar a minissaia. O namorado pergunta se ela vai usar e ela diz que vai e pergunta, por quê? Ele só falta dizer: quer levar porrada? A mulher assume uma postura nova.

Aí tem Beth Freedom. Mais ou menos nessa época convida as mulheres para irem às praças para queimarem os sutiãs, está surgindo a pílula anti-concepcional e a mulher muda a sua postura perante a sociedade. Essa postura da mulher começa a mudar, na verdade, durante a 2ª Guerra. Durante a 2ª Guerra a mulher era importantíssima, não só porque ela ajuda na guerra, mas porque ela segura a barra na sociedade. Os homens vão lutar e as mulheres ficam cuidando da produção da riqueza na sociedade. Então, nós que passamos 2.450 anos imaginando que a mulher só podia ficar em casa cuidando dos filhos e cozinhando para o marido, de repente percebemos que ela podia fazer muito mais do que isso, e ela mesma percebe. Isso é uma quebra de paradigma.

Paradigma é uma cultura geral vigente, e nós falamos em quebrar paradigma o tempo todo. Então, tem gente que pensa que paradigma é uma espécie de vidraça, que tem que sair com uma pedra e quebra o paradigma. Nós esquecemos que paradigma é apenas um modo de pensar e sempre que quebramos um paradigma, na prática, o que estamos fazendo é substituir esse paradigma por outro. Não posso deixar de pensar de um jeito sem começar a pensar de outro jeito.

E o importante é que quando quebramos um paradigma nas Ciências Naturais, isto não interfere no fato; mas quando quebramos um paradigma nas Ciências Humanas, isto interfere no fato. O que quero dizer: quando Copérnico disse que é a Terra que gira em torno do sol e não ao contrário, ele quebrou um paradigma. Mas isso não interferiu no fato, ou seja, a terra continuou girando do jeito que sempre girou, não mudou. Agora, nas Ciências Humanas, não. Nós achávamos que a mulher só podia ficar em casa cuidando dos filhos, e era o que ela fazia. Quando nós percebemos que ela podia fazer muito mais do que isso, ela começou a fazer. Então, quebrar paradigmas nas Ciências Humanas é uma imensa responsabilidade, e a mulher trouxe uma contribuição espetacular para a humanidade, porque ela traz um tipo de inteligência que o homem não tem: a inteligência da mulher é mais criativa, mais sensível, mais perceptiva, que são qualidades, hoje, muito mais valorizadas na organização social.

Por outro lado, cria um problema. Quando ela vai trabalhar, quem fica em casa cuidando dos filhos. E aí nós terceirizamos a educação dos filhos. Passamos a educação dos filhos para a televisão, empregada, para a sogra, quando existe, para a Xuxa e para a escola. A escola que era um coadjuvante na educação, passou a ser o principal responsável.

Então, às vezes, vou dar palestra em colégios no Brasil inteiro, falar para professores e pais. Na hora dos pais eu já sei que vai vir uns 10% apenas. E são, justamente, os que não precisariam ter vindo. Então, aquela estória de que a família sociabiliza, a escola culturaliza, a igreja moraliza e o Estado organiza, está mudada. Atualmente, está tudo diferente. Estamos vivendo uma nova realidade, o Mundo está mudando os seus valores sem ter muita certeza quais os valores que quer substituir por quais valores.

Em 1976, acontece um fato da maior relevância. Talvez vocês não tenham percebido. Na Califórnia, um garoto, chamado Steve Jobs, inventa o computador pessoal. Ele abre a primeira fábrica de computadores pessoais chamada *Apple*, que hoje chama-se *Macintosh*. E esse rapaz é mais importante para a Era da Informação do que o próprio Bill Gates. O Bill Gates veio depois para atender uma demanda do próprio Steve Jobs. Então, o Steve Jobs inventa o computador pessoal, porque até então existiam grandes computadores, mas não computadores pessoais. A IBM não acreditava que alguém pre-

cisasse ter um computador em casa. Computador era para grandes organizações, para grandes universidades.

O primeiro contato que tive com computador foi mais ou menos nessa época porque fui estudar na universidade da Califórnia, em Los Angeles, e lá tinha um computador, um só, que ocupava um prédio imenso, e ninguém podia entrar, só quem tinha uma autorização especial, entravam com uns jalecos brancos. Lembro-me até hoje que tirei uma fotografia na frente daquele prédio e mandei para os meus amigos, no Brasil, dizendo: nesse prédio tem um computador. E foi importante saber que existia um computador naquele prédio. Cheguei perto do cérebro eletrônico. Isso tem duas décadas e meia. Ninguém me contou, eu vivi isso aí.

Hoje, não consigo dar um palestra sem trazer o meu *laptop* que pesa 1,2 Kg e é milhões de vezes mais poderoso do que aquele computador de uma das maiores universidades do mundo, duas décadas atrás.

Então, isso me deixa pensando como vai ser a daqui a duas décadas. Hoje já temos em casa um *desktop*, a gente viaja com um *laptop* no colo, na minha pasta tenho um *palmtop*, acho que teremos, em breve, um *fingertop*, *nailtop* sei lá onde vai chegar isso. E tem gente que ainda não chegou no computador.

Quem tem filho com menos de dez anos, essa criança pertence a uma geração que nós conhecemos como geração X, que é a única geração que tem o que ensinar para os pais. Eles sabem arrumar relógio de vídeo cassete, para vocês terem uma idéia. E tem horas que a gente pergunta para eles e eles respondem: Como? Mas não é porque eles não entenderam a pergunta, é porque eles não entenderam por que você está fazendo essa pergunta. Então, eles já nasceram com o *mouse* na mão. Mas não acho que eles sejam grande coisa porque os filhos deles, e essa vai ser a nossa vingança, vão dizer: o meu pai é da época do *mouse*.

O fato é que a humanidade muda dramaticamente e o que quero explicar é que tem gente que acha que o computador é que gerou a Era da Informação. Não. A Era da Informação foi anterior. O computador foi consequência da Era da Informação. Nós precisamos desenvolver uma máquina para processar aquela quantidade absurda de informações que estavam chegando para nós. Então, sem ele não iríamos conseguir viver na tal Era da Informação.

Em 1989, acontece um fato importantíssimo, que é a queda do Muro de Berlim, que faz com que caia um símbolo, que é aquele símbolo que foi criado em 1917. Aliás, o Muro de Berlim é depois da 2ª Guerra Mundial, mas a idéia da separação desses dois mundos é de 1917. Acaba a União Soviética, acaba o Segundo Mundo. Curiosamente, acaba o Segundo, mas continua existindo o Terceiro. É uma coisa muito louca.

Mas quando cai o Muro de Berlim temos uma nova Era. Nós tínhamos a Era Industrial e da informação. A Era da Informação ela termina no começo da década de 90, quando começa uma nova Era que, agora sim, é conhecida como Era do Conhecimento. Então, a Era do Conhecimento, historicamente, é a Era que começa na década de 90. Por quê? Qual é a relação que isso tem com o Muro de Berlim? É simples. Quando cai o Muro de Berlim, acaba a guerra fria e quando acaba a guerra fria, os americanos, que tinham desenvolvido um sistema para comunicar computadores pessoais, através da rede telefônica, e que só era usado pelo pessoal da CIA, da *Arpa*, da *Iarpanet*, depois da Guerra

Fria, disseram que não precisavam reter mais isso e que poderiam disponibilizar para a humanidade. E é o que eles fazem e chega para nós com o nome de *Internet*.

E aí *internet* faz com que a informação seja banalizada. Então a informação deixou de ser um grande valor e passou a ser o que chamamos de *commodities*. É um valor que todo mundo tem. *Commodities* têm um valor agregado. Hoje, qualquer coisa que você deseje, você encontra na *Internet*. Então, a gente entra na *Internet* e entra no *site* daqueles buscadores como Altavista, Google, Cadê, Yahoo e aí você digita uma palavra entre aspas, dois segundos depois aparece assim: essa palavra foi identificada em 148.860 *sites*, qual é o que você quer?

Então, ter informação, hoje, é fácil. É acessível, é barato. Ontem à noite, se alguém assistiu, no programa de Jô Soares, ele estava entrevistando um rapaz que criou uma ONG para acabar com a exclusão digital. Então, ele estava contando sobre as expressões que os índios usam para lidar com Internet. A palavra, *Windows*, por exemplo, eles falam em guarani. Então, a informação deixou de ser vantagem competitiva. Hoje, a vantagem competitiva não é a informação, é o conhecimento, que é mais do que a informação.

Lembro-me de Peter Brancker que diz que a velocidade das transformações, atualmente, deve-se à mudança radical no significado do conhecimento. Hoje, conhecimento é o que nós buscamos, é a chamada vantagem competitiva.

Lembro-me de Mendel. Todos nós que estamos aqui estudamos Mendel. Lembro da aula de genética. Aquela estória de cruzar ervilha? Então, foi esse cara aqui, no século XIX, que falou assim: a perpetuação e o aprimoramento das espécies é devido ao potencial biológico, da codificação e da transmissão de informações. Então, a nossa vida depende de informação. Só que ele não sabia como isso acontecia.

Na metade do século passado, 1953, dois cientistas, um inglês e um americano, chamados Watson e Crick conseguiram elucidar o mistério do código genético e nos explicaram a existência de uma molécula chamada DNA. E, hoje, a ciência que mais cresce no mundo é a Biologia. A gente ouve falar em projeto Genoma, em transgênico, já teve até novela chamada O Clone. É a genética. E a genética lida, basicamente, com a informação.

Então, nós estamos diante de um novo mundo que tem um novo cenário. Este novo cenário, tem duas características mais importantes: a primeira, é o conhecimento. Nós estamos na Era do Conhecimento. Então, assim como, lá no começo do século passado, nos comportávamos de acordo com os ditames da indústria, hoje, nos comportamos de acordo com os ditames do conhecimento. E mais um fato, além do conhecimento, o segundo fato é a competitividade. O mundo hoje está competitivo como nunca foi antes. Então, gostaria de discutir, agora, no restante da minha fala, essas duas coisas que estão aí: o que é competitividade e o que é conhecimento.

Sobre conhecimento, queria dizer a vocês três coisas, que ele é claro, já disse. Ele é vantagem competitiva, ou seja, a pessoa, a instituição ou a nação, só poderão competir, no mercado internacional, através do conhecimento. Hoje, não é o belicismo que interessa, hoje o que interessa é o que se sabe, é a tecnologia, é *oknowhow*, é a patente. Sabemos disso. Por isso, a importância de não descuidarmos dos nossos processos educacionais. O Japão teve duas bombas atômicas, virou potência mundial depois de trinta anos. Por quê? Porque só investiram na educação. Capacidade de construir conhecimento.

A segunda característica é que hoje o conhecimento dobra a cada ano. Isso é um estudo de um americano chamado Kevin Desmon que escreveu um livro chamado *A Time Table of Inventions and Discoveries*. E ele mostra isso aí, ele quantifica.

A humanidade levou mil anos para dobrar o conhecimento, depois dobrou em quinhentos anos, depois dobrou em duzentos, depois em cinquenta e agora está dobrando o conhecimento produzido e acumulado a cada ano. Então, hoje a gente pensa que sabe muito, daqui um ano estamos ultrapassados. Não podemos parar de estudar, jamais.

A terceira característica, talvez a mais importante para a gente discutir aqui, é que conhecimento não se transfere. Então, vocês podem dizer: o que o senhor está fazendo aqui? O senhor não veio transferir conhecimento para nós? Não. Estou decepcionando? Sabe por que não vim transferir conhecimento? Porque isso não é possível. A mente humana não admite transmissão de conhecimento de uma pessoa para outra. A única coisa que eu posso transmitir, e isso eu estou fazendo, é informação. Agora, conhecimento não. Conhecimento que é a transformação da informação em algo que faça sentido ter a importância para cada um, é a responsabilidade de cada um que está aqui. Ou seja, se o conhecimento não pode ser transferido, por outro lado, ele pode ser construído.

Então, estamos diante de um fenômeno chamado construção do conhecimento. Isso não é novo. Quem nos ensinou isso foram dois homens na primeira metade do século passado, um chamado Jean Piaget e um russo chamado Levy Vigotsky. Curiosamente, os dois nunca se falaram, não se conheciam, nunca trocaram um *e-mail* sequer e, no entanto, os dois estavam pesquisando as mesmas coisas e chegaram às mesmas conclusões. Um na Rússia, que morreu com 34 anos de idade, o Vigotsky, e o Piaget, que morreu com oitenta e tantos anos. Hoje que estamos estudando Vigotsky, estamos impressionados com a atualidade do texto dele. E eles mostram que não dá para transferir conhecimento, não tentem, no colégio, na faculdade, não tentem transferir conhecimento porque isso não é possível. Você pode ajudar o seu aluno a construir conhecimento.

E esta verdade, que é verdade para a escola, também é verdade para a instituição. Sabemos que Piaget saiu da escola, está na instituição, na empresa, no organismo. Assim como Freud também saiu do consultório e está nas organizações, porque hoje se interessa saber como as pessoas são. A administração de hoje não tem nada a ver com a administração de Taylor, Fayol ou de Weber, do começo do século XX. Hoje, a administração é de pessoas. Administrar é fazer coisas através de pessoas, Mary Taler Folet. Então, hoje a gente fala de quem? A gente fala da Folet, do Peter Senger, Tom Peters, Peter Branker, esses são os gurus, hoje, da administração. Todos eles estão ligados com pessoas. Administrar é saber lidar com pessoas. Então, é importante que a gente saiba como o conhecimento se constrói.

O conhecimento se constrói a partir de três elementos: primeiro, a partir da informação. Posso transformar informação em conhecimento. Só que, fazendo uma comparação meio grosseira, se esse prédio for conhecimento, cada tijolo é informação. Mas nós sabemos que se formos, simplesmente, colocando um tijolo em cima do outro, tem uma hora que isso cai, porque precisou de uma argamassa, de uma amálgama que una os tijolos entre si. E essa argamassa existe dentro da minha cabeça, é totalmente psicológica e tem dois nomes: significado e afeto. Ou seja, só consigo construir conhecimento se aquela informação tiver sentido para mim, tiver significado, e se eu conseguir estabelecer com ela uma ligação afetiva.

Aí vamos ver o que acontece. Todos nós, que estamos aqui, que fomos, e de certa forma somos ainda, estudantes, lembramo-nos de algumas aulas que assistimos. Você se lembra de uma aula, por exemplo, que teve no colégio em que você foi assistir uma aula de matemática e o professor lhe deu uma explicação sobre trigonometria. Lembra dessa aula de trigonometria? Você lembra da aula de análise sintática? Em geral, os professores não explicam para que serve a análise sintática, então, eu não tenho a menor idéia para que decompor a frase. Isso não vai me ajudar em nada. Você se lembra de uma aula de Biologia em que a professora falou que ia contar uma coisa importante? Você tem que saber que peixe ósseo excreta ácido úrico. Mas peixe cartilaginoso excreta uréia. Aí o pessoal fala: Oh! Mudou a minha vida.

O que a gente aprende, normalmente, na escola, e diga-se de passagem, na própria faculdade, não tem significado. Você não sabe para que. Aí surge um brasileiro chamado Paulo Freire que diz assim: se não der significado, ele não vai aprender. Aí ele cria uma palavra mágica, a palavra contextualização. Tem que pôr aquele assunto no contexto da vida daquela pessoa, senão ela não vai aprender.

Mas tem um detalhe, você não sabe para que estudar análise sintática e aí você vai para casa e a tua mãe fica brigando com você e manda você estudar, e você não quer estudar. E responde: para que eu quero saber isso aqui. Daí ela olha para você e mata a charada e diz: sabe por que você tem que saber, porque isso aí vai cair na prova. E se você não for bem na prova não vai passar de ano. Então, agora, você entende o significado: tenho que estudar porque vai cair na prova.

Mas como o cérebro humano é uma coisa espetacular, faz algorítmicos milagrosos, você acaba montando um programinha no seu cérebro que é assim: você aprende aquilo para atingir o objetivo, que é passar na prova. No dia seguinte da prova, o que você já fez? Simplesmente, deleta todo aquele conhecimento do seu cérebro. É assim gente. É difícil construir conhecimento.

Agora, tem o afeto. Às vezes, você tem uma professora, talvez como essa tua professora de Português, que ela consegue pôr uma carga afetiva tão grande naquela matéria, que você acaba gostando. É aquela professorinha de matemática que chega para você e diz: eu hoje vou ensinar para vocês uma coizinha tão linda. Vou ensinar a tábua de logaritmo. Então, você já imagina uma tábua bonitinha e acaba criando uma ligação afetiva, e aprende também.

Um caso típico que faz parte do nosso dia-a-dia. Se eu der o número do meu telefone, vocês guardam de cabeça? Depende, não é? Depende do que? Do interesse. Mas o interesse vem de onde? Do significado ou do afeto. Por exemplo, uma pessoa que está precisando de emprego e alguém diz: eu sei onde estão precisando de uma pessoa como você, anota o número. A pessoa não precisa nem anotar. Guarda na hora. Outro exemplo: uma pessoa que você está afim. Você está no seu carro e a pessoa está na outra calçada. O teu coração já dispara. Você buzina para ela. A outra pessoa faz um sinal. Você não esquece mais esse número. Não tem como esquecer. Depois você encontra uma outra pessoa que é ela que está interessada em você e não você nela. E ela olha para você e fala assim: liga para mim depois, o meu telefone é 999999, você esquece. Porque não é a facilidade do número, o que interessa é o que está ali: ou faz significado, ou faz afeto, ou você não guarda, não constrói conhecimento.

Posso afirmar que, hoje, dependemos da construção do conhecimento. Isso é básico na Era do Conhecimento em que vivemos. Porque a mesma fórmula que faz a gente construir conhecimento, faz a gente construir competência. A pessoa trabalha melhor quando ela tem a condição para trabalhar e consegue perceber por que ela tem que fazer aquele trabalho, e consegue estabelecer com o seu trabalho uma ligação afetiva.

Há um mês atrás, estava, em São Paulo, numa empresa fabricante de fogões chamada BSH Continental. E eu conversava com o médico do trabalho e ele me mostrou a estatística. Ele me mostrou que os operários da fábrica que ficam mais doentes, que faltam mais o serviço, são, justamente, aqueles que não têm contato com o produto acabado. É o pessoal da estamperia. Estamperia é o lugar que faz a chapa. O cara lida com uma prensa e faz a chapa. Ele não faz o fogão. Faz chapa. Mais tarde, tem alguém que junta as chapas e fabrica o fogão, coloca o bico, coloca o botão, percebe o fogão, começa a fazer sentido o seu trabalho. Ele começa a sentir cheiro de comida. Ele consegue perceber a vida daquele objeto. Já imagina alguém assando o frango. Estes, que têm contato com o produto final ficam, menos doentes, faltam menos, são mais felizes no seu trabalho. Isso é estatístico.

Isso lembra aquela estória que é bastante batida, mas vou contar porque ela é bastante pertinente: é a estória do rei da França que foi visitar as obras da Catedral. Aí perguntou para um operário, o que você está fazendo aí? Ele falou: o senhor não está vendendo? Estou carregando pedras. Para o segundo operário que estava fazendo essa mesma coisa, ele fez essa pergunta e o operário disse: o senhor não está vendendo? Estou construindo aquela catedral ali. Quer dizer, os dois faziam, precisamente, o mesmo trabalho, só que um tinha a percepção diferente do seu trabalho. Isto é que é importante na área do conhecimento.

Em qualquer instituição pública ou privada é importante que todos os integrantes tenham a real percepção da importância do seu trabalho. Não importa o que você faz dentro do Tribunal. Você é importante. Sem você, interrompe o ciclo.

Então, é importante que a gente chame a atenção para o valor. Isso chama-se validação, dar valor para as pessoas. Elogiar as pessoas quando elas fazem as coisas certas. Porque o homem é assim, e nós fazemos isso com os nossos filhos em casa.

Quando eles fazem alguma coisa errada, a gente dá uma bronca. Quando eles fazem uma coisa certa, a gente não fala nada. Então, a gente acaba aprendendo, desde cedo, por levar mais broncas do que elogios, a gente faz mais coisas erradas do que coisas certas, quando o elogio tem a capacidade de construir personalidades mais fortes. Não o elogio gratuito. O elogio verdadeiro eleva a auto-estima e a autoconfiança das pessoas e faz com que a pessoa goste mais de fazer aquilo do que está fazendo. É uma característica da Era do Conhecimento.

Com relação à competitividade, vocês podem estar pensando assim: puxa vida, mas competitividade não é coisa para empresa privada, mercado? Não. Não estou falando disso. Estou falando no comportamento baseado na competitividade do mundo atual. A competitividade tem algumas características: primeiro, é conhecimento dependente e a principal das competitividades que se estabelece é a chamada autocompetitividade. Nós competimos, acima de tudo, conosco mesmos. Hoje, tenho de ser melhor do que fui ontem; amanhã, tenho que ser melhor do que estou sendo hoje. A evolução da humanidade depende disso, depende da autocompetitividade. Compito comigo mesmo. Eu quero ser

cada vez melhor. Eu não posso competir sem conhecimento. Hoje, a competitividade é conhecimento dependente.

A segunda característica da atual competitividade é que ela não tem regras fixas. O mundo está mudando o tempo todo. Então, o Bush levanta com vontade de invadir o Iraque naquele dia e isso reflete no valor do dólar, no valor do petróleo, e o mundo inteiro é mexido.

As empresas, os organismos, os países, estão mudando permanentemente as suas regras. Essa é uma diferença entre a competitividade e a competição. A competição é desportiva. Se vou jogar golfe, a primeira coisa que tenho de conhecer são as regras. Se eu infringir a regra, eu perco. Agora, aqui não. Parece até que é bom infringir a regra.

A terceira característica, que é a mais importante, é esta aqui. Essa é uma parte importante do nosso encontro de hoje. A competitividade tem como pressuposto a competência, ou seja, eu preciso de competência para poder competir. A origem do nome é a mesma. Antes, o nosso avô dizia assim: quem não tem competência não se estabelece. Hoje, a gente fala: quem não tem competência não compete. Não participa do jogo da competitividade. Preciso de competência para competir. Então, preciso caprichar na minha competência diariamente. O que é a competência?

Poderia falar muito sobre competência, mas vou apenas me ater a duas fórmulas.

Há um pouco de heresia por trás disso quando falo de comportamento humano usando fórmula, mas é uma licença poética da pedagogia. A primeira fórmula é esta aqui: $\text{competência} = R/T + Z$. O que significa isso? R significa resultado. Portanto, a competência é diretamente proporcional ao resultado. Quanto melhor o resultado maior a minha competência. Nós vivemos buscando melhores resultados em todos os setores da sociedade. Mas, não podemos esquecer que competência não é sinônimo de resultado. Existem dois fatores aí que estão no denominador, aonde T significa tempo e E significa esforço, que posso traduzir por recurso. A minha competência não é apenas derivada do resultado, é derivada também do tempo que eu levei e do volume de recurso que eu apliquei. Então, você chama o seu funcionário e diz assim para ele: fulano, monte aqui um púlpito de acrílico. Aí ele monta. Resultado dez. Só que tem um detalhe, você diz: esperava que você fizesse isso em dois dias e você levou duas semanas. Esperava que você gastasse R\$ 500 reais e você gastou R\$ 5 mil. Então, a sua competência está em xeque, não é só o resultado que interessa. E uma coisa que está claríssima para nós é que quando falo em recurso, e a letra é E, porque pode ser um esforço não só financeiro, pode ser um esforço mental, esforço de equipe, até um esforço físico. Digamos que eu tenha um peso de 10Kg para levantar e alguém fala: Eugênio, levanta isso aí. Eu posso levantar de duas maneiras: posso dobrar as costas - que é o que a gente tenta fazer normalmente e aí eu faço um esforço danado porque as minhas costas não foram feitas para esse tipo de esforço - ou eu dobro as minhas pernas e levanto esse peso com a força das pernas. Aí eu fiz a mesma coisa com menos esforço, porque as pernas são mais fortes que as costas. Fiz alguma coisa mas posso fazer com mais esforço ou com menos esforço. Só que para saber que eu devo fazer assim, alguém teve que me orientar. Eu tive que ser capacitado, educado. Portanto, não podemos esquecer que o esforço é inversamente proporcional à capacitação. Quanto mais capacitada for a pessoa, mais educada, ela faz a mesma coisa mais fácil. E o tempo? Vocês trabalham com fator tempo. Sempre tem alguém achando que está indo depressa demais e sempre tem alguém achando que está indo devagar demais.

O tempo deve ser o mais adequado. O que não podemos esquecer é que o tempo é um patrimônio que se esgota e é irrecuperável. Posso recuperar dinheiro, saúde, a gente recupera praticamente tudo na vida, menos tempo. Perdeu, acabou. O que você fez no Domingo passado? Se divertiu, foi para a praia, estudou, trabalhou? Fiquei em casa. Então perdeu aquele dia. Não faz mal, tem o próximo domingo. O próximo, teria de qualquer jeito. Esse é único. Passou, acabou.

Queria, só para falar sobre tempo, contar uma historinha para vocês da mitologia grega: Zeus e Cronos são dois deuses do Olimpo. Cronos é sempre representado pela uma imagem de um gigante que come os próprios filhos. Ele tinha muito filhos. Os deuses gregos tinham muitas mulheres; algumas eram deusas; outras, mulheres comuns, humanas. E eles tinham muitos filhos com todas. Cronos comia os próprios filhos porque ele tinha ouvido falar que seria morto por um de seus filhos, então, ele comia o filho antes que ele crescesse. Mas uma de suas mulheres chamava-se Gaia, a deusa da terra, e ela achou um espaço para esconder o seu filho. O filho cresceu e virou Zeus. Zeus é o deus dos raios. Zeus quando estava grande, procurou Cronos e falou: Cronos, aqui não tem espaço para nós dois, ou eu ou você. Vamos guerrear. Aí Cronos mandou ele escolher as armas. Só que depois disso, Zeus percebeu que fez uma besteira, porque, ao lutar contra Cronos, ele perderia de qualquer maneira. Se Cronos o matasse, ele perderia e se ele matasse Cronos, ele também perderia, porque ele estaria matando o próprio tempo. E ele ficaria aprisionado no instante. Aí ele fica meio deprimido, vai para a beira de um lago, fica pensativo; aí chega perto dele uma ninfa, uma espécie de fada, que diz assim: o que há com você Zeus? Ele falou para ela que se metera numa encrenca. Então ela disse: não entendo você. Será que para vencê-lo, você tem que matá-lo? Claro que não. Vença-o, domine-o, prenda-o. Aí ele falou: é isso mesmo, você me deu uma excelente idéia. Essa ninfa era uma consultora educacional, que já existia na época. Ele lutou contra Cronos, prendeu Cronos e dominou Cronos. A partir de então, ele passou a ser o deus mais poderoso do Olimpo porque ele passou a controlar o tempo. Isso vale para nós. Uma metáfora maravilhosa porque mostra o valor do controle tempo.

Nós temos duas coisas para fazer na vida: as coisas importantes e as coisas urgentes. Em geral, a gente faz as coisas urgentes e deixa as coisas importantes. Às vezes, o importante também é urgente, às vezes não. Você está fazendo uma coisa que é importante, estressante; aí toca o telefone, é urgente você atender o telefone. É um alívio, você fica batendo papo. Não é importante mas é urgente, afinal de contas, tocou o telefone. Então, essa coisa de lidar com o urgente e o importante, imagino, para vocês, deve ser uma coisa de todos os dias.

Existe uma segunda fórmula sobre competência que é esta que aqui está: Competência = C x H x A. C vem de conhecimento. Poderia traduzir por saber. Na era do conhecimento, a competência é construída pelo conhecimento mas não é, exclusivamente, conhecimento, não é sinônimo de conhecimento. A letra H vem de habilidade e habilidade é o que me dá poder. Eu posso fazer. Eu sei e posso, porque tem gente que sabe e não desenvolve a habilidade para usar o que sabe. Todos nós nos lembramos de um professor espetacular que a gente olhava para ele e dizia: puxa, esse cara sabe tudo, como é que não entendo nada do que ele diz. Porque ele não tem habilidade para passar informação, para compartilhar o comportamento dele. Ele não tem essa habilidade. Tem professor que quando vai dar uma aula é um show. Ele mostra o quanto que ele sabe e o

quanto que você nunca vai saber, porque ele não vai te ensinar, ele não desenvolveu habilidade. Então, isso que contei, acontece nas faculdades. É como em muitas áreas. Tem gente que tem um monte de conhecimento na cabeça mas tem dificuldade para implementar o que sabe. Habilidade é uma coisa que não se aprende na escola, é uma coisa que se aprende na vida diária.

Aliás, isso aqui se encaixa com um dos conceitos mais importantes da gestão do conhecimento que é discutir a diferença que há entre conhecimento explícito e conhecimento tácito. Conhecimento explícito é o conhecimento que está nos livros, nos manuais, nas apostilas, que posso colocar na Intranet. Conhecimento tácito, alguma coisa que está na dentro da cabeça da pessoa, do espírito, da experiência, da intuição. E esse conhecimento tácito às vezes é mais importante do que o conhecimento explícito, e é algo que vem com o tempo, e aí a gente depende de clima, de afeto. Quer ver um exemplo simples do que estou falando? Eu moro em São Paulo mas sou paranaense. Sou descendente de ucranianos, que é uma raça que aqui no Nordeste não tem. Os ucranianos têm uma comida típica, sopa de beterraba e um pastelzinho cozido, recheado com ricota, chamado *pirog* e a minha mãe é especialista em fazer esse pastelzinho. Se você pega a receita do *pirog* é extremamente simples mas ninguém consegue fazer baseado na receita. Aí você olha a minha mãe fazendo, ela faz aquele monte de massa e pega um pedacinho de massa e ela faz uma bolinha e faz um pastelzinho, todos do mesmo tamanho. Se ela pega um pedacinho de massa um pouco maior, ela sente na mão. Ela faz aquilo com uma facilidade inacreditável mas não consegue escrever a receita. É necessário ficar do lado dela, pegando na mão dela e ela explicando tudo detalhadamente. Você só consegue ganhar conhecimento tácito quando fica do lado da pessoa. Para isso, é necessário que a relação entre as pessoas seja a melhor possível. Caso contrário, não passa. Uma pessoa que ela não gosta, ela não consegue ensinar e uma pessoa que não goste dela não consegue aprender. E isso que vale para a cozinha da Dona Olga, vale para qualquer organização pública ou privada. É preciso estar junto com a pessoa, absolvendo, retirando dela o seu conhecimento tácito.

O último é o A, é a atitude mental que poderia traduzir por querer. Então, tem gente que sabe mas não pode, não tem habilidade. Tem gente que sabe, pode, mas não quer. Então, na verdade, gestão do conhecimento é gestão de tudo isso aqui, inclusive do querer. As pessoas estão fazendo corpo mole, não estão trabalhando porque estão desmotivadas. Daí, entra a palavra motivação. Motivação é o motivo da ação. Motivo é o significado que falei agora pouco. Se a pessoa não percebe o significado do seu trabalho, não o faz direito. O importante é que cada um saiba o valor e o significado da sua atuação. Essa fórmula só terá valor se a organização permitir, porque a organização precisa ter a necessidade dessa competência, a cultura organizacional tem que ser adequada e o clima, também tem que estar nas organizações.

Os protagonistas da competitividade são três: trabalho, educação e comunicação. Não podemos dispensar o trabalho. Insisto nisso porque na década de 90 houve um período em que pensávamos que não precisava mais trabalhar. Era só ter uma idéia, abrir um site. Então, alugo um escritório na Vila Olímpia, em São Paulo, e pronto. Sem trabalho não dá. Tudo o que foi feito na humanidade foi feito a custa de muito trabalho. Então, diz-se: o Thomaz Edson, quando inventou a lâmpada, foi um toque de gênio. Não foi. Ele fez 10 mil lâmpadas antes que a primeira funcionasse. Cada vez que ele fazia uma e não

funcionava as pessoas diziam: puxa, você falhou. Como falhei, acabei de inventar mais um jeito de não fazer a lâmpada. E foi determinado, insistindo, e consegui fazer. Hoje, o trabalho depende de educação e comunicação, porque trabalho é, fundamentalmente, equipe. E aí eu poderia falar sobre equipe. Seria uma palestra inteira só para falar como se constrói equipe. Todo mundo tem que ter objetivos comuns. Tem que aprender a conviver com as diferenças. Tem que ter liderança. Não existe mais a Era do artesão. Gente que comprava o couro, cortava, costurava, montava o sapato e ainda vendia e cobrava depois. Acabou. Hoje é tudo em equipe. Temos que aprender equipes competitivas.

Educação significa desenvolvimento humano e não estudar para fazer prova. O tempo todo estamos nos desenvolvendo naqueles três sentidos que mostrei agora pouco: conhecimento, habilidade e atitude mental. E comunicação significa duas coisas: tecnologia e habilidade. Tecnologia é ter Internet, telefone, celular, o quer que seja. Habilidade é uma condição humana. É você saber se comunicar. Aí temos que lembrar, em primeiro lugar, que a comunicação é uma via de duas mãos. Isso é a verdadeira comunicação, comunicação global, ou seja, a pessoa tem que saber falar bem, deixar clara as suas idéias, mas também aprender a ouvir. E a gente encontra muita gente que não tem essa faculdade. Sabe falar, mas não sabe ouvir. Quando ela fala você tem que prestar atenção, na hora que você vai falar, ela começa a olhar para cima, começa a mexer no computador. Não. Não é assim. Habilidade é recíproca. Outra coisa importante é que a comunicação global depende de três fatores: da palavra utilizada, mas depende da maneira como você usa essa palavra, que é a modulação da voz, que é mais importante do que a palavra e depende da comunicação não verbal, nessa proporção que aí está, 8% de 42,50. Então, quando eu falo, vocês estão sendo mais tocados pela maneira que estou falando, pela ênfase que dou, pela modulação da minha voz, pela musicalidade, do que pela palavra. Quantas vezes nós dizemos uma coisa e a pessoa entende outra. Às vezes você elogia uma pessoa e a pessoa se ofende. Ou você diz uma coisa duríssima e a pessoa fica agradecida. Foi a maneira como você falou. Como aquele sujeito que a mulher reclama porque ele nunca diz que a ama, daí ele fala: o problema é esse? Então, eu te amo. Pronto, acabou. E ela sai chorando porque não era assim que ela queria ouvir isso. Depois ele vai tomar cerveja com os amigos num bar e diz: não entendo as mulheres, falei exatamente o que ela queria ouvir. Mas não era assim, a forma estava errada. Aí tem outro dia que ele chega para ela e diz assim: oh! minha bruxinha querida. E ela fica toda feliz e ele acabou chamar ela de bruxa. Então, vamos entrar nesse acordo: a forma é mais importante do que o conteúdo, sem falar da comunicação corporal. Eu posso comunicar alguma coisa através do olhar, do gesto, da postura e a postura é interessante porque comunica o meu estado de espírito. Se fico aqui numa posição confiante, vocês confiam em mim e eu mesmo passo a confiar em mim, porque a conexão-psico-fisiologia ascendente. Meu cérebro lê a minha postura corporal. Se assumir uma atitude de medo, eu vou ficar com medo. Não confundir segurança com arrogância. Então, esse negócio de comunicação é coisa séria. O homem é um ser gregário. Dependemos do semelhante. Nós somos fracos. Todos nós somos fracos. A nossa força deriva do grupo. Essa é a principal característica do ser humano. Nós somos os mais fracos animais desse planeta. Só nos tornamos fortes porque nos agrupamos e nós começamos a nos comunicar, a falar, a desenvolver linguagens, antes mesmo de começar a pensar. Hoje, está provado que nós desenvolvemos pensamento para atender à necessidade da linguagem. A linguagem antecede o pensamento

e nós às vezes nos esquecemos de caprichar no nosso jeito de se comunicar com o nosso semelhante. Por favor, vamos prestar atenção nisso. Isso é importantíssimo. Capacidade de comunicação do ser humano.

E aí entra, mais uma vez, a mitologia grega. Queria chamar a atenção que a primeira divindade que começou a se preocupar com administração de pessoas foi Afrodite e ela foi a deusa do amor. E ela disse assim: os homens só vão dar certo na vida se eles conseguirem o equilíbrio dentro de si entre as influências de Apolo e de Dionísio. Para quem não lembra, Apolo é o deus da razão, do intelecto, da serenidade, da estabilidade; enquanto Dionísio é o deus da paixão, do teatro, da inspiração, do êxtase e da inovação. E aí é interessante porque a gente quer inovar e não quer pôr em risco a estabilidade. Não tem jeito. Não tem como. Até para caminhar a gente tem que perder o equilíbrio. Quando é que estamos em equilíbrio? Quando o meu centro de gravidade liga o seu centro de gravidade da terra por uma linha imaginária que passa pelo o meu polígono de sustentação, ou seja, uma área entre os dois pés. Quando eu caminho, o que faço? Jogo o corpo para frente, perco o equilíbrio, com isso sou obrigado a levar o pé para frente para mudar o polígono de sustentação, aí vou fazendo assim: só consigo ir para frente porque eu me desequilibro. Aí eu busco o equilíbrio de novo e vou progredindo.

Até no exterior falei de um livro brasileiro da maior importância da literatura nacional e mundial, do Jorge Amado, chamado “Dona Flor e Seus Dois Maridos”. Ela era casada com Dionísio, o Vadinho, e gostava muito dele, mas ele era um malandro. Vivia nos bares, gastava o dinheiro dela, roubava o dinheiro para ir jogar, tinha mulheres; mas ela gostava dele, só que ela era infeliz com ele, e ele morreu. Ela casou com outro, o oposto dele, o Teodoro, que era um farmacêutico que dizia assim: um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar. No primeiro dia ele já falou para ela: querida, sexo só quarta e Sábado, sábado com direito a bis. Ela gostava dele, mas era infeliz com ele. Até que um dia o Vadinho voltou, em espírito, e ela ficou com os dois e passou a ser a pessoa mais feliz do mundo, porque ela tinha a seu lado tanto o Apolo como o Dionísio. Então, nós temos que abrir um pouco de espaço para Dionísio, que é a questão da comunicação, do fator humano, das verdades emocionais, tudo isso faz parte de qualquer processo de administrar pessoas.

Hoje, a inteligência nas organizações depende desses três fatores aqui: primeiro, ambiente de aprendizado e colaboração. Eu preciso criar onde trabalho um ambiente. Lembra da história da cozinha da minha mãe? Ambiente, onde as pessoas constroem conhecimento coletivamente e colaboram umas com as outras.

Este gráfico é o gráfico que está na cabeça de todo gestor de DRH moderno. Avaliamos, hoje, as pessoas que trabalham conosco de acordo com duas variáveis: o desempenho e a vontade de aprender, aí construo um total de quatro quadrantes. No quadrante um, tenho uma pessoa cujo desempenho é baixo, mas a sua vontade de aprender é alta. Talvez seja o funcionário novo, o estagiário, o recém-formado. Você não pode exigir que ele saiba fazer as coisas direito. Mas você pode, sim, exigir que ele queira aprender. Já percebeu como a gente percebe com facilidade isso. Quando tem alguém novo com vontade de aprender? Ele faz perguntas interessantes, o olho dele brilha, ele está sempre interessado, tentando sugar de você o máximo. Para esse tipo de pessoa nós temos que capacitar pelos programas de capacitação, universidades corporativas. O homem não pode parar de estudar nunca.

No quadrante dois eu tenho o oposto disto: alguém que tem uma boa competência, um alto desempenho, mas está acomodado, não quer mais aprender. Faz vinte e cinco anos que ele faz aquilo naquele mesmo lugar. Você chega e diz: será que não dava para fazer isso um pouco diferente? Ele te olha de cima a baixo e diz assim: você sabe com quem está falando? Vê se te enxerga menino. Esse tipo de pessoa é perigosa. Nós temos que desacomodar. O que nós não podemos é continuar fazendo sempre do mesmo jeito porque o mundo está mudando.

O sonho de consumo de todo o gestor é o quadrante três. Esse é o queremos reter. É aquele que além de ter um alto desempenho, ainda tem uma alta vontade de aprender. Hoje, nos Encontros de RH do Brasil inteiro fala-se muito mais de como reter talentos do que atrair. Você atrai por salário, um plano de benefício, mas você retém pela percepção da oportunidade de crescimento; crescimento pessoal e profissional.

E aí sobra o quarto quadrante. Qual é o verbo que vocês acham que devemos colocar aqui? A palavra certa é a palavra encaminhar. Só que esse encaminhar pode ser encaminhar para o olho da rua. As empresas encaminham para o concorrente ou pode ser, por exemplo, trocar de função. Às vezes, você coloca para atender ao público um funcionário que tem uma imensa inteligência lógico-matemática e uma pequena inteligência interpessoal. Você coloca uma pessoa para trabalhar na controladoria, no almoxarifado, alguém que tem uma boa inteligência interpessoal e uma baixa inteligência lógico-matemática. Então, nós temos que saber administrar isso: colocar as pessoas certas nos lugares certos. Às vezes, também, significa você encaminhar para o quadrante de cima. Com um trabalho de motivação, tiro a pessoa do quadrante quatro e coloco no quadrante um, depois ela vem para cá. Quem está no quadrante dois vem para três, quem está no quatro, pode vir para o um e depois para o três. Se não subir, vai cair. Vai ter que ser eliminado.

Temos que aprender quatro coisas: a conhecer, a fazer, a conviver e aprender a ser. A primeira, conhecer, significa saber os codificados, então, aquilo que tenho no livro, que está na apostila, que está na Internet, que assisto aula. Conhecimento explícito. Fazer é o desenvolvimento de habilidades e competências para você usar aquilo que você sabe, que você conhece. Isso encaixa com aquela fórmula que mostrei. Conviver é fundamental porque dependemos de equipe, de relação com outras pessoas, portanto, desenvolver sociabilização e comunicação. Aprender a ser é, jamais, abandonar a moral e a ética.

Esses quatro saberes, derivam de um estudo de uma comissão da UNESCO para educação do século XXI, educação não só nas escolas mas na sociedade como um todo. Foi coordenado por um educador chamado Jacques de Los. E isso derivou para as oito características do trabalhador do século XXI. Só vou listar porque a maioria delas já falei durante a minha palestra: ser flexível e não especialista demais. O especialista continua sendo importante mas tem que ter capacidade de flexibilização. Antes a gente queria alguém que apertasse o parafuso; para desapertar era outro.

Segundo, ter mais criatividade do que informação. Na era do conhecimento a informação continua importante. Mas se você não tiver informação e tiver criatividade, você obtém a informação. Além disso, sabe o que fazer com ela.

Terceiro, ser empreendedor. Ser empreendedor não tem nada a ver com ser empresário. Empresário tem que ser empreendedor, mas qualquer pessoa em qualquer tipo de trabalho será um empreendedor quando fizer alguma coisa, ganhar um *up grade* fun-

cional. Então, o funcionário público de banco, um protocolo, em Brasília, pode ser um empreendedor se ele inventar um jeito mais rápido de atender ao usuário. Crescer, evoluir, fazer coisas novas, mesmo que isso signifique uma crítica inicial, depois virá, necessariamente, aceitação.

Quarto, assumir responsabilidades. Deixa que eu faço, se der certo é mérito da equipe, se der errado, assumo a responsabilidade. É desse tipo de pessoas que desejamos hoje.

Quinto, adquirir habilidades sociais e capacidade de expressão. Por tudo que já falei para vocês.

Sexto, entender diferenças culturais. O mundo, hoje, é multicultural. O mundo é globalizado, mas na minha equipe eu tenho pessoas que vieram de famílias diferentes, cidades diferentes, raças diferentes. Tenho que aprender a conviver com essas diferenças.

Sétimo, adquirir intimidade com novas tecnologias.

oitavo, estudar durante toda a vida. Tem gente que saiu da faculdade e fala: “pronto; vou jogar os livros fora”. Não. Agora que você vai começar a estudar. Com a única diferença que agora aquilo que você estuda tem significado. Na faculdade não tinha.

Essas oito características derivam daquelas quatro. Quer ver? Os dois primeiros: ser flexível e ter mais criatividade, é aprender a fazer. Ser empreendedor é assumir responsabilidades, é aprender a ser. Adquirir habilidades sociais em termos de diferenças culturais, é aprender a conviver. E os dois últimos, aprender a conhecer.

Isso tudo deriva de Platão. A gente vai, dá voltas, sobe, desce e acaba na filosofia grega. Não tem jeito. Não dá para fugir desses caras.

Platão disse que a vida só valerá a pena, se nós estivermos perseguindo quatro valores, são eles: primeiro, o belo. O homem é movido pelo belo. Entrei nesse auditório e pelo menos já fiquei feliz. É um belo auditório. Tem arte na parede. O homem produz arte, faz poesia, escreve música. A própria perpetuação da espécie, depende da percepção do belo e os gregos foram especialistas em criar o belo. Mas não é só o belo, também o verdadeiro. Estamos numa Casa que prima pela elucidação da verdade. Além do verdadeiro, o bom e por último, o útil.

Talvez vocês não tenham percebido, mas tudo o que fazemos no dia-a-dia, nas 24 horas por dia, estamos lidando com esses quatro valores que aí estão, e só eles. Buscamos nos aproximar deles e nos afastar dos seus opostos.

O tempo passa e às vezes invertemos a ordem, privilegiamos alguns e não outros. Por exemplo, na Revolução Francesa, o bom foi para frente e o belo ficou para depois, com a história do *égalité, fraternité, liberté*. Hoje, nós vivemos e não podemos negar isso, uma influência comportamental do modelo anglo-saxão. E lá, gente, vocês sabem qual dos quatro está na frente? O útil e o verdadeiro ficou para depois. Então, o que quero pedir a vocês, que são pessoas que, evidentemente, lidam com setores mais importantes da sociedade, que é a Justiça, que a gente não perca de vista demais. Hoje, vivemos num mundo que parece que é assim: se for útil, não precisa ser verdadeiro; se for belo, não precisa ser bom. Isso é um absurdo! E nós corremos o risco de falência social se perdermos isso aqui de vista. No século que estamos vivendo, que só tem dois anos de existência, no meu ponto de vista, essa é uma coisa de pessoal, as duas fotografias mais importantes publicadas pela Imprensa até hoje, no século XXI, são: primeiro, as torres, lógico. Segundo, uma fotografia em que aparece o diretor financeiro de uma empresa chamada

Enron saindo algemado, escoltado pela polícia, e ele teve que pagar 5 milhões de dólares para aguardar o julgamento em liberdade. Isso é importantíssimo, gente! Porque esse sujeito fraudou o seu balanço para aumentar o preço da ação, e ainda recebeu o “ok” de uma auditoria, de uma empresa chamada Arthur Andersen, que faliu por causa disso, uma empresa com mais de 100 anos, porque eles contrariaram Platão, porque aquele balanço tinha compromisso só com utilidade, não tinha compromisso com a verdade.

Se vocês leram o livro *Os Doze Césares*, vocês percebem com clareza que o império, primeiro república, depois Império Romano, começa a decair quando é criado o império, na verdade. Quando era república, tudo bem. Virou império, pronto! O imperador começou a desrespeitar, achou que podia tudo, acabou. Quanto não durou duzentos e poucos anos, acabou toda aquela civilização. Muito bem!

Os quatro aprendizes, que eu já falei que são preconizados pela UNESCO, na verdade, têm uma ligação com esses quatro valores de Platão, por quê? O que eu quero conhecer? A verdade. O que eu quero fazer? O útil. Como é que eu quero conviver? Através do belo. O que é que eu quero ser? Bom. O que é que a gente deseja hoje? Juntar os quatro naquilo que a gente chama de ambientes de aprendizado e colaboração na sociedade e nas organizações. Isso é que a gente precisa. Não podemos esquecer da importância de nenhum dos quatro. Tem um momento que um é mais importante que o outro, mas, no total, os quatro têm exatamente o mesmo valor e importância.

Lembro-me de Shakespeare que, entre tantas coisas que ele nos disse, falou uma frase espetacular: “Sabe você de que matéria somos feitos? Da mesma que compõe os nossos sonhos”. Quando deixamos de sonhar com um mundo melhor, deixamos de existir. Aí me lembro de um baiano arretado chamado Raul Seixas, que disse uma coisa parecida: “Um sonho que se sonha só é só um sonho, um sonho que se sonha junto é realidade”. Então, o sonho está por trás de tudo. A principal característica do ser humano é a capacidade de sonhar, e a principal manifestação da inteligência humana é a capacidade da transformação do sonho em realidade. Tudo que temos, este prédio do Tribunal, maravilhoso, um dia não existia fisicamente, era apenas um sonho, como é hoje a segunda torre, e que vai ser transformada em realidade. Um sonho, um ideal, um projeto, um objetivo, para ser transformado em realidade depende da aplicação da inteligência, inteligência ligada ao sonho vira realidade. E, hoje, a inteligência é coletiva, dependemos da presença de muitas pessoas envolvidas no processo.

Há duas semanas atrás estaria completando cem anos o nosso poeta maior, e uma das coisas mais lindas que disse foi: “O problema não é inventar, o problema é ser inventado hora após hora e nunca ficar pronta a nossa edição convincente”. O que Drummond quis dizer com isso? Nós não estamos prontos e estaremos jamais! Quem achar que está pronto, está perdido. A humanidade não está pronta, somos uma espécie em evolução. A única dúvida que existe é se o nosso índice de evolução é maior ou menor que o nosso índice de autodestruição. Que nós vamos evoluir, não tenho dúvida. A evolução daqui para frente é moral. Não é tanto intelectual, não. É mais moral. Se essa evolução moral vai ser mais rápida ou menos rápida do que a capacidade de autodestruição, essa é a grande questão, hoje, do ser humano.

E quando vemos a Capela Sistina pintada por Michelangelo a convite do Papa Júlio II, quem assistiu ao filme *Agonia e Êxtase* - aparece direitinho a luta entre os dois -, porque Michelangelo fez esta maravilha, que é hoje a principal obra de arte do mundo,

mas, na época, foi um escândalo porque ele pintou um homem nu no teto da capela, e o homem é igual a Deus. Aí ele explica que, na sua visão, Deus está tocando o dedo do homem porque está transferindo ao homem a sua própria divindade. Nós todos, que somos um país católico, cristão, costumamos dizer: “Nós fomos feitos à imagem e semelhança de Deus”. Se isso é verdade, nós somos deuses, e somos deuses no sentido de que ganhamos Dele o direito da criação, o direito de nos criarmos e nos recriarmos, permanentemente, porque a nossa edição final jamais ficará pronta. Quando nós achamos que a nossa edição ficou pronta, chegamos no final da nossa vida, não tem outro jeito.

A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL E A EXCELÊNCIA DA GESTÃO

RICARDOSIQUEIRA,
(Gerente do Jurídico Regional da Caixa Econômica Federal em Pernambuco)

O que a gente vai trazer, inicialmente, é o foco da Caixa genericamente considerado no aspecto da gestão empresarial em rápidas pinceladas e dizer o que a diretoria jurídica da Caixa, já que o foco nosso também é mais a parte judiciária. O que vem sendo feito nos Tribunais e especialmente na Justiça Federal de Pernambuco em relação à qualidade, e em relação, também, à disposição da Caixa de efetuar este estreitamento de parceria, e obter também ganhos em relação à excelência de gestão.

Ali é uma mensagem do Peter Druker, que resume bem o que significa hoje a era do novo conhecimento, a nova era de qualidade que abandonou aquele conceito da qualidade total e hoje está mais focado na aplicação do conhecimento na prática da sociedade enquanto empresa. Ou seja, transformar informação em conhecimentos e este em ação efetiva e a função específica do administrador e da Administração. Aquele conceito de Peter Druker está bem retratado no que é a missão da Caixa Econômica Federal e nela vocês poderão ver, está sintetizado o papel eminentemente social da instituição, a responsabilidade, o comprometimento que ela tem com a cidadania, com a sociedade brasileira e os compromissos que ela tem com o desenvolvimento do País. A nossa missão então é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando prioritariamente no fomento, no desenvolvimento urbano e nos seguimentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social tendo como valores fundamentais o direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes. O respeito aos clientes, a busca permanência de excelência na qualidade dos serviços, o equilíbrio financeiro em todos os negócios, sem o qual é impossível sobreviver numa economia tão competitiva e globalizada, como nos dias atuais. A conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade e o respeito e valorização do ser humano. A Caixa Econômica Federal enquanto banco estatal, para os senhores terem uma idéia do alcance social dela, com atuação em todos os municípios do País, com agências lotéricas ou com agências próprias, muita gente desconhece o tipo de atividade

que a Caixa Econômica Federal desenvolve. Então, trouxe para os Senhores uma parcela do que ela fez de 1995 a 2001.

Está lá retratado. Foram 1,7 milhões de unidades habitacionais financiadas no valor total de 25 bilhões de reais, foram 16, 4 mil contratos no valor de 5 bilhões somente em obra de saneamento e infra-estrutura urbana. Houve repasse de 4,2 bilhões do orçamento da União para investimentos e acompanhamento de 27 mil obras no País todo.

Em termos de transferência de benefícios foram 322 milhões de pagamentos sociais, PIS, FGTS e INSS no valor total de 53,9 bilhões de reais ao longo desses anos. E em termos de serviço financeiro o suporte comercial da Caixa Econômica são 3,2 milhões de correntistas hoje, 16 milhões de poupadores, a maior instituição em termos de poupança do Brasil. E a administração de 15,9 bilhões em fundos de investimento.

Embora o título da apresentação tenha sido a Caixa e a Excelência de Gestão, entendemos que a excelência da gestão é uma busca, diria até frenética do administrador, e muito mais do administrador público que tem as amarras naturais decorrentes de normas que são obrigatoriamente impostas e de todo interesse público que gira e gravita em torno da atuação do administrador.

Em relação à gestão da Caixa propriamente dita e pegando só os tópicos principais para não estendermos por muita coisa, o que a Caixa busca fazer em termos de gestão por excelência é adoção de constante aperfeiçoamento e modificação de seus sistemas informatizados. A Caixa Econômica, hoje, está com um Pac de informática totalmente remodelado, ela mudou ao longo dos últimos 10 anos e aperfeiçoou muito. A visão antiga que se tinha de uma empresa pública lenta de pouca atuação ou de pouca representatividade mudou ao longo desses anos. E hoje a Caixa é uma empresa dinâmica, criativa e, sobretudo, atualizada tecnologicamente e em termos de gestão.

Adotamos há pouco a segmentação e a personalização do atendimento da parte comercial. Os senhores que devem ter entrado em uma agência da Caixa Econômica virão que o próprio *layout* da agência sofreu um aprimoramento ao longo dos últimos anos. Isso também se reflete no aprimoramento do atendimento do próprio cliente que nos procura, focado sempre naquele objetivo que está na nossa missão, de atender ao cliente da melhor maneira possível e ajudar no desenvolvimento do País e, principalmente, na efetivação da cidadania.

Houve um incremento e a Caixa busca sempre isso, a busca constante dessa excelência de gestão nos canais de comunicação tanto interno como externo. A Caixa tem uma ouvidoria aberta a reclamações e atua nisso com muita rigidez, muita centralização de objetivos, porque é ouvindo o cliente que podemos responder aos seus anseios e atender as demandas que são emergentes.

Temos medidores de performance com controladoria interna e isso fruto não só do Banco Central, das resoluções que são impostas para risco de crédito e outro tipo de atividade, mas também para uma melhor performance administrativa, e para conseguirmos medir os resultados. A administração por objetivos tem que ter o autocontrole. É um dos focos principais da Caixa Econômica hoje. Então não basta só administrar por objetivos com metas, fixando os parâmetros que vão permitir atingir as metas, mas este controle tem que ser permanente é exatamente a conformidade que os senhores já devem ter ouvido falar. Então, a conformidade, aquilo que está na meta e que está no foco e na

missão da empresa. Isso está dentro dos próprios normativos que hoje todos eles estão também nos sistemas informatizados.

Temos o SAC que no caso da Caixa é o SISAC, que é uma porta aberta para as reclamações dos clientes, tanto com atendimento por telefone, quanto com atendimento pelo site da Caixa, que iremos ver depois.

Há uma atuação com órgãos colegiados internos, ou seja, retirar um pouco de uma única pessoa o poder de decidir sobre grande empréstimos ou sobre grande soluções ou diretrizes a serem implementadas. Isso facilita muito, porque por sermos uma empresa pública as amarras não são apenas decorrentes da lei ou do próprio interesse público, mas existem, também, amarras políticas e é natural que existissem.

O Foco muito direcionado da Caixa Econômica no treinamento de empregados com incentivo ao auto desenvolvimento principalmente. No portal da Caixa Econômica da intranet, vocês tem um campo de acessar um campo que diz universidade Caixa onde são fornecidos treinamentos, além daqueles normalmente ministrados em salas de aula. E a adoção do círculo do aprendizado com ênfase na expansão da capacidade criativa. A Caixa fomenta a criatividade de seus empregados, hoje, ela foca muito no trabalho em grupo, no trabalho em equipe, onde o resultado seja alcançado e perpetuado na empresa na instituição, que não basta você gerar o compromisso, gerar a motivação do empregado, você tem que fazer com que aquilo seja uma constante.

Aí entra o círculo do aprendizado que vocês que estão fazendo a qualidade já sabem, é aquele “circulozinho” que vai da percepção, informação sobretudo o conhecimento, habilitação, depois, a interiorização disso para que seja uma constante no atendimento e no desenvolvimento das pessoas e dos próprios negócios da empresa.

Na área de crédito, propriamente dito, a Caixa mudou o pensamento de uns tempos para cá, focada naquilo que a globalização obrigou-nos também. A concorrência com bancos estrangeiros, a abertura do mercado, trouxe um cem números de novas atividades a serem consideradas. A Caixa se atualizou, felizmente, e pôde acompanhar este desenvolvimento e para criar mecanismos de gestão por excelência.

Também na área de concessão do crédito ela desenvolveu um sistema dela própria de concessão e análise de risco de crédito. Este instrumento ele é totalmente informatizado hoje, é claro que existe, ainda, a participação dos gerentes dos comitês das agências, mas esse sistema mensura as possibilidades do cliente, usa um padrão de modelagem estruturada em cima de capacidade financeira de pagamento. Então, como os senhores podem ver ali, com a avaliação das receitas das despesas, dos bens adquiridos pelo cliente em potencial se busca eliminar o risco de crédito. É claro que eliminação não existe, é muito difícil estar com 100% de êxito, mas é a busca constante do aperfeiçoamento. E, se utilizando nesse sistema próprio da Caixa do crédito score que uma variação das variáveis que contribuem para esta seleção do bom cliente, resultando um grupamento de categorias semelhante à qualidade do crédito. E essa modelagem busca todo o perfil do cliente. O perfil histórico de capacidade dele em relação ao patrimônio e ao endividamento dele.

E ao mesmo tempo que o *behaviors score* que é a avaliação do comportamento apresentado pelo cliente nos seus pagamentos costumeiros, na forma dele honrar seus compromissos no dia-a-dia. Isso tudo entra em consideração e é tido pelo Banco Central como um sistema de risco de crédito mais eficiente, eficaz nas instituições públicas do

País. O sistema da Caixa é um dos mais seguros, hoje, até para corrigirmos erros do passado que foram muitos e o Judiciário, com certeza, sabe disso.

Em relação à diretoria jurídica, trouxe só para esta breve exposição aos senhores, o objetivo nosso principal da Diretora Jurídica Dr^a Daline Barbosa e em relação ao comprometimento da área jurídica com a Caixa, com o cliente interno nosso e com o nosso cliente externo que é o próprio Judiciário. O que estamos buscando, hoje, é diagnosticar os fatores de influência geradores das demandas judiciais.

Com este diagnóstico pode-se prever, inclusive, um novo tipo de produto que vai ser lançado no mercado. E hoje os produtos são lançados, passando pelo crivo da área jurídica para se avaliar e se mensurar exatamente quais são aqueles fatores que já geraram problemas no passado e como temos que fazer para inibi-los para o futuro, refletindo no produto que está para ser lançado.

O último exemplo é o consórcio imobiliário, que está recentíssimo, que foi lançado depois de uma longa gestação, mas era útil e necessária e importantíssima esta gestação, mesmo com os concorrentes lançando, a idéia do consórcio já era antiga na Caixa Econômica, mas foi feito todo este trabalho de consolidação e consistência para se evitar demandas judiciais futuras.

Na apresentação de sugestões também para inibição desses fatores, e aí atuando preventivamente, não só na confecção de novos produtos, mas na parte consultiva que é muito forte na Caixa Econômica. A Caixa tem mais de 50 mil empregados, agências espalhadas pelo Brasil inteiro, então a demanda consultiva nossa, dos Advogados da Caixa é muito grande.

E por último, monitorar o risco jurídico, visando uma maior eficácia nas demandas judiciais. E o risco jurídico é aquela preocupação que todas as grandes corporações hoje têm, que não era mensurado alguns anos atrás, não entrava em consideração, embora fosse até refletido no balanço em termos daquilo que fosse eventualmente a probabilidade de insucesso na demanda judicial, mas eram poucas as empresas que faziam essa contabilização no balanço, digamos assim, esse provisionamento no balanço, com uma forma eficaz, garantida. E, hoje, a Caixa com os mecanismos que tem tanto de avaliação de risco de crédito, quanto de adequação e conformidade à legislação, ela consegue fazê-lo com uma qualidade grande.

Esses números que estou trazendo, não porque nos orgulhemos deles, porque infelizmente o grande volume da demanda judicial da Caixa Econômica Federal são demandas contrárias a nós, somos pólo passivo na maioria delas, mas são números expressivos que impactam realmente e que às vezes as pessoas não têm a real noção do volume de processos judiciais que há em relação à Caixa Econômica. E para o Tribunal Regional Federal é importante saber da demanda a nível Nacional, como também em relação ao que acontece em Pernambuco. Isso em números nacionais representa, hoje, um milhão e duzentos mil processos e de feitos diversos, é o que mais interessa aqui, são 963 mil processos. Esses números são atualizados até setembro último, desses o FGTS entra com 724 mil e o SFH vem em segundo plano com 150 mil e 900 demandas.

Bem, e o que estamos fazendo, tanto Caixa como diretoria jurídica em termos de gestão de qualidade no foco principal que hoje é o do conhecimento. E conhecimento é sobretudo você tratar as informações que você dispõe, conseguir dá-las com transparência para todos os empregados que compõem a empresa no menor tempo possível para que

todos estejam exatamente sintonizados com os objetivos e as metas traçadas e consigam se inteirar do que está acontecendo exatamente no tempo e no modo, é *o just in time*.

DESCORTINANDO CENÁRIOS PARA A JUSTIÇA

LUÍS NASSIF,
Jornalista, Colunista da Folha de São Paulo, São Paulo/SP

É importante a gente levar em conta que nós tivemos, durante muitos anos, muitas décadas, o fato de que esse país ficou prisioneiro de um conjunto de paradigmas que, no fundo, impedia a modernização do país. Muito mais que medidas de governo, muito mais que medidas jurídicas. Você tinha um espírito burocrático que permeava toda a administração pública e as cabeças das empresas, do Poder Judiciário, do Executivo. Nós sempre tivemos muito aquela idéia de que tudo se resolve ou num golpe mágico de um plano econômico ou num projeto de lei. Isso aí sempre passava na nossa cabeça: há algum problema? Não faz mal. Pega um projeto de lei e aprova. Nós tivemos sempre, aqui no país, uma resistência enorme a tudo que fosse levado assim para o âmbito do trabalho em si, sobretudo quando se pega D. Pedro II, naquele livro sobre Mauá, e quando se pega o Fernando Henrique Cardoso também, tudo que estava ligado ao trabalho, à gestão, era visto como uma coisa menor. O que valia era só a erudição, o conhecimento erudito como o valor maior.

Este país, nos anos 50, 60 e 70, passou por uma enorme revolução, uma revolução que mudou a face do país, uma revolução que salvou o Brasil. O Brasil, hoje, era para ser mais uma republiqueta não fosse a geração do pós-guerra. É um pessoal que veio com uma vontade de mudar, de fazer o Brasil acontecer, e todos eles armados das ferramentas do planejamento da gestão. Esse é que o ponto relevante. Quando veio Juscelino, com aquele pensamento visionário dele, só deu certo porque havia embaixo a gestão. Havia o pessoal que veio do setor elétrico que montou os planos de ação, que definiu metas, que definiu indicadores, que sabia medir, avaliar e corrigir. Esse pessoal, que é um pessoal que veio da área pública, é um pessoal que atravessa os anos 50 e 60 em meio a grandes crises políticas. O meio político sempre muito desgovernado, com grandes problemas e tudo. E é um pessoal que conseguiu consolidar as bases de um Brasil moderno, é um pessoal de área pública, funcionários públicos, da SUMOC, do Banco do Brasil, do BNDES, da Petrobrás, porque tinham as ferramentas de gestão, tinham a noção de planejamento estratégico. Por isso, quando eu vi um dos itens aqui como sendo o planejamento estratégico, disse-me que esse é um ponto essencial, não apenas na vida das instituições mas das pessoas. As pessoas que hoje falam que querem saber o que vão ser daqui a dez anos têm muito mais condição de chegar lá do que as que deixam ao “Deus dará”. E essas ferramentas de planejamento estratégico, de você direcionar sua ação, de saber o que é que você quer, medir, corrigir, que são ferramentas de qualquer empresa moderna, nos anos 90 eram vistos como interferência indevida na criatividade da economia de mercado, naquela visão meio contra o Estado, que, na simplificação dos slogans, queria substituir o excesso de Estado por falta de qualquer ação indicativa. Então, nós tivemos, nos

anos 80 e 90 um período muito ruim para o país, que foi um período em que as ideologias dos partidos políticos estavam muito em torno das fórmulas mágicas dos economistas: todo mundo ficava sentado esperando o próximo plano econômico que ia resolver a nossa vida. Qualquer forma de conhecimento que transcendesse essa macroeconomia de araque, que era divulgada pelos Bancos de investimento, por alguns economistas que aparecem todo dia na mídia e pela mídia, qualquer tipo de conhecimento alternativo era vista como uma forma de conhecimento inferior. Eu, que sou do ramo - minha área é a área econômica - você começa a ver, esse pensamento macroeconômico nosso, uma repetição, muitas vezes sem o menor contato com a realidade. Nós tivemos, durante anos uma política cambial, a cada ano que passava, a dívida interna nossa explodia, a vulnerabilidade externa explodia, daí a imprensa ia no macroeconomista e dizia que estava piorando, ao que ele dizia que tinha que ficar assim, que primeiro tinha que piorar para depois melhorar. Então, uns duzentos bilhões de dólares depois, se descobre que, quando uma coisa está piorando, a tendência é piorar. Ou seja, nem o bom senso foi utilizado nesse período em que a macroeconomia dominou, e em outras formas. Então, dentro desse marasmo, por sinal, chegamos aqui no final dos anos setenta, houve a falência de um modelo de planejamento centralizado e, daí, se tinha que substituir por novos valores, os quais, até por conta da inflação alta, todos se concentraram no âmbito da macroeconomia. Não se falava de outra coisa, e o Brasil estava totalmente sem rumo, porque a macroeconomia, essa discussão reiterada de taxa de juros, de superávit fiscal, era recorrente. Todo dia, repetindo isso e a impressão que se passava era a de que o Brasil não ia sair do lugar. Então, o que ocorreu nesse período? No final dos anos oitenta, enquanto a nossa elite acadêmica, porque esse processo de poder começa uma parte do mercado financeiro e vêm as panelinhas acadêmicas que cercam partidos políticos e trazem *slogans* para que esses partidos políticos consigam se eleger. Então, embaixo, tem a imprensa, que só reflete aquilo que vem dessas painelas acadêmicas. Logo, a única discussão que estava no âmbito da mídia – e tenho criticado muito os meus colegas por conta disso – era essa discussão sobre aspectos macroeconômicos. E tudo que se conduzia, em termos de discussão, era dissociado do mundo real. Nós temos o mundo real, que é o mundo das empresas, do emprego, das pessoas que produzem riqueza, pagam impostos, e essas pessoas sempre foram para segundo ou terceiro planos. Todo plano econômico via primeiro como ficava a taxa de juros, sem querer saber o que ocorria no âmbito da sociedade como um todo, das organizações, e um país é formado por suas organizações.

No final dos anos oitenta, quando o país estava perdido, sem idéias, sem projetos, começou o início da revolução. Até, essa semana, foi lançado o movimento Brasil Competitivo e eu tentei comparar um pouquinho e fazer um apanhado do que ocorreu nesse período.

No final dos anos oitenta, o Ministro da Ciência e Tecnologia, Israel Vargas - o país perdido, o Governo Sarney não sabia para onde caminhava, para que lado ia – incumbe alguns professores de ir ao Japão, para tentar saber como os japoneses se tornaram uma nação tão competitiva assim. Eles foram e trouxeram, no final dos anos oitenta, as primeiras ferramentas de qualidade total. Aprenderam como os japoneses faziam com qualidade total e trouxeram as primeiras sementes. Essas sementes começaram a ser plantadas, ainda timidamente, no final dos anos oitenta, e a esse pessoal inicial que foi lá foram se agregando pessoas que tinham participado de projetos de planejamento estraté-

gico na Petrobrás, na Eletrobrás. Foram agregando e somando esforços, como ilhados, aquelas pessoas solitárias e isoladas se uniram por conta própria, porque o Governo era quase tão perdido quanto o Governo Itamar. O país estava perdido, não era só o Governo, e a academia também estava perdida, pois ficava em discussões ideologizadas, as críticas que se endereçavam a todos os setores, por exemplo, ao Judiciário, eram sempre aquelas críticas que não sabiam dimensionar, separar, analisar, eram todas críticas genéricas superficiais. A análise da economia era genérica e superficial, porque ia sempre em cima dos grandes agregados econômicos. Havia uma incapacidade absoluta de se pegar uma situação, destrinçar, mostrar a parte boa, mostrar a parte ruim. Havia sempre aquela simplificação de pensamento.

Esse pessoal que começa a trabalhar com programa de qualidade começa a trazer uma forma nova de pensar. Quer dizer, mais do que gestão, é uma forma nova de pensar. Essa forma nova, primeiro, tem o foco no resultado, o foco no cliente. Um vício das empresas do nosso setor público era a ênfase nos processos, e o resultado pouco importava. Vem esse pessoal e diz: “gente, foco no cliente”. O que nós precisamos fazer aqui, em todo trabalho, é o seguinte: como ele se reflete no cliente. Se for área pública, é o cidadão. Se for a empresa, é o consumidor. Então, o foco tem que ser no cliente. Nós precisamos organizar todas as ações tendo como foco o cliente. Começou-se a mudar a forma de pensar brasileira.

O segundo ponto: toda ação, tem que se medir. Tem que se medir, avaliar e corrigir, porque se não se mede não se sabe onde está, nem para onde se vai. Então, esses princípios básicos, no final dos anos oitenta, começam a ganhar dimensão, começam a ganhar massa crítica e, em 1990, é criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Pela primeira vez, é institucionalizada a gestão pela qualidade total como uma ferramenta de competição no país e, para as pequenas empresas, o SEBRAE é adaptado para isso. Ao longo dos anos noventa, essas idéias começam a crescer e ganhar corpo, mesmo sendo totalmente ignoradas pelos sucessivos governos. Aliás, o único governo que entendeu o alcance dessas ferramentas foi o Governo Collor. Essa é a parte boa do Governo Collor. O conceito de bem e mau nesse país é inacreditável. Ou se é totalmente ruim ou se é totalmente bom. O Collor tinha lados totalmente ruins e tinha uma visão de futuro que era uma coisa inacreditável. Ele tinha uma visão de estadista. Um dia eu discuti com um amigo meu e ele me perguntou como eu chamava uma pessoa tão inescrupulosa de estadista. Eu disse que preferia que fosse o Eduardo Suplicy ou o Dom Paulo Evaristo Arns, mas foi ele que trouxe essas ferramentas. Se ele pudesse escolher, não é? Então, ele trouxe essas ferramentas de gestão para um grupo de pessoas que já tinha trazido a bandeira da qualidade total. Ele, cercado de incompetências arrogantes por todos os lados, de repente percebeu que tinha um grupo que pensava diferente. Deu força para esse grupo, começou a implantar qualidade no setor público, depois de interrompido pelo Itamar Franco, que até hoje não deve ter entendido. Inclusive, teve um pessoal da Belgo-Mineira que fez, por conta própria, um programa de qualidade em 12 hospitais mineiros, hospitais públicos, com resultados extraordinários. Na hora de levar para o secretário o resultado, ele não quis receber porque qualidade é forma de exploração do homem pelo homem.

Nos anos 90, o primeiro dos valores que surge e começa a conquistar, primeiro as primeiras grandes corporações, depois, os estados, é a questão da gestão pela qualidade.

Temos estados como o Rio Grande do Sul e o Rio de Janeiro que transformam isso em programas estaduais. E importante é o que emerge da sociedade. Não são programas de governo. O governo federal, num certo momento, cria o prêmio de qualidade do setor público – aceitei como jurado, mas foi o único cargo público que aceitei até hoje, porque era uma bandeira que tive carregando faz tempo. Não faço nada lá, só participo de umas coisas mais agradáveis, porque os critérios de qualidade são tão exatos hoje que os técnicos fazem avaliações, trazem o resultado e você só assina em baixo.

Começamos a criar metodologia para medir qualidade. Começamos a criar parâmetros para avaliar o que é qualidade total. Então, esses valores começam a ganhar dimensão, começam a pegar as grandes empresas. Uma empresa dá certo, a outra começa a olhar que aquela deu certo, começa a ampliar e começamos a perceber que, muito mais que um mero sistema gerencial, era um valor maior.

Vou dar um exemplo hoje se fala muito em questão de responsabilidade fiscal. Os Estados e municípios conseguiram equilibrar suas contas em cima de uma supertributação sobre seus contribuintes. De repente, pegamos a prefeitura de Uberlândia. Como resolver o problema da responsabilidade fiscal? Monta um programa de qualidade e, no primeiro ano, consegue 20% de economia, de dinheiro livre na mão do prefeito. Em cima de um orçamento de R\$ 350.000.000,00 (trezentos e cinquenta milhões) conseguiram 70.000.000,00 (setenta milhões) de ganhos, simplesmente, racionalizando processos.

Daí, quando começamos a ver dando certo aqui e ali, percebemos que muitas das críticas que se faz a modelos, por exemplo, vamos pegar o Poder Judiciário: tem um conjunto de problemas que vocês enfrentam. Problemas ligados à questão processual, problemas ligados a excesso de demanda jurídica, e, daí, toda discussão sobre a reforma do Judiciário passando por mudança de lei. De repente, falamos bom, mas se temos uma ferramenta como essa, será que grande parte dos problemas que o Judiciário atravessa não é problema de gestão? Ou seja, esse vício que temos em muitos lugares, como na própria economia.

Vivi a decepção do Plano Cruzado, quando tinha colegas com idéias que não conseguiam implementar porque não tinham gestão. Vejo o que é a universidade. Todo local que tem trabalho intelectual tem uma resistência enorme a ter um gestor embaixo.

No jornalismo, quando se tinha o administrador, aquela pessoa incumbida de fazer o orçamento da redação, todo mundo caía em cima dela, dizendo que aquela pessoa só iria atrapalhar os demais.

Na universidade, pega-se o melhor pesquisador e coloca como chefe de departamento. “Mata” o pesquisador e “mata” o departamento. Ele não aceita o que o administrativo diz porque acha que tem mais conhecimento. São ferramentas diferentes.

O Judiciário é a mesma coisa. O juiz é um intelectual, ele faz um trabalho intelectual. Então, quando se coloca para o juiz ter que administrar a sua base, sem ter as ferramentas de gestão, acontece de duas uma: ou ele emperra tudo ou fica prisioneiro da pessoa administrativa.

De repente, começamos a olhar que essa questão das ferramentas de gestão, um conjunto de problemas, que todo mundo atribuía a questões legais ou à mudança de lei, eram problemas que podiam ser solucionados com gestão.

O próprio Presidente da República passou quatro anos sem fazer nada e falava que precisava aprovar as reformas. Mas, será que não se pode trabalhar enquanto se aprovam

as reformas? “Não, enquanto não vierem as reformas, não faço nada”. Mas há coisas que não dependem de reforma. Essa questão de tudo ser por via legal era álibi para não se fazer nada, em todos os locais.

Então, começa, primeiro, esse programa de qualidade a melhorar os resultados e a trazer uma transparência e um conhecimento sobre os processos. Quer dizer, à medida que começamos a colocar o foco no cliente, passamos a organizar as ações fora daquele parâmetro convencional que está todo dividido por departamentos.

Quando comecei a escrever sobre qualidade no Judiciário, recebi alguns estudos de juízes, mostrando os procedimentos que se tinha nos tribunais de São Paulo.

Aliás, o próprio trabalho de qualidade que o Tribunal de São Paulo fez. Tínhamos que ir num tribunal registrar um documento que era de uma outra região. Um simples problema de organização de processos e métodos emperrava, atrasava sensivelmente o andamento dos processos, trazia uma sobrecarga para o juiz e podia ser resolvido racionalizando.

Então, quando se começa a medir os processos, passa-se a tratar as questões de forma interdepartamental, ou seja, não tem essa história de que “eu sou dono desta área e fulano é dono daquela e não se pode falar”. Coisa nenhuma. Se estou buscando o resultado final, que é reduzir prazo, melhorar determinados procedimentos, todos têm que se comprometer em torno dessa meta.

Então, essa idéia que vem lá atrás começa, gradativamente, a quebrar aquelas barreiras que marcam as estruturas burocráticas das empresas e dos tribunais. Algumas mais rapidamente, porque é mais fácil numa empresa, e outras, pela própria estrutura, um pouco mais lentamente. Mas esses valores começam a nos mostrar novas formas de relacionamento nas organizações. De repente, para melhorar um processo, tenho que me relacionar com outros departamentos que não tenho ascendência sobre eles e então, se não mando neles e eles não mandam em mim, como é que faço para acertar as coisas? Temos que sentar e conversar.

Então, digamos, esses procedimentos burocráticos que vêm desde os tempos do fordismo, de isolamento, de cada qual fazendo a sua tarefa de uma forma alienada, sem saber o que acontece em volta, começa a ser derrubado por essa nova maneira de ver o mundo.

Em 1994, quando a inflação acaba, tem-se uma outra ferramenta, que vem se compor a essa, que é o planejamento estratégico. O país começa a pensar a prazos mais longos.

Enquanto havia a inflação as empresas pensavam na taxa de inflação do mês seguinte. Toda a energia nossa era consumida nisso. Ninguém tinha mais visão de futuro. Então, quando se tem estabilidade inflacionária, o conceito do orçamento passa a ser relevante. O que era o nosso orçamento na época da inflação? Os deputados vinham com um conjunto grande de ementas, todos com as suas demandas, fazia-se um superorçamento, que não cabia na arrecadação, e se contava com a inflação para acertar as contas. E a inflação era maior do que a prevista, corroía o valor do dinheiro, quer dizer, a arrecadação nominal subia por conta da inflação, mas as liberações eram nominais. Então, se você acertava para dar 100 em determinada obra, só dava 50, no final do ano o orçamento fechava e as obras eram interrompidas, havia desperdício, ninguém conseguia planejar a vida porque o valor real liberado era insuficiente, tudo mais.

Então, a partir de meados dos anos 90, essa questão da qualidade total começou a agregar a questão do planejamento estratégico. E daí, com esse planejamento e a qualidade total dando as ferramentas para medir processos, estabelecer metas, fazer avaliações, no âmbito das grandes empresas brasileiras tivemos revoluções. Eu diria para os senhores, hoje, que as grandes empresas nossas estão entre as mais bem administradas do mundo. Hoje damos show em área de siderurgia, em petroquímica, na aeronáutica, graças a quê? A mandracarias macroeconômicas? Não. Graças às ferramentas de gestão que trouxeram um grau de eficácia que esse país jamais viu anteriormente. Foi o maior movimento espontâneo de revolução gerencial da história desse país. Só teve um outro movimento, nos anos 50, quando o Juscelino veio com a história do plano de metas, que induzia todo mundo a pensar no futuro. Então nós retomamos isso nos anos 90 em cima dessas ferramentas de gestão.

Quando se entra no Judiciário, pega-se a gestão e a questão da tecnologia também. Aí o desafio é extraordinário por duas razões. Primeiro porque há muitas dificuldades: não se tem comandos únicos, tem-se procedimentos diferentes, muitas vezes não-padronizados e, em estruturas hierarquizadas, há uma resistência natural a mudanças. O próprio processo de promoção nos tribunais faz com que os mais antigos cheguem em cargos de comando e as renovações nem sempre são entendidas pelo pessoal que fez a carreira convencional. Então, a maneira de entrar no Poder Judiciário é essa que vocês estão fazendo. De repente, descobre-se que há um outro valor trazido também pelo movimento da qualidade que no seu canto se pode montar o seu processo e ser bem sucedido porque são processos que a organização já exige.

Então, quando se tem uma mostra como essa, trazendo as experiências bem-sucedidas, essas experiências sendo expostas e sendo replicadas, eu diria que, até pelo programa e pela qualidade dos temas abordados, o tema qualidade já ganhou o Judiciário - é uma questão de tempo, agora, para ganhar a massa crítica. E à medida em que a qualidade total, junto com a tecnologia, começa a se infiltrar por todos os campos do Judiciário, ele ganha uma legitimação que os senhores, daqui a algum tempo, irão se espantar. Porque hoje, como não se tem formas de avaliar, do lado de fora as pessoas vêem o Judiciário como aquela massa que não se consegue estabelecer diferenciações.

Eu estava comentando aqui que fui condenado a três meses de prisão porque chamei de aventura aquela tentativa de estelionato da Mendes Júnior contra a CHESF. Quando fui condenado achei que a Juíza estava indignada porque fui muito moderado com as minhas palavras. Mas tem uma tendência em dizer, por exemplo, é o Poder Judiciário, não é o Poder Judiciário. Assim como na Imprensa têm pessoas que exorbitam, no Poder Judiciário é assim. Mas, de repente, qualquer problema que se tem, demora de processos por conta de acúmulo de trabalho, demora de sentença por conta de acúmulo de trabalho, para a opinião pública leiga tudo é passado como se fosse golpes do Judiciário. Na medida em que o Judiciário começa a pegar as ferramentas de qualidade de gestão, eletrônica de documentos, de informatização, primeiro, a partir do momento que você mediu, você tem condição de saber onde está o problema. A identificação de problemas passa a ser imediata. Identificando o problema, você obriga as partes envolvidas a buscar a solução. Não se deve esperar, de repente, dos Tribunais Superiores vir uma ordem que implante a qualidade em todos os Tribunais. A qualidade total, uma das características relevantes, é que é um processo cultural. É um processo cultural que tem que ganhar corações e men-

tes. Não é como aqueles pacotes americanos onde o “cara” vem com o pacote, implanta uma empresa, vai embora, aquele pacote fechado. Não é. Tem que ganhar corações e Então, digamos, o pessoal que saiu na frente disso ai é a massa crítica que vai começar a replicar pelo chamado efeito demonstração. A partir do momento que você começa a definir, digo o seguinte: as grandes reformas em estruturas enormes, como é a questão do Judiciário, como é a questão dos governos dos Estados e da União, hoje, estamos em um momento mais oportuno da vida dessas instituições, porque se tem o seguinte: mudança de cabeça vindo do âmbito de uma mudança tecnológica. Da mudança tecnológica permite você criar novos paradigmas que se impõem sobre a velha estrutura e, depois, a velha estrutura vai desaparecendo por si. Vou dar um exemplo da Secretaria da Fazenda de São Paulo. Entrou um grande secretário, a Secretaria da Fazenda, a liberação de orçamentos, ele tinha 20 pessoas lá, porque cada secretaria, cada poder, lá, publicava no Diário Oficial os seus empenhos, a Secretaria tinha que pegar aqueles dados, ler e colocar na conta daquela instituição no banco. Se tinha toda uma cadeia anacrônica, qualquer tentativa de reforma administrativa iria esbarrar em resistências enormes. O que eles fizeram? Mantiveram aquele processo e criaram um novo todo informatizado. Criaram os formulários, a Secretaria implanta o computador, a pessoa vai na Secretaria abre o formulário, preenche e vai tudo automático. O Poder Judiciário é a mesma coisa. A Justiça Estadual lá, a imprensa oficial de São Paulo bancou computador, tem tudo lá para o Poder Judiciário caminhar nessa direção. Em certo momento aquilo começou a funcionar e a velha estrutura com aquele monte de gente fazendo trabalho burocrático, carimbando, escrevendo em máquina, copiando em Xerox, tudo se mantendo. Quando completou aquele ciclo, aquela máquina antiga estava totalmente superada. O pessoal não tinha mais função e foram remanejados para funções mais produtivas. No âmbito do Judiciário, o que se percebe é essa dificuldade muito grande que se tem de estabelecer. Quando se pega uma empresa grande, ela tem estruturas hierárquicas e burocratizadas. Agora, ela tem a voz do dono – faça isso, faça aquilo. Quando se pega estruturas que não tem essa hierarquização, as universidades têm esse modelo. O próprio setor público tem essa dificuldade, o Poder Judiciário tem essa dificuldade. A revolução se dá pelas bordas. De repente, se descobre um processo novo, esse processo é eficaz, ganha, o Tribunal tem uma idéia interessante, o outro Tribunal percebe, copia e o efeito de demonstração vai acabando se espalhando para todos os Tribunais. Obviamente vai chegar uma hora em que vai ser necessário que alguém pegue tudo isso e regulamente e transforme em um padrão nacional. As idéias já germinaram, “a vitória ideológica” desses novos modos de gestão já terão se imposto sob o Judiciário. A partir do momento em que se começa, estava conversando com a Desembargadora de Sergipe sobre a correição eletrônica, ela falou que alguns Tribunais que têm 8 mil processos e em dois dias você tem todo o acompanhamento. A partir do momento que tem o acompanhamento, você começa a jogar uma luz sobre o Judiciário, fantástica. Você começa a separar e começa a perceber através de acompanhamento estatístico quem é produtivo, quem não é. Gradativamente, à medida que se tiver todo o processo feito por via eletrônica, a questão da correição passa a ser um elemento fantástico, porque você vai por amostragem. Se um Juiz tal deu dez sentenças em uma direção e a décima primeira em outra, por quê? Isso vai dar para o âmbito do Judiciário um aumento de eficácia extraordinário e, em termos da legitimação do Judiciário, uma legitimação ampla, porque vai ficar exposto para a mídia e para a opinião pública que o

Judiciário é composto por um contingente de Tribunais e de Juízes, uma parte dos quais é competente, dá conta do recado, outra parte dos quais não dá conta do recado e entre esses que não dão conta do recado, alguns não dão, porque os procedimentos internos são complicados. Então, identifica-se o problema, monta-se uma ação específica e se corrige o problema, e aqueles menos empenhados no trabalho acabam sendo induzidos a produzir mais pela própria exposição dos indicadores. Essa é a maneira mais eficiente e menos dolorosa de conseguir a produtividade. Você tem um indicador. O indicador é uma peça fria, tem que se criar indicadores que sejam legítimos, que espelhe a realidade e, a partir do momento em que se criou um indicador, ele é impessoal. Se um determinado Juiz está tendo uma produtividade menor que aquele lá, a mera explicitação da baixa produtividade dele é um fator indutor de aumento de produtividade.

Esse novo modelo é muito relevante, porque as formas de controle não são burocratizadas. As formas burocratizadas são complicadas, tem que ter procedimentos, tem que ter a questão da autonomia dos Juízes, tem um conjunto de empecilhos para que você consiga estabelecer, efetivamente, um controle sobre as ações do Juiz sem interferir na sua autonomia. A partir do momento em que você tem um indicador e que tem os procedimentos, a modernização se impõe sobre a parte anacrônica de todas as estruturas burocráticas.

Neste sentido, que quero parabenizar vocês aqui por essa iniciativa, acompanhei em São Paulo, até por razões, fiquei surpreso porque o meu primeiro “processo brabo” foi contra um nobre Juiz Consulto de nome Saulo Ramos - ele me processou na época do Plano Cruzado - e o Juiz que julgou meu caso, um julgamento impecável, foi o Dr. Calaz, em São Paulo, que, quando fui na 1ª audiência, tinha comprado um computador “Apple” com o dinheiro do próprio bolso e os formulários já estavam no seu computador, ele só pegava e preenchia.

Acompanhei muito essa visão de futuro da parte tecnológica, naquela época, algum tempo depois da implantação de um plano de qualidade em São Paulo, que conseguiu muitos resultados efetivos.

A grande luta da modernização e as disputas que se tem no País não são mais entre Poderes, não são mais entre instituições. A partir do momento em que se tem o foco no cliente, o cidadão, todos somos aliados da mesma batalha: Como melhorar a vida do cidadão? Como transformar tanto a Justiça, como o Executivo, a imprensa, as empresas, instrumentos de promoção social, para que se consiga transformar este País em uma economia dinâmica e com inclusão social.

Então, hoje, temos o nosso foco que, antes de ser o cliente ou consumidor, é o cidadão brasileiro. E nessa batalha estamos todos aliados, porque estamos com a mesma causa: a da modernização e a das ferramentas da gestão pela qualidade para conseguir transformar este país em uma nação moderna e, sobretudo, justa.

VELOCIDADE É QUALIDADE

Síntese do trabalho apresentado pela 4ª Vara Criminal Federal da Seção Judiciária de Pernambuco.

1. PROBLEMAS IDENTIFICADOS

- Grande quantidade de processos conclusos para sentença.
- Grande quantidade de processos em fase de instrução.
- Inobservância dos prazos legais referentes a processos com réus presos e com procedimentos específicos.

2. PRINCIPAIS CAUSAS ANALISADAS

- Demora na designação e realização de audiências.
- Demora na expedição de expedientes diversos.
- Demora na juntada de petições, mandados etc.
- Demora na prolação de sentenças e despachos.
- Demora no cumprimento de despachos.
- Falta de anotação nas capas dos processos com réus presos e com ritos especiais.

3. METAS ESTABELECIDAS (até outubro de 2002)

- Reduzir em 30% o número de ações em trâmite.
- Reduzir em 30% o número de inquéritos e procedimentos criminais em trâmite.
- Reduzir a zero o número de processos conclusos para sentença.

4. PLANO DE AÇÃO (I)

- 1ª Ação: Organização do trabalho da secretaria com divisão de acordo com a fase processual.
- 2ª Ação: Criação do setor específico para Réus Presos e Ritos Especiais.
- 3ª Ação: Realização de audiências fora do horário de expediente.
- 4ª Ação: Criação de software próprio que atenda as peculiaridades do processo criminal.
- Descentralização da expedição de ofícios e mandados.
- 6ª Ação: Cumprimento de diligências, por oficiais de justiça, em municípios distantes até 100 km dessa Seção.
- 7ª Ação: Descentralização da prolação de despachos ordinatórios.
- 8ª Ação: Criação de setor de apoio ao gabinete.

5. PLANO DE AÇÃO (II)

- 1ª Ação: Divisão por setores conforme a fase processual.
- 2ª Ação: Diligências por Oficial de Justiça em municípios distantes até 100 km da Seção.
- 3ª Ação: Realização de audiências fora do horário de expediente:
 - *Por quê?* - Acelerar a tramitação processual.
 - *Onde?* - Na sala de audiência do Juízo.
 - *Quando?* - A partir de maio/2001.

- *Quem?* - Juiz.
- *Como?* - Convocando servidores com função comissionada.
- *Executado* - A partir de maio/2001, continuando até a data de hoje.
- 4ª Ação: Criação de software próprio que atenda as peculiaridades do processo criminal.
 - *Por quê?* - Agilizar a tramitação processual e minimizar erros.
 - *Onde?* - Secretaria da Vara.
 - *Quando?* - Até 31.12.2001.
 - *Quem?* - Servidores Eugênio Aguiar e Alexandre Santos.
 - *Como?* - Disponibilizando tempo para os servidores envolvidos.
 - *Executado* - Início: abril/2001 – Conclusão: setembro/2001.
- 5ª Ação: Descentralização da expedição de ofícios e mandados.
 - *Por quê?* - Agilizar a tramitação processual e minimizar erros.
 - *Onde?* - Secretaria da Vara.
 - *Quando?* - A partir de maio/2001.
 - *Quem?* - Diretora de Secretaria.
 - *Como?* - Disponibilizando computadores.
 - *Executado* - Em maio/2001.
- 6ª Ação: Cumprimento de diligências por Oficial de Justiça deste Juízo em municípios que distem até 100 km desta Seção.
 - *Por quê?* - Agilizar a realização das audiências.
 - *Onde?* - No local determinado para a diligência.
 - *Quando?* - A partir de maio/2001.
 - *Quem?* - Oficiais de Justiça.
 - *Como?* - Com pagamento de diárias.
 - *Executado* - A partir de abril/2001. Interrompido em agosto/2002 (contingenciamento orçamentário).
- 7ª Ação: Descentralização da prolação de despachos ordinatórios.
 - *Por quê?* - Acelerar a tramitação processual.
 - *Onde?* - Secretaria da Vara e Gabinete.
 - *Quando?* - Maio/2001.
 - *Quem?* - Juiz e Diretora de Secretaria.
 - *Como?* - Orientação por parte da chefia e por servidores mais experientes.
 - *Executado* - Em maio/2001.
- 8ª Ação: Criação do setor de apoio ao Gabinete.
 - *Por quê?* - Agilizar a prolação de sentenças.
 - *Onde?* - Secretaria da Vara.
 - *Quando?* - Janeiro/2002..
 - *Quem?* - Juiz.
 - *Como?* - Reunião com servidores.
 - *Executado* - Em janeiro/2002.

6. RESULTADOS (2002)

- Redução de ações em tramitação: 32% já em junho; 46% em outubro.
- Redução dos processos conclusos para sentença: Zero, já em agosto.

- Redução de inquéritos e procedimentos criminais em tramitação: 15% em outubro.
7. PRÓXIMAS METAS (até outubro de 2003)
- **Reduzir em 80%** o número de ações com mais de dois anos em trâmite.
 - **Reduzir em 40%** o número de inquéritos e procedimentos criminais em trâmite.
 - **Estender o registro de delitos de ações criminais para os inquéritos**, possibilitando, assim, uma listagem dos feitos a prescrever dentro de um determinado lapso de tempo.

PRÊMIO DESTAQUE INSTITUCIONAL 2002

Síntese do trabalho apresentado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

1. ADMINISTRAÇÃO ATUAL
 - Presidente: Des. Federal Teori Albino Zavascki
 - Vice-Presidente: Des. Federal Nylson Paim de Abreu
 - Corregedora-Geral: Desª Federal Sílvia Maria Gonçalves Goraieb

2. ÁREA DE ATUAÇÃO
 - Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul.
 - 136 Varas Federais
 - 27 Desembargadores Federais
 - 957 Servidores

3. PROCESSOS DISTRIBUÍDOS E JULGADOS

*	1989	– Distribuídos: 12.525	–	Julgados:
	3.260			
*	1990	– Distribuídos: 24.780	–	Julgados:
	15.484			
*	1991	– Distribuídos: 25.824	–	Julgados:
	18.930			
*	1992	– Distribuídos: 33.184	–	Julgados:
	28.841			
*	1993	– Distribuídos: 39.462	–	Julgados:
	33.127			
*	1994	– Distribuídos: 50.192	–	Julgados:
	37.391			
*	1995	– Distribuídos: 49.522	–	Julgados:
	46.021			
*	1996	– Distribuídos: 52.470	–	Julgados:
	46.100			
*	1997	– Distribuídos: 54.914	–	Julgados:
	57.759			

ESMAFE
ESCOLA DE MAGISTRATURA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

* 1998	– Distribuídos: 64.000	-	Julgados:
61.607			
* 1999	– Distribuídos: 87.414	-	Julgados:
88.925			
* 2000	– Distribuídos: 114.288	-	Julgados:
126.846			
* 2001	– Distribuídos: 123.694	-	Julgados:
107.360			
* 2002	– Distribuídos: 73.104	-	Julgados:
62.666			

4. PESQUISA DE SATISFAÇÃO – CLIENTES (%)

- Totalmente Satisfeito: Em 2000: 16,3 - Em 2001: 17,9
- Satisfeito: Em 2000: 70 - Em 2001: 73,2
- Nem satisfeito, nem insatisfeito: Em 2000: 10,1 - Em 2001: 6,5
- Insatisfeito: Em 2000: 2,7 - Em 2001: 0,8
- Totalmente Insatisfeito: Em 2000: 0,4 - Em 2001: -
- Não sabe/não respondeu: Em 2000: 0,4 - Em 2001: 1,6

5. PESQUISA DE SATISFAÇÃO – CLIENTES INTERNOS (2001)

- Insatisfeitos: 56%
- Parcialmente satisfeitos: 35%
- Satisfeitos: 4%
- Não sabem: 5%

6. VISÃO: “*Ser padrão de excelência na prestação jurisdicional, no atendimento às pessoas e na gestão administrativa, com o reconhecimento pela sociedade.*”
MISSÃO: “*Garantir justiça, prestando à sociedade atendimento jurisdicional ágil, efetivo e com qualidade.*”

7. PLANO DE GESTÃO PELA QUALIDADE

- Instituído para contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos servidores e dos serviços prestados ao cidadão.
- Internalizar os princípios de Gestão Pública para a Qualidade.

8. ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DO PLANO

- Presidência
 - Comitê de Qualidade
 - Escritório da Qualidade
 - Subcomissões

9. ALGUNS PROJETOS

- Ouvidoria Judiciária
- Programa Reciclagem de Materiais
- Projeto Padronização de Procedimentos

- Projeto Levando a Justiça Federal à Sociedade
- Planejamento Estratégico
- SIG – Sistema de Informações Gerenciais
- Programa TRF Vida Legal
- Projeto Qualidade de Vida no Trabalho
- Prêmio Destaque Institucional

10. PROBLEMA IDENTIFICADO

- Baixo índice de satisfação no item *Reconhecimento do Trabalho*, analisado pela pesquisa de satisfação interna realizada no TRF da 4ª Região.

CAUSAS PRINCIPAIS

- Pouca valorização das unidades que melhoraram seus processos de trabalho;
- Falta de divulgação de melhorias efetuadas pelas unidades;
- Baixa motivação para iniciar novos projetos de aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

11. AÇÃO PLANEJADA

- Instituir um Prêmio, no âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, aberto à participação de todas as suas unidades, premiando aquelas que, por suas ações e desempenho, tenham se destacado em prol da Justiça Federal.

12. AÇÃO DESENVOLVIDA

- Criação, através da Resolução nº 17, da Presidência do TRF-4ªR, de 07 de maio de 2001, do Prêmio Destaque Institucional do TRF da 4ª Região. O Prêmio é destinado às unidades e/ou equipes cujas ações, durante o ano, tenham contribuído para:
 - o aperfeiçoamento do trabalho;
 - a melhoria da operacionalização;
 - o melhoramento da metodologia de funcionamento;
 - a divulgação positiva da imagem da Justiça Federal da 4ª Região;
 - a remoção de obstáculos operacionais e a valorização das pessoas.

13. COMISSÃO DESTAQUE INSTITUCIONAL

- Responsável pela elaboração do Edital do Prêmio Destaque Institucional.

COMISSÃO DE INCENTIVOS FUNCIONAIS

- Responsável pela avaliação dos trabalhos que concorrem ao prêmio DESTAQUE INSTITUCIONAL.

14. BENEFÍCIOS GERAIS DO PRÊMIO

- Integração entre as unidades.
- Valorização de servidores e/ou unidades.
- Espírito de Competição.
- Alavanca motivacional do processo criativo.
- Melhoria dos processos de trabalho.
- Mudança de paradigma.

15. EDIÇÃO 2001

- Em outubro de 2001, foi lançado o 1º Edital do Prêmio Destaque Institucional. Foram premiadas oito unidades. Para a entre do Prêmio foi oferecido um churrasco a todas as unidades e equipes que participaram.

15. RESULTADOS DA EDIÇÃO 2001

- Participação de 25 unidades, envolvendo uma média de 180 servidores.
- Aplicação dos projetos vencedores em outras unidades, gerando melhorias, inovações e padronizações de processos de trabalho.
- Premiação e reconhecimento das unidades e servidores que mais se destacaram em projetos.
- Motivação dos servidores.
- Criação de modelos a serem utilizados para aprimoramento dos processos de trabalho.

16. PROJETOS VENCEDORES IMPLANTADOS

- Sistema de Controle de Documentos: *tem como objetivo registrar e organizar os documentos administrativos recebidos e gerados pela unidade e facilitar a administração da permanência do documento, dentro do órgão, conforme normas do CJF.*
- EDI/GEDPRO: *tem como objetivo a padronização eletrônica para agilização na elaboração, processamento, distribuição e envio dos acórdãos para publicação.*

17. EDIÇÃO 2002

- Em setembro de 2002, houve o lançamento do 2º Edital do Prêmio Destaque Institucional, com premiação prevista para dezembro/2002, segundo os seguintes critérios:
- Aplicabilidade do projeto na unidade, observando: a) o conjunto de ações desenvolvidas; b) os resultados (benefícios). Nota 0-6.
- Caráter inovador (mudança de paradigma e/ou alteração de rotina) e originalidade (inérito). Nota 0-4.
- Distinção: Melhor Potencial de Difusão (servir de modelo para ser utilizado para aprimoramento de procedimento ou etapas, contribuindo para o desenvolvimento institucional da 4ª Região).

INTEGRAÇÃO AO POUPEMPO

Síntese do trabalho apresentado pelo Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região.

1. LOCALIZAÇÃO. ABRANGÊNCIA. NÚMEROS.

- Jurisdição: Grande São Paulo e Baixada Santista (47 municípios)
- Integram o Regional 139 Varas do Trabalho, distribuídas em 34 Fóruns.

- Corpo de Magistrados formado por 339 Juizes do Tribunal, titulares e substitutos das Varas.
 - Quadro de Pessoal composto por 3.500 servidores ativos.
2. DEMANDAS – 1ª Instância no Município de São Paulo
- Processos distribuídos em 2001: 231.367
 - Processos distribuídos em 2002 (até 31.out): 179.740
 - Certidões negativas emitidas em 2001: 34.367
 - Certidões negativas emitidas em 2002 (até 31.out): 56;885
 - Setor de Reclamações Verbais, Orientações
Encaminhamentos / Reduções a termo: 1.642/mês (média)
2. OBJETIVOS DA PARCERIA
- Proporcionar qualidade de atendimento, economia de tempo e esforço ao cidadão.
 - Ampliar o acesso do cidadão às informações e aos serviços prestados pelo Tribunal.
 - Propiciar transparência à gestão pública.
 - Buscar a melhoria contínua do atendimento, desburocratizando-o e simplificando-o sempre que possível, sem ferir a legislação existente.
 - Incorporar ao Tribunal novo padrão de atendimento aos jurisdicionados e seus representantes.
 - Otimização das rotinas de trabalho.
3. SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS
- Andamento de processos: informações.
 - Emissão de certidões de ações trabalhistas.
 - Informações gerais – Encaminhamentos
 - Peticionamento de iniciais – Distribuição.
 - Protocolo de petições.
 - Reclamação Verbal Trabalhista.
 - Ouvidoria.
4. INOVAÇÕES
- Ampliação do horário de atendimento para 12 horas, de Segunda a Sexta-feira, e para 6 horas aos sábados.
 - Diminuição significativa do tempo para apresentação do resultado dos serviços.
 - Dignificação dos servidores públicos: Servidores públicos selecionados. Programa de treinamento e reciclagem.
 - Descentralização dos serviços.
 - Boa relação custo/benefício – Taxa condominial média: R\$71,63/m²
 - Redução de custos e tempo para o cidadão: Acesso simplificado. Serviço de triagem e encaminhamento. Comunicação visual facilitadora.
 - Oferta de canais de manifestação para a população: Fichas de sugestões e reclamações. E-mail. Totem de avaliação dos serviços oferecidos. Teleatendimento. Pesquisa de satisfação dos usuários do Popatempo. Comunicação direta com o Tribunal através da Ouvidoria.

5. RESULTADOS – POUPEMPO
 - Mais de 50,5 milhões de atendimentos até agosto/2002.
 - 98% de aprovação (ótimo e bom) dos serviços em pesquisa Ibope realizada junto à população em dezembro de 2001.
 - Incorporação do padrão de atendimento Poupatempo por alguns órgãos do Governo do Estado de São Paulo.
 - Lugar de referência na comunicação local.
6. RESULTADOS – POSTOS DO TRIBUNAL
 - Mais de 37 mil atendimentos de junho a outubro de 2002.
 - Índice de satisfação dos usuários semelhante ao Poupatempo como um todo.
 - Relação número de atendimentos/atendentes bastante elevada.
 - Motivação: envolvimento e auto-estima dos servidores extremamente elevada.
 - 14.573 processos distribuídos (8,1% do total de junho/outubro).
 - 3.994 certidões de processos ajuizados emitidas (10,2% do total de junho/outubro).
 - Incremento de 154% na quantidade de cidadãos atendidos quanto a serviços anteriormente prestados apenas pelo Setor de Reclamações Verbais.
7. ATENDIMENTO AO CIDADÃO EM SÃO PAULO-CAPITAL/2002
 - Setor de Verbais (jun/out): 7.543
 - Poupatempo (jun/out): 11.613

A EXPERIÊNCIA DA CONCILIAÇÃO

Síntese do trabalho apresentado pelo Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região.

1. NÚMEROS. LOCALIZAÇÃO. ABRANGÊNCIA.
 - 127 (cento e vinte e sete) Varas do Trabalho que abrangem 608 (seiscentos e oito) municípios.
 - Abrangência territorial: 238.432,8 km².
 - População jurisdicionada: 17.762.965 hab.
2. EVOLUÇÃO DAS AÇÕES AJUIZADAS.
 - Em 1999: 221.132
 - Em 2000: 197.110
 - Em 2001, 198.098
 - Em 2002 (projeção), 193.500.
3. EVOLUÇÃO DE PROCESSOS EM EXECUÇÃO
 - Em dezembro de 1999: 163.191.
 - Em dezembro de 2000: 189.931
 - Em dezembro de 2001: 237.042
 - Em 30.setembro de 2002: 256.432

4. O PORQUÊ DO AUMENTO DAS EXECUÇÕES

- Mutirões do TRT
- Rito sumaríssimo
- Inadimplemento dos acordos celebrados na fase de conhecimento
- Carência de Oficiais de Justiça
- Situação da economia de uma forma geral

5. MESAS DE CONCILIAÇÃO NA EXECUÇÃO

I – OBJETIVO

- O objetivo é solucionar rapidamente a fase mais crítica de um processo trabalhista: a execução. É mais uma forma de evitar o “ganhou, mas não levou”.
- A prioridade nos trabalhos de execução são as audiências de conciliação.

II – PROCEDIMENTOS

1. Triagem:

No período antecedente aos trabalhos, os diretores de secretaria realizam uma triagem dos processos em fase de execução separando os passíveis de conciliação. Alguns critérios:

- execuções de pequeno valor, inclusive custas em reversão
- execuções em fase de expedição de mandado para citação
- execuções com citação realizada, mas sem bens nomeados
- execuções com indicação de bens e discordância do reclamante – não atendem o art. 655, CPC
- cálculos apresentados, porém, não homologados
- execuções de obrigação de fazer
- execuções com bens penhorados, porém, sem designação de praça.

2. Intimação aos advogados e partes

- Ausência da executada: Ato atentatório à dignidade da justiça. Multa de até 20% (arts. 600, III e 601, CPC)
- Para o exequente: Litigância de má-fé (art. 17, IV e 18, CPC).

3. Audiências

- Técnicas de persuasão:
 - Para a empresa (executada):
 - possibilidade do desconto do valor devido
 - possibilidade de parcelamento
 - eventual economia nos tributos que deverão ser recolhidos
 - Para o empregado (exequente):
 - possibilidade de receber o valor devido de imediato, parcial ou totalmente.

4. Deliberações em mesa

- Sempre haverá uma satisfação do juiz ao exequente/executado, nos processos não conciliados, a fim de se evitar a idéia de que a tentativa conciliatória de nada valei.
- Mesmo quando não se chega ao acordo, o processo avança. São tomadas medidas na própria mesa de negociação, ganhando tempo, evitando intimações e poupando recursos. Entre essas providências, estão a nomeação de bens à penhora, homologação de cálculos, despersonalização da pessoa ju-

rídica, penhora em faturamento, declaração de fraude à execução, citação e até mesmo extinção da execução.

- Aos Juízes integrantes destes trabalhos cabe, também, os despachos de execução mais complexos, permanecendo nas Varas aqueles que são meramente ordinatórios.

III – CURIOSIDADES

- Nem sempre a situação de penúria acontece com o trabalhador, ocasionando, assim, situações pitorescas:
 - um credor aceitou um jazigo quando teve a confirmação de que esse era o único bem do executado;
 - um outro, as partes se conciliaram nos seguintes termos: o exeqüente cede seu crédito a uma instituição beneficente; para o pagamento, a executada entrega a importância em carnes;
 - um executado pagou ao exeqüente com um veículo marca Ford, tipo Corcel II, ano 1979;
 - a proprietária de um auto-lanches, para honrar seu compromisso, se comprometeu a pagar ao exeqüente em 12 parcelas sucessivas com vencimento semanal;
 - um exeqüente deseja ver cumprida a sentença que determinou lhe fosse entregue o crachá, embora não mais trabalhe na executada.

IV – RESULTADOS ATÉ O MOMENTO

CIDADES	%
Americana	40,00 parcial
Bragança Paulista	39,70
Campinas	57,45 parcial
Jundiaí	44,36
Piracicaba	32,70
Ribeirão Preto	50,00 parcial
São José dos Campos	61,75 parcial

SINCO – SISTEMA INTEGRADO DE CONTROLES

Síntese do trabalho apresentado pela Justiça Federal de 1ª Instância de São Paulo (Núcleo Financeiro e Orçamentário).

1. SISTEMAS DE CONTROLE – JFPI

No organograma da Diretoria do Foro, o Núcleo Financeiro e Orçamentário está ligado à Subsecretaria Administrativa I, uma das duas subdivisões da Secretaria Administrativa da Seção Judiciária.

2. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

- 2.1 – Sintoma – 1995 – Ambiente financeiro:
 - Informações gerenciais – não havia

- Controle de Despesas – precário
- Operacionalidade – com dificuldade
 - a. Centro de Custos: Gasto com pessoal conforme suas características; material de consumo; material permanente; gastos gerais.
 - b. Período de tempo: estabelecidos pelas DA e DF.
- 2.2 – Diagnose
 - SIAFI – desenvolvido pelo SERPRO. Gerenciado pela STN
 - 2.2.1 – Características:
 - a. Banco de dados de grande porte, contábil – não gerencial (1995) arquitetura fechada, ocorrendo inúmeras quedas de sinal.
 - b. Era imprescindível a apresentação de relatórios gerenciais, apresentados conforme exposto no sintoma desta apresentação.
- 3. ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÃO
 - A análise dos sintomas, identificação dos problemas e verificação das causas feita com base numa matriz SWOT.
 - 3.1 – Ambiente interno
 - Pontos fracos:
 - a. Inexistência de sistema adequado para o ambiente da JFPI-SP;
 - b. Seções Financeira e Orçamentária da JFPI-SP sobrecarregada de tarefas;
 - Pontos fortes:
 - a. Consciência exata do produto desejado;
 - b. Condições de elaborar esboço fiel da arquitetura do Sistema, internamente;
 - c. Incentivo da Diretoria do Núcleo Financeiro e Orçamentário;
 - d. Colaboração dos colegas do NUFO para o desenho do Sistema;
 - e. Estímulo em criar algo novo, com a participação de toda área envolvida.
 - 3.2 – Ambiente externo
 - Ameaças:
 - a. Orçamento apertado, não permitindo aquisição de equipamentos e softwares necessários ao desenvolvimento da ferramenta em tela.
 - b. Inexistência de Sistemas similares ao desejado no mercado.
 - Oportunidades:
 - a. Elaborar produto dedicado, “taylor made”, que pudesse atender à JFPI-SP;
 - b. Exercício do princípio da economicidade;
 - c. Desenvolver outros sistemas orçamentários e financeiros de interesse do Poder Judiciário.
 - 3.3 – Quantificação dos efeitos do problema
 - a. Atrasos na apresentação de relatórios solicitados pela diretoria.
 - b. Impossibilidade de acompanhamento em tempo real da relação Previsto x Realidade, por Centros de Cursos. A importância da transformação das apresentações de bidimensionais para tridimensionais apontada na necessidade de alteração da situação apresentada.
 - c. Atrasos nas execuções orçamentária e financeira.

4. IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS

4.1 – Orçamento insuficiente para aquisição de Sistema que pudesse atender às necessidades gerenciais indicadas pelos preceitos da moderna administração;

- Excesso de trabalho na área de desenvolvimento de sistemas da JFPI-SP, impossibilitando a criação de ferramenta adequada para o NUFO;
- Não implementação do conceito de gestão da informação, impossibilitando a aplicação da cadeia de transformação de DADOS – INFORMAÇÕES – CONHECIMENTO – SABEDORIA.

4.2 – Metas estabelecidas:

a. AÇÃO

Construção de arquitetura. Banco de Dados simplificado para atendimento e operação dos servidores sem conhecimento acentuado em processamento de dados. Base: Windows. Aplicativo: Access.

b. VALOR

- Que fosse compatível com as possibilidades do Orçamento da FFPI-SP: CONVÊNIO (à época de cunho acadêmico) com a Escopla de Administração de Empresas de São Paulo – FGV, no gasto aproximado de R\$5.000,00/mês, incluindo-se aí pagamento aos estagiários do curso de graduação em Administração Pública, monitoria presente (4 horas diárias) de professor de nível universitário junto aos alunos e consultoria do corpo docente da EAESP-FGV na qualidade de Tutores (consultores).
- Que houvesse participação dos servidores do Núcleo Financeiro e Orçamentário no desenvolvimento de ferramentas que viessem a ser criadas para a obtenção do item ^a

c. PRAZO

Início do convênio JULHO DE 1998. Primeiros resultados para DEZEMBRO de 1999. Previsão para conclusão do Banco de Dados para a área financeira: dezembro de 2002.

4.3 – Ações Implementadas:

- Sistema ARCE: Sistema de cunho estratégico. Objetiva auxiliar tomada de decisões da Diretoria. Divide-se em: Financeiro (objetiva apurar despesas incorridas em C.C.); Orçamentário (Objetiva acompanhar a execução orçamentária.) Em andamento. Resultado (Compara Previsto – Orç. X Realizado – Fin.)
- Sistema de Apropriação de Materiais e Patrimônios: Sistema disponível para o controle Físico e Financeiro de bens materiais e patrimoniais. Em andamento.
- Sistema SINCO: Sistema Integrado de Controles. É o mais completo dos projetos de sistemas informatizados desenvolvidos no NUFO, pois possui rotinas independentes para cada tipo de despesa, atuando de modo tático no apresentar relatórios para cada tipo de despesas, ou ainda como alimentador de informações para o Sistema ARCE.

- Sistema de Controle de Processos: Objetiva informar a movimentação dos processos administrativos, por exemplo, se houve pagamento, quando, onde se encontram os autos etc.
- Sistema de Telefonia: Objetiva administrar o pagamento de todas as contas telefônicas da JFPI-SP (comuns, de celulares, linhas de dados etc.)
- Sistema de controle de documentos: Seu alvo é dar precisão em todos os documentos que entram ou saem do JUFO, indicando sua origem, destino e disposição.
- Sistema de controle de notas fiscais/contas: Gerencia os documentos fiscais que entrem no NUFO para pagamento, indicando sua origem e destino (usuário responsável pelo pagamento), bem como a data em que o mesmo foi pago.
- Sistema KANBAN: Tem por razão o controle do almoxarifado do NUFO. Funciona com cartões indicativos do nível médio de consumo e ponto de requisição.
- Sistema Arrecadação: Objetiva administrar as entradas de numerário, na JFPI-SP, oriundas de pagamento de Contas de processos judiciais e da Dívida Ativa recebido por todas as Varas.

5 – SINCO – Sistema Integrado de Controles

ROTINAS

- a. Diárias (conforme I.N. da Dir. Foro, as diárias são processadas pelo SINCO)
- b. Suprimento de Fundos
- c. Ajuda de Custo
- d. Assistência Judiciária (dativos, tradutores, intérpretes e peritos)
- e. Credenciados
- f. Água Mineral
- g. Telefonia
- h. Combustível
- i. Água e Esgoto
- j. Energia Elétrica
- k. Conservação e Manutenção
- l. Passagens Aéreas.

5.1 – Áreas da JFPI-SP que interagem diretamente com o Sistema SINCO, através de rede informatizada:

- a. Diretoria do Foro
- b. Diretoria Administrativa
- c. Núcleo da Magistratura
- d. Controle Interno

6 – NECESSIDADES SUPRIDAS

- Cálculos de retenções, pagamentos, valores unitários
- Memória de cálculos para o pagamento
- Informações cadastradas
- Permissão para pagamento
- Relatórios (+105)
- Automação de Eventos, Elementos de Despesas

- Domicílio Bancário
- CPF, CARGO, RF
- Endereço
- DIRF
- GFIP
- Emissão de documentos (credenciados, telefones, AJ)
- Fim do retrabalho
- Redirecionamento de tarefas – delegação de lançamento de despesas.

7. DADOS DO CONVÊNIO

- 7.1 – CUSTOS FINANCEIROS – Julho de 1998 até novembro de 2002: R\$4.963,00 médio/mensal.

PESSOAL

- Funcionários do NUFO 18 (1998) – 26 (2002)
 - EAESP-FGV
 - Professor Coordenador
 - Professora Coordenadora de Estágios
 - Professora Monitora
- 42 Estagiários, desde o início do Convênio.

EQUIPAMENTOS ADQUIRIDOS

- 6 Leitoras de Códigos de Barras (laser)
- 1 CDRW para back-up.

DEMAIS CARACTERÍSTICAS

- Compartilhamento entre servidores e estagiários do mesmo espaço físico utilizando (micros, mesas etc.)
- Funcionários do NUFO atuantes em Banco de Dados do 5INCO: 26.
- Funcionários de outros setores da JFPI-SP atuam no 5INCO
- Nº de relatórios disponibilizados: 105.

8. RESULTADOS OBTIDOS – DIA A DIA

Controle. Padronização. Informações Gerenciais. Celeridade. Capacitação de Pessoal. Ajusto-estima. Social.

9. FINALIZAÇÃO

- 9.1 – Este é um processo que teve um início, um bom início, buscando encontrar soluções caseiras, criativas e sobretudo efetivas. Está aberto para sugestões que aprimorem seus resultados.
- 9.2 – Agradecemos a colaboração de todos os companheiros do NUFO que auxiliaram na produção dos sistemas, na condição de tutores. De modo particular ao seu Diretor – Diógenes Ichioa, que sempre acreditou neste trabalho.
- 9.3 – Agradecemos aos estagiários e Professores da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV pela efetiva parceria neste processo, em especial ao Prof. David Felipe Hastings e à Profª Ana Leda Silva Morais.
- 9.4 – Finalmente agradecemos à Diretoria do Foro e à Diretoria Administrativa da Justiça Federal de Primeira Instância – SP, pelo incentivo tão importante,

atualmente representadas, respectivamente, pelo Excelentíssimo Juiz Federal Dr. José Eduardo dos Santos Nmeves e Drª Márcia Morishige.

Projeto “Novos rumos na execução penal”

*Trabalho apresentado pelo
Tribunal de Justiça de Minas Gerais*

A HUMANIZAÇÃO DAS PENAS DE PRISÃO: A EXPERIÊNCIA DA COMARCA DE ITAÚNA, MG, NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA PRISIONAL

1. Introdução

O Tribunal de Justiça de Minas Gerais estabeleceu, no ano de 2000, seu Plano de Gestão Institucional-PGI, de acordo com o modelo de gestão da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade-FPNQ: “Primeiros Passos para a Excelência.”

O modelo divide a organização em 7 critérios e 20 itens:

Critério 1 - Liderança

- 1.1 Sistema de liderança
- 1.2 Responsabilidade pública e cidadania

Critério 2 - Estratégias e Planos

- 2.1 Formulação das estratégias
- 2.2 Operacionalização das estratégias

Critério 3 - Clientes

- 3.1 Conhecimento mútuo
- 3.2 Relacionamento com o cliente

Critério 4 - Informação

- 4.1 Gestão das informações da organização
- 4.2 Gestão das informações comparativas
- 4.3 Análise crítica do desempenho global

Critério 5 - Pessoas

- 5.1 Sistemas de trabalho
- 5.2 Capacitação e Desenvolvimento
- 5.3 Qualidade de vida

Critério 6 - Processos

- 6.1 Gestão de processos finalísticos
- 6.2 Gestão de processos de apoio
- 6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores

Critério 7 - Resultados

- 7.1 Resultados relativos aos clientes
- 7.2 Resultados orçamentários/financeiros
- 7.3 Resultados relativos às pessoas
- 7.4 Resultados relativos aos fornecedores
- 7.5 Resultados relativos aos serviços/produtos e aos processos organizacionais

O desenvolvimento do PGI se deu, primeiramente, na elaboração de projetos para a redução do acervo processual — em pleno andamento — e cujos resultados iniciais foram apresentados na III Mostra, em Brasília, e que se inserem no critério 6: Processos. Também neste critério, estavam inseridos os resultados apresentados nas duas Mostras anteriores, relativos à melhoria de processos.

Considerando que o Tribunal de Justiça de Minas Gerais está desenvolvendo um projeto de redesenho do funcionamento e da estrutura organizacional — cuja primeira modificação já foi aprovada pela Corte Superior e publicada no Minas Gerais, órgão oficial do Estado, em 21/09/2002, por meio da Resolução 401/2002 — e que, ao final desse trabalho, previsto para março de 2003, pretendemos apresentar os seus resultados na V Mostra, decidimos, então, propor para esta Mostra a brilhante experiência da nossa Justiça de 1ª Instância.

A Comarca de Itaúna resolveu, com metodologia adequada, parceria e envolvimento comunitário, a difícil situação prisional de seus detentos locais, sendo um exemplo para todo o país, e até para o exterior, pois tem recebido missões internacionais que vêm conhecer o sistema ali implantado e que foi reconhecido pela ONU como a “terapêutica mais eficaz na ressocialização dos presos.”

O projeto insere-se no critério 1 - Liderança, item 1.2: *Responsabilidade pública e cidadania*.

Com esta apresentação, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais espera contribuir para mobilizar outros Tribunais de Justiça do país a utilizarem a metodologia na suas diversas comarcas.

No momento em que o País atravessa a sua mais grave crise em relação ao sistema carcerário, a solução encontrada pela Comarca de Itaúna vem provar a todos que é possível a recuperação de presidiários, desde que haja vontade, método, decisão política e que sejam promovidas parcerias e ações conjuntas que envolvam os próprios detentos, a comunidade, empresas, entidades de classe, o Ministério Público e o Poder Judiciário.

2. Desenvolvimento

A execução penal e a questão penitenciária são um problema que nos tem afligido e ao qual não nos tem sido possível ficar alheios, já que a mídia noticia diariamente motins e rebeliões em cadeias e penitenciárias, colocando, dentro de nossas casa, mais ou menos à hora do jantar, cenas macabras de mortes de presos e agentes penitenciários e de destruição do patrimônio público.

Não nos cabe aqui analisar as causas do problema, pois esse não é o objetivo de nosso trabalho. Vale citar, porém, a título de ilustração e para ficarmos apenas na questão

do espaço físico, que o País tem hoje cerca de 230.000 presos alojados em espaço construído para 1000.000, o que nos dá uma média de 2,3 presos por vaga.

Somem-se a isto a ociosidade, a promiscuidade e a ausência de uma terapêutica voltada para a ressocialização do condenado e teremos em mãos um caldeirão prestes a explodir.

Em Minas Gerais, a situação não é diferente. Os dados mais recentes da Secretaria de Estado da Justiça informam que temos no Estado 17.504 presos, estando 3.804 em penitenciárias e colônias penais e o restante, 13.700, em cadeias públicas. Desses, 2.200 se acham custodiados em carceragens de Belo Horizonte, embora 60% deles já estejam definitivamente condenados, e ocupam espaço físico construído para abrigar 400 presos, o que nos dá uma média de 5,5 detentos por vaga.

2.1 Situação anterior

Em Itaúna, comarca de 90.000 habitantes, situada na região centro-oeste do Estado de Minas Gerais, que tem como principais atividades produtivas a agricultura de subsistência, a pecuária de corte e leite e a indústria, nos ramos de siderurgia, mineração, tecidos, vestuário e autopeças, a situação não é diversa no que tange à questão prisional.

A cidade era dotada de apenas uma cadeia, com capacidade para 40 presos, e esse presídio abrigava sempre um número maior e padecia das demais mazelas do sistema, como a estrutura deficiente de pessoal – um só carcereiro para cuidar dos encarcerados durante as 24 horas do dia —, a ociosidade dos detentos e a ausência de atividades voltadas para a ressocialização.

Foi diante desse quadro que um grupo de cristãos, organizado em ação pastoral, passou a prestar assistência material, moral e espiritual aos presos, ainda sem definição clara do método de trabalho e dos objetivos buscados.

Em 1985, o líder do grupo, Dr. Valdeci Antônio Ferreira, tomou conhecimento da existência de um trabalho pioneiro e inovador na área da ressocialização do preso em São José dos Campos, interior do Estado de São Paulo, a saber, o sistema APAC - Associação de Proteção e Assistência aos Condenados, concebido por outro grupo de cristãos, sob a liderança do advogado Mário Ottoboni, e cuidou de promover um seminário, em Itaúna, para divulgação do método.

2.2 A aplicação do método APAC

Ao ouvir sobre um sistema que tem como pilares a família do preso e a comunidade, em que o presídio é administrado em co-gestão entre voluntários da comunidade e os condenados, os quais têm a chave das celas, sem o concurso de policiais civis, militares ou agentes penitenciários, a sociedade de Itaúna se fechou em seu ceticismo. Aquele grupo de cristãos, embora juridicamente organizado como uma APAC e sociedade civil sem fins lucrativos, devotado à causa da ressocialização do preso, passou os seis anos seguintes desenvolvendo atividades nitidamente pastorais na cadeia.

Paralelamente, no entanto, começou a edificar, em um pequeno lote doado pela Municipalidade, e com contribuições da comunidade, o seu Centro de Reintegração Social.

Em 1991, concluída a primeira etapa do prédio, o Judiciário de Itaúna resolveu apostar na experiência e credenciou a APAC como órgão auxiliar na execução da pena, atribuindo-lhe as tarefas de cuidar do regime em seu próprio Centro de Reintegração, de implementar a execução das penas de prestação de serviços comunitários, da limitação de fim de semana — áreas de execução penal que funcionavam mal na Comarca — e de acompanhar e fiscalizar os condenados em gozo de *sursis* e livramento condicional, atividades até então praticamente inexistentes no plano material, embora legalmente obrigatórias.

Como a experiência mostrou bom êxito, começou-se a cogitar na construção de um outro Centro de Reintegração, em terreno maior, como forma de se estender aos presos dos regimes fechado e semi-aberto o mesmo tratamento, mas, elaborado o projeto, não houve a contrapartida da comunidade para que saísse do papel.

Foi necessária, então, para que a idéia avançasse, uma situação de crise para validar a máxima de que “Deus escreve certo por linhas tortas.”

Em outubro de 1995, os 70 presos da Cadeia local, seguindo o exemplo de colegas de outras comarcas, promoveram uma rebelião no presídio que os abrigava, destruindo-o em grande parte e tornando-o impróprio para continuar servindo a seu fim.

A providência imediata, após controlado o movimento, foi de transferir para as dez cidades mais próximas os amotinados, por um prazo de trinta dias, mediante colaboração e deferência das autoridades daquelas comarcas. E a mediata, de convocar uma reunião com a comunidade, para colocá-la a par da gravidade do problema, pois os presos deveriam retornar logo e não havia onde alojá-los.

A resposta foi, então, pronta, e ali mesmo constituiu-se uma Comissão — que adotou a denominação “SOS cidadania” —, com a incumbência de arrecadar recursos e promover a construção do Centro de Reintegração Social destinado ao acolhimento de presos dos regimes fechado e semi-aberto, com a única condição de que deveria se destinar somente aos presos da Comarca.

Os recursos financeiros vieram de doações da população, entidades patronais e de empregados (Associação Comercial, CDL, Sindicatos), empresários, clubes de serviço, paróquias, Maçonaria e, em fase mais adiantada, do Município e do Estado. A obra foi iniciada em dezembro de 1995, em terreno de 10.000m² doado pela Prefeitura, tendo sido nela empregada, em grande parte, a mão-de-obra dos próprios detentos

Ao cabo de um ano, o prédio, com área inicial de 740m², ficou pronto, a um custo de R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), com 100 vagas para os regimes fechado, semi-aberto e aberto, e com instalações para capela, auditório, sala de aulas, setor administrativo, oficinas, cozinha, refeitório e áreas de recreação.

Edificado o prédio e aceita a condição de ser destinado aos condenados de Itaúna, buscou-se, então, na ativação do presídio, um sistema que fugisse ao convencional e em que o tempo de prisão fosse aproveitado para desenvolver no preso o propósito de viver dentro da lei, como também capacitá-lo a prover as necessidades próprias e da sua família, na prisão e depois dela, e que, ao mesmo tempo, atendesse aos princípios estabelecidos pelas “Regras Mínimas” da ONU, agasalhadas no texto constitucional, tais como a individualização de tratamento, a redução da diferença entre a vida livre e a da prisão, a participação da família e da comunidade no processo de ressocialização e a prestação de educação moral, de ensino regular, de formação profissional e assistência religiosa.

A escolha veio a recair, então, sobre a APAC e seu método, seja porque atendia aos requisitos estabelecidos, seja porque já fora provada e aprovada na Comarca em outras tarefas da execução, seja, enfim, porque obtinha altíssimos índices de ressocialização do condenado com a sua filosofia de “matar o criminoso e salvar o homem”, alicerçada no decálogo:

- amor como caminho;
- diálogo como entendimento;
- disciplina com amor;
- trabalho como essencial;
- fraternidade e respeito como metas;
- responsabilidade para o soerguimento;
- humildade e paciência para vencer;
- conhecimento para ilustrar a razão;
- família como suporte;
- Deus como fonte de tudo.

3. Resultados

O Centro de Reintegração Social foi entregue, em maio de 1997, à gestão da APAC, que acolhe todos os condenados – que ali são denominados “recuperandos” – da Comarca nos regimes fechado, semi-aberto e aberto, independentemente da duração da pena aplicada e do crime praticado.

Numa fase inicial, a entidade cuidava também da execução das penas ditas alternativas, como a prestação de serviços comunitários e a limitação de fim de semana, tarefa que foi depois transferida a outra entidade civil da Comarca, o “Patronato Aprendiz da Liberdade”, criado há dois anos, ante a constatação de que uma movimentação grande de pessoas no presídio fragilizava a sua segurança.

Nesse cinco anos, embora o Centro tivesse sempre uma população carcerária de 80 a 100 presos, não ocorreram ali rebeliões, motins ou brigas, as fugas foram raríssimas e o índice de reincidência se mantém em 9%, ao contrário da média nacional da ordem de 85%, e da mundial, que gira em torno de 70%.

Hoje estão acolhidos no Centro 106 recuperandos, sendo 47 em regime fechado, 40 em semi-aberto e 19 no aberto, enquanto o Patronato cuida da execução de 57 penas restritivas de direitos.

Ao longo desses cinco anos, a criminalidade na Comarca – embora existissem fatores de pressão para o seu agravamento, tais como o aumento de população, da ordem de 15%, e o crescimento vertiginoso da violência nas cidades vizinhas, relacionado com a proximidade da Capital e seus conhecidos problemas – manteve-se estável consoante os dados abaixo:

Exercício	1997	1998	1999	2000	2001
Justiça comum	811	1174	1025	1067	1102
Juizado Criminal	1450	1136	796	741	1122
Total	2261	2310	1821	1808	2224

A experiência passou a merecer atenção de autoridades e estudiosos do Estado e do País que – a partir do aval da *Prison Fellowship International*, entidade devotada à questão penitenciária e órgão consultivo da ONU nessa matéria – elegeu o tratamento da APAC como a terapêutica mais eficaz na ressocialização do preso. Alguns representantes de vários países compareceram a Itaúna em três oportunidades, participando de seminários para aprendizado da metodologia aplicada.

A experiência bem sucedida fez com que o Egrégio Tribunal de Justiça do Estado, incluísse uma visita ao Centro de Reintegração Social e palestra sobre a APAC como atividades obrigatórias para os novos juízes de direito em processo de preparação na Escola Judicial “Des. Edésio Fernandes” do TJMG, antes de assumirem suas funções.

Por fim, em setembro de 2001, o Des. Gudesteu Biber Sampaio, ao assumir a presidência do Tribunal por um biênio, visitou o Centro de Reintegração e, juiz criminal há muitos anos, empolgou-se com o que viu e veio a criar, em decorrência disto, uma comissão ligada a seu gabinete, incumbida de promover a humanização das prisões, do cumprimento da pena privativa de liberdade no Estado e de difundir o método APAC em outras comarcas; comissão que adotou o nome de “Novos Rumos na Execução Penal” e é presidida pelo Des. Joaquim Alves de Andrade.

Como metas, foram estabelecidas pela Comissão: levar o projeto a todas as Comarcas do Estado, num período de dois anos, e disseminar e institucionalizar em todas elas a filosofia de humanização da pena, metas a serem atingidas com a sensibilização e o envolvimento de juízes de direito, promotores de justiça, outras autoridades e setores organizados da sociedade e das comunidades locais, a fim de possibilitar ao detento cumprir a pena em sua cidade de origem, em presídio construído ou reaparelhado em parceria com a comunidade local, inserido em seu meio familiar e social, e buscando o propósito de viver de acordo com as leis dos homens e de Deus.

O primeiro trabalho da Comissão foi o de tentar envolver o maior número possível de pessoas, para o que promoveu, em dezembro de 2001, uma teleconferência comandada de Belo Horizonte, e da qual participaram os Senhores Presidente do Tribunal de Justiça, Procurador Geral de Justiça, Cardeal-Arcebispo de Belo Horizonte, Secretários de Estado da Justiça e da Segurança Pública, Presidente e membros da Comissão “Novos Rumos na Execução Penal”, que puderam levar a mensagem a mais da metade das comarcas mineiras, alcançando juízes, promotores e outras autoridades ligadas à questão prisional.

O projeto ganhou novo impulso e hoje, passado um ano de seu início, vinte outras comarcas já criaram suas APACs, entre elas, Patrocínio, Patos de Minas, Passos, Varginha, Nova Lima, Sete Lagoas, Arcos, Santos Dumont, Jacuí, Montes Claros, Janaúba e Santa Bárbara, as quais já deram passos decisivos para a mudança da execução penal no caminho da humanização da pena de prisão.

Foram, ainda, observados os seguintes resultados;

- a) assunção, pela comunidade, de seu papel na ressocialização do condenado, em participação e co-gestão com os poderes públicos;
- b) solução do problema prisional grave até então existente na comarca;
- c) redução do índice de reincidência a inusitados 9%;
- d) diminuição do gasto *per capita*, com o preso, de 4 salários mínimos, no sistema estadual, para 1,5 salário mínimo no sistema APAC.

Já em plano mais abrangente, a experiência se credencia como trabalho de qualidade por manter viva a chama de São José dos Campos e por representar a luz no fim do túnel do sistema penitenciário para condenados, autoridades e comunidades.

Face a esses resultados, a experiência da APAC de Itaúna se insere como um trabalho de qualidade do Judiciário Mineiro, pois a parceria do Poder Judiciário com as demais autoridades e a sociedade civil mostrou ser possível a transposição de barreiras na busca da qualidade.

MODERNIZAÇÃO DO PROCESSAMENTO DOS FEITOS DA VICE-PRESIDÊNCIA

Trabalho apresentado pela Vice-Presidência do TRF-3ª Região

Elaborado por:

Almir Sani Moreira

Representante da Direção da UVIP (SGQ ISO 9000)

Júlio Cesar de Campos Fernandes

Colaborador Gerencial da UVIP

OBJETIVO

Demonstrar a importância da adoção de modelos de gestão na eficiência da prestação jurisdicional.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública vive hoje a necessidade de uma nova visão gerencial, face à nova realidade que surge das relações sociais e do meio organizacional.

Nossa sociedade cobra, com toda a razão, serviços melhores, com economia de recursos. Em resposta a esses anseios, o planejamento estratégico, a governança participativa e a gestão da qualidade são conceitos cada vez mais valorizados pela administração do setor público.

O Poder Judiciário Federal não poderia ficar à margem deste processo de evolução gerencial.

Pensando nisso, a Vice-Presidência do TRF-3ª Região empreende, atualmente, uma busca constante da melhoria na forma de gerenciar o seu processamento de feitos, conforme os recursos disponíveis, e de evidenciar ao jurisdicionado e à sociedade esta evolução.

O presente trabalho visa demonstrar aos participantes da IV Mostra Nacional de Trabalhos de Qualidade do Judiciário, o processo de modernização pelo qual vem passando a Vice-Presidência do TRF-3ª Região, sobretudo os trabalhos de implementação e desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade em sua Subsecretaria de Feitos - UVIP, que decorre de um histórico de realizações e conquistas no campo desse sistema.

2. APRESENTAÇÃO DO ÓRGÃO E ESCOPO DO TRABALHO

O **Tribunal Regional Federal da 3ª Região**, tem Jurisdição nos Estados de **São Paulo e Mato Grosso do Sul** e sua sede estabelecida em *São Paulo – SP, à Av. Paulista, nº 1842, Torre Sul – Bela Vista, CEP 01310-923.*

A **Vice-Presidência desta Corte** é atualmente exercida pela **Desembargadora Federal Dra. Anna Maria Pimentel**, que tem uma participação efetiva no referido processo de evolução gerencial.

Apresentamos a seguir os organogramas que demonstram a estrutura básica da organização descrita no trabalho:

2.1 A Gestão da Qualidade da UVIP está inserida no organograma do TRF-3ªR, sendo ligada diretamente à Vice-Presidência.

O processo de implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, *refere-se especificamente à Subsecretaria de Feitos da Vice-Presidência (UVIP)*, que tem com Alta Direção pelo Sistema de Gestão certificado o Diretor de Subsecretaria. Tal sistema conta, para o seu desenvolvimento e manutenção, com apoio de 2 servidores qualificados - o Representante da Direção e um Colaborador Gerencial.

A UVIP tem ainda como suporte em sua Gestão da Qualidade a Assessoria de Organização e Métodos do TRF, responsável pelo serviço de consultoria interna nesta matéria.

2.2 Escopo do Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini da Escola Politécnica da USP. O quadro apresentado na IV MOSTRA exibe a Subsecretaria de Feitos da Vice-Presidência, à qual se ligam o Representante da Direção, o Setor de Incidentes Processuais (RINP), a Divisão de Recursos (DARE) e a Divisão de Agravos de Instrumento (DINT). À DARE ligam-se, respectivamente, as Seções de Processamento de Recursos (RPEX) e de Procedimentos Diversos (RPOD) e à DINT, as Seções de Processamentos Diversos (RCED) e de Processamento de Agravos (RPAI).

2.3 Responsabilidade da Vice-Presidência.

A Vice-Presidência do TRF-3ª Região é responsável pela admissibilidade dos recursos excepcionais, interpostos contra Acórdãos do Tribunal, aos Tribunais Superiores.

2.4 Definição do escopo do S.G.Q. da UVIP.

O Sistema de Gestão da Qualidade da UVIP tem como escopo o “Processamento dos feitos em grau de recurso, dentro da competência da Vice-Presidência do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, limitado à tramitação dos processos no âmbito da Subsecretaria”.

2.5 Processamento dos Feitos na UVIP.

O processamento consiste fundamentalmente de:

- Recebimento das Petições de Interposição dos Recursos Excepcionais;
- Requisição e recebimento dos autos;
- Juntada dos Recursos Excepcionais;
- Análise das petições, verificando a regularidade da representação, a tempestividade, o recolhimento de Custas e Porte de Remessa e Retorno, além de outros requisitos determinados por dispositivos legais;
- Intimação / Publicação para Contra-Razões;
- Recebimento e juntada de petições de Contra-Razões;
- Conclusão para Decisão;
- Recebimento dos autos e das laudas com Decisão;
- Juntada, certidão e publicação das Decisões;
- Abertura de Vista em casos de Decisão Denegatória;
- Processamento dos Agravos de Instrumento interpostos;
- Remessa dos autos aos órgãos competentes, conforme a situação processual, podendo ser Baixa à Origem (Varas Federais, Estaduais e Arquivo Geral do TRF), Remessa às Cortes Recursais (STF e STJ) ou devolução às Turmas do Tribunal; e
- Atendimento aos Advogados e Jurisdicionados.
- Todo o processo produtivo da Subsecretaria está mapeado, com suficiente detalhamento descrito em Padrões Gerenciais (PG), e as tarefas desempenhadas pelos servidores descritas em instruções de trabalho, que são os Procedimentos Operacionais Padrão (POP).

3. HISTÓRICO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA UVIP

Com a necessidade de uma padronização e abordagem sistemática do processamento dos feitos, observada em 1995, e o posterior Programa de Gestão de Qualidade Total (TQM), iniciado em 1997 pela Vice-Presidência do Tribunal, a Subsecretaria de Feitos da Vice-Presidência (UVIP) possui um histórico de pioneirismo e importantes conquistas dentro do processo de renovação da gestão pública no Poder Judiciário, cuja evolução é apresentada a seguir:

- 1995 a 1998 – fluxogramas de foco operacional; fluxo gerencial; e instruções de trabalho documentadas (POPs);
- 1999 – Sistema da Qualidade todo documentado, registros sistemáticos das atividades e servidores treinados **▶ Certificação pela NBR ISO 9002:94, pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini (Escola Politécnica da USP)**;
- 2000 – Manutenção do Sistema da Qualidade certificado;
- 2001 – **Quebra de paradigmas / Edição da nova série ISO 9000:2000**
 - **novos conceitos de Gestão da Qualidade:**
 - *Mudança de foco da visão gerencial;*
 - *Aperfeiçoamento dos métodos;*
 - *Revisão dos procedimentos com o início de adequações para um novo Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a NBR ISO 9001:2000.*

- **2002** – **Elaboração e implementação dos novos procedimentos, conquista da Certificação ISO 9001:2000, novamente pela Fundação Vanzolini, e o desenvolvimento de métodos de Controle Gerencial mais eficazes.**

4. SITUAÇÃO INICIAL E PRIMEIRAS INICIATIVAS

Situação Inicial.

A Vice-Presidência, na atual gestão, iniciada em Maio de 2001, encontrou a Subsecretaria de Feitos da Vice-Presidência com a seguinte situação:

- Um acervo de 49.810 processos, com 107.000 Recursos interpostos;
- Recebimento médio de 3.000 autos por mês, com remessa mensal em torno de 2.000 processos;
- Qualidade do Atendimento classificada como “Bom/Ótimo” por cerca de 70% dos clientes;
- Um microcomputador para cada 4 Servidores; e
- Em média, 2 estações de trabalho para cada 3 servidores.

Tal situação requeria ações urgentes, pois, como se verá adiante na descrição do processo crítico, havia uma tendência ao agravamento.

Primeiras Iniciativas.

A Desembargadora Federal Vice-Presidente, diante do que se descreveu, tomou diretamente a frente dos trabalhos e determinou uma série de providências, materializadas nas providências abaixo listadas:

- Organização do acervo dos autos no âmbito da Vice-Presidência;
- Mensuração das matéria e da cronologia de recebimento dos autos;
- Substituição do mobiliário existente, de modo a proporcionar um maior número de estações de trabalho;
- Modificação do lay-out de todas as áreas;
- Instalação de novos micros, substituição dos obsoletos, na equivalência de 01 equipamento por Servidor, além de leitores ópticos e impressoras ;
- Programa de Aperfeiçoamento do Servidor; e
- Programa de Ação Social.

5. DEFINIÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO, IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS E SEUS EFEITOS

O Poder Judiciário, assim como toda a Administração Pública, é instado a rever seus métodos de gestão, no âmbito institucional e setorial, tendo em vista o contexto histórico composto pelos seguintes fatores:

- *O avanço da globalização, que torna o cidadão cada vez mais exigente quanto a eficiência e eficácia das organizações do setor público e privado, uma vez que tem*

um acesso crescente a informações sobre todos os campos, podendo fazer comparações de realidades nacionais e internacionais;

- *A evolução do Estado de Direito e o exercício da cidadania que faz a sociedade cobrar cada vez mais os seus direitos, aumentando assim a demanda dos serviços prestados pelo Sistema Jurídico;*
- *Mudanças de paradigmas em todas as áreas do conhecimento, que torna o cidadão cada vez mais participativo nos caminhos traçados pela Administração Pública.*

Tais desafios nos levaram a identificar o seguinte processo crítico que avançava como um impedimento ao sucesso da organização:

“A queda da produtividade no processamento dos feitos da Vice-Presidência, ou seja, a diminuição da capacidade da UVIP em atender à crescente demanda do jurisdicionado, utilizando-se dos recursos DE OPERAÇÃO disponíveis.”

Estudado este processo, foram notados dois pontos que requeriam ações mais cuidadosas: o **ATENDIMENTO** e o **PROCESSAMENTO DOS RECURSOS INTERPOSTOS**. Tudo isso num contexto geral de grandes exigências, grande demanda e recursos escassos.

Após a reflexão sobre os desafios, foram identificados alguns problemas que impediam o sucesso da organização (Vice-Presidência) no cumprimento de sua missão diante deste novo contexto. São eles:

- O elevado acervo de autos e recursos, em diversas etapas do processamento, com tendência de aumento;
- Informações gerenciais imprecisas e não-disponíveis no tempo adequado;
- A dificuldade na localização rápida de processos para o atendimento de balcão e imprecisão na estimativa de prazos informados ao cliente;
- Clima organizacional desestimulante.

E estes problemas resultavam nos seguintes efeitos:

- *O rápido esgotamento do espaço físico utilizado pela organização:*
 - *Uma diminuição de 50 % da área de circulação dos funcionários e de 70 % da área utilizada para manuseio dos autos, em menos de seis meses, nos setores da UVIP;*
- *Atraso na tramitação dos autos e decisão dos recursos:*
 - *O tempo médio de processamento dos feitos, passou de 210 dias, em Outubro de 2000, para mais de 450 dias em Maio de 2001;*
- *Atraso na entrega de Certidões de Objeto e Pé:*
 - *Entrega em prazo superior a 30 dias;*
- *Avaliação negativa de satisfação pelos clientes atendidos:*
 - *Queda do resultado BOM e ÓTIMO, de uma média de 85 % em 2000, para menos de 70 % em 2001;*
- *Desmotivação e redução do desempenho das equipes de trabalho e de seus gestores:*
 - *Até novembro de 2001 verificou-se aumento mensal de 1.400 autos, em média, no acervo da Vice-Presidência.*

6. DIAGNÓSTICO DAS CAUSAS

Analisadas as causas dos problemas encontrados pelos gestores da Vice-Presidência, chegou-se à definição dos tópicos de maior relevância ao processo de tomada de ações corretivas:

- Escassez de recursos humanos e falta de incentivo ao aperfeiçoamento dos servidores e de melhora do clima organizacional;
- Um foco de visão gerencial mais voltado para os meios de processamento e não para seu fim, que é a tramitação rápida e correta dos autos e a satisfação do jurisdicionado;
- A falta de ferramentas eficazes na apuração e demonstração de informações gerenciais; e
- Um “lay-out” inadequado das instalações locais para utilização das estações de trabalho e para o estoque de processos.

7. NOVOS CONCEITOS: NOVA VISÃO GERENCIAL

O estudo das referidas causas levou a Vice-Presidência a uma outra reflexão: *a necessidade de rever os conceitos de Gestão da Qualidade até então praticados.*

Com o advento da nova edição da série de Normas ISO 9000, em dezembro de 2001, chegou-se a **um novo foco do Sistema**: “O CLIENTE”. Em nosso caso, o cliente é o JURISDICIONADO

Compreende-se melhor então que um tópico de fundamental importância no Sistema de Gestão da Qualidade é...

A QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE!

E a Qualidade é percebida pelo cliente quando demonstrada a evolução do serviço prestado. Isso implica em uma modernização do processamento dos feitos, em precisão das informações utilizadas, bem como na inovação das práticas de gerenciamento.

Outro detalhe importante é a **valorização dos recursos humanos e materiais existentes na organização**. Como o Poder Judiciário tem grandes restrições de dotação orçamentária, seria necessário criar programas de incentivo ao servidor, **por meio do aperfeiçoamento profissional e da agregação de valores culturais**, bem como encontrar uma forma de **racionalizar cada vez mais o uso dos equipamentos, instalações e materiais de consumo disponíveis**.

Avaliando as expectativas e opiniões dos clientes atendidos pela Vice-Presidência, concluiu-se que sua Satisfação só seria atingida quando ele percebesse a qualidade do serviço prestado, traduzido em:

- Agilidade e cortesia no atendimento de balcão.
- **Precisão e celeridade no processamento dos feitos.**

Isso levou à criação de **uma nova Política da Qualidade** para o S.G.Q. da UVIP: “Processar com rapidez e precisão os feitos de competência da Vice-Presidência do TRF da 3ª Região”

Suportada nos **novos Objetivos da Qualidade**:

- 1) Processamento célere e eficaz;
- 2) Satisfação do cliente com o atendimento;
- 3) Melhoria contínua e atendimento aos requisitos do Sistema de Gestão pela Qualidade.

Desenvolveu-se ainda, por iniciativa da Exma. Desembargadora Federal Vice-Presidente, um relacionado à Gestão da Organização e três programas relacionados a Recursos Humanos:

- Programa de Gestão pela Qualidade Total (PQT) – dando continuidade aos trabalhos que demonstram o comprometimento do Órgão com a melhoria contínua dos serviços prestados.
- Programa de Aperfeiçoamento de Pessoal da Vice-Presidência (PAP) – idealizado para desenvolver o debate e a ampliação da atitude crítica acerca de temas técnicos-jurídicos, jurisdicionais e político-sociais, composto por um ciclo de diversas palestras voltadas para o servidor da Vice-Presidência do TRF-3R, também abertas ao público da Justiça, em geral, proferidas por ilustres profissionais e acadêmicos do meio jurídico e do terceiro setor, conforme a natureza dos temas abordados.
- Programa de Valorização do Servidor (PVS) – promove eventos com o objetivo de estimular talentos, abrir espaço para manifestações artísticas e fomentar a integração de magistrados e servidores do Tribunal, valorizando a dimensão humana do convívio no local de trabalho, que é importante para a vida das pessoas e para a qualidade dos serviços por elas prestados.
- Programa de Ação Social (PAS) – atos da Vice-Presidência, cuja finalidade principal se encontra na prestação de assistência material básica aos cidadãos mais necessitados, atividade que acaba por humanizar o indivíduo no contexto social, bem assim provoca a reflexão do servidor quanto à importância da instituição em que trabalha.

Estes programas ganharam repercussão em todo o Tribunal Regional Federal da 3ª Região e 1ª Instância da Justiça Federal de São Paulo, desencadeando a participação de um público mais abrangente e o desenvolvimento de outras iniciativas semelhantes pela instituição.

8. CRIAÇÃO DE INDICADORES E METAS ESTABELECIDAS

Diante dos novos objetivos e de uma visão gerencial mais apurada, foram desenvolvidos e implementados os seguintes Indicadores de Gestão da Qualidade, todos já com metas devidamente definidas:

- **INDICADORES DE CELERIDADE**: medem o tempo de processamento dos autos em cada etapa do processo produtivo, por meio de uma amostragem realizada nas diversas áreas administrativas da UVIP, relacionada com a atividade monitorada.

Análise e Intimação de Recursos (RPEX); Processamento de Contra-Razões (RPOD); Processamento de Recursos Admitidos (RPOD); Remessa Agravos à DPAS (RPAI); Intimação Resposta a Agravos (RPAI); Intimação Admissão de Recurso – Geral (RCED); Intimação de Incidentes - despachos (RINP); Intimação de Saneamento – O. S. (RINP); Remessa às Áreas - despachos (RINP); e Remessa às Áreas - O. S. (RINP).

***Obs.: Estes indicadores possuem metas mensais específicas que estabelecem um limite para o tempo médio de processamento em cada atividade monitorada, conforme a natureza de cada uma, e conforme sua sazonalidade, mantendo estes limites mensais até sua revisão de metas realizada na segunda reunião de Análise Crítica pela Direção de cada ano.**

- **INDICADORES DA REDUÇÃO DE NÃO-CONFORMIDADES:** medem a precisão das atividades realizadas por período, relacionando o volume de feitos processados em contrapartida com a quantidade de não-conformidades registradas.

Redução de N.C.s da Divisão de Recursos (DARE); Redução de N.C.s da Divisão de Agravos de Instrumento (DINT); Redução de N.C.s do Setor de Incidentes Processuais (RINP); e Redução de N.C.s da Subsecretaria de Feitos da Vice-Presidência (Global)

***Obs.:** Estes indicadores tiveram seu início de monitoramento a partir de setembro de 2002 e todos tem sua meta estabelecida para abril de 2003, que é a de reduzir em 50% a quantidade mensal de ocorrências de não-conformidade.

- **INDICADOR DA REDUÇÃO DO ACERVO DE PROCESSOS:** mede a redução do acervo de autos sob a responsabilidade da Vice-Presidência, afetos à admissibilidade de recursos excepcionais.

Redução do Acervo de Processos da Subsecretaria de Feitos da Vice-Presidência (Global): reduzir um volume total de 15.000 (quinze mil) processos do saldo do acervo geral da Vice-Presidência, até dezembro de 2002, a contar de janeiro do mesmo ano.

- **INDICADORES DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE:** medem a satisfação dos clientes atendidos pela UVIP, utilizando para isso um formulário de pesquisa disponível para preenchimento opcional.

Tempo de Espera do Cliente para o Atendimento: manter, até dezembro de 2002, 90 % (noventa por cento) dos clientes com uma espera de 5 (cinco) minutos, ou menos, para o início de seu atendimento.

Tempo de Atendimento ao Cliente: manter, até dezembro de 2002, 90% (noventa por cento) dos clientes com uma espera de 10 (dez) minutos, ou menos, para ter seu atendimento concluído.

Qualidade do Atendimento Prestado ao Cliente: manter, até dezembro de 2002, 90% (noventa por cento) dos clientes considerem como BOM ou EXCELENTE a qualidade do atendimento a ele prestado pela UVIP.

***Obs.:**

- **No caso destes indicadores, a porcentagem da meta se refere apenas à amostra de clientes que preencheram o formulário de pesquisa do balcão.**
- **As metas mensais foram de 80%, até maio de 2002, para os três indicadores.**

- **INDICADOR DE MELHORIA CONTÍNUA E ATENDIMENTO AOS REQUISITOS DO SISTEMA:** por meio do acompanhamento da percentagem de metas atingidas por todos os indicadores citados, é possível afirmar que o Sistema de Gestão da Qualidade está melhorando continuamente e que seus requisitos estão sendo atendidos.

Melhoria Contínua e Atendimento aos Requisitos do S.G.Q. da UVIP: atingir, até dezembro de 2002, 70% (setenta por cento) das metas estabelecidas para todos os demais Indicadores de Gestão da Qualidade.

9. AÇÕES EMPREENDIDAS PELA VICE-PRESIDÊNCIA

Para que as metas estabelecidas pudessem ser alcançadas com sucesso, foram necessárias algumas ações da Vice-Presidência, com o apoio da Alta Direção e da Administração da UVIP:

- Ampliação e modernização do equipamento de informática em todas as áreas;
- Alteração de lay-out do espaço físico para uma melhor alocação de processos e de estações de trabalho;
- Amplo treinamento de Gestão da Qualidade aplicado aos executantes e gestores, com 15 treinamentos internos da UVIP aplicados a 70 servidores envolvidos no SGQ da UVIP, e cursos de Implementação e de Auditores Internos da ISO 9000:2000, para 20 servidores da Vice-Presidência;
- A convocação dos Juízes Federais de 1ª Instância para auxílio à Ex.ma Desembargadora Federal Vice-Presidente;
- Implementação dos Programas de Aperfeiçoamento de Pessoal, de Valorização do Servidor e de Ação Social;
- A contagem de acervo geral da Vice-Presidência, em abril de 2002, visando a apuração da divergência de dados obtidos até então;
- Em continuidade ao Programa de Gestão pela Qualidade Total, adequação do S.G.Q. para a versão 2000 da NBR ISO 9000, posteriormente certificado pela Fundação Vanzolini (Escola Politécnica da USP), em Junho de 2002, sem o apontamento de nenhuma não-conformidade ou observação em seu Relatório de Auditoria;
- Modificação na área de atendimento da UVIP, visando melhor conforto e satisfação dos clientes;
- Recontagem do acervo da Vice-Presidência em set/02, com a finalidade de mensurar os estoques localizados por unidade administrativa e sua situação no processo produtivo, para posterior implementação de um sistema de informações; e
- Busca de dados gerenciais mais eficazes e em tempo real para a tomada de decisões, através de um novo sistema de informações gerenciais.

10. FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS NA MODERNIZAÇÃO

Tais ações gerenciais culminaram na aplicação de algumas ferramentas importantes para a organização. Esses instrumentos gerenciais proporcionam à UVIP um maior potencial que se volta para os objetivos traçados e para a manutenção da Política da Qualidade definida. São eles:

I. Nova documentação do Sistema de Gestão da Qualidade mais clara e objetiva:

A NBR ISO 9001:2000 tem uma redação bem mais concisa e clara, apresentando de forma mais didática os conceitos que fundamentam suas cláusulas e substituiu algumas nomenclaturas que confundiam o leitor e usuário, como por exemplo: “fornecedor” por “organização” e “subcontratado” por “fornecedor”.

A referida norma trouxe uma estrutura mais simples de documentação e diminuiu a quantidade de “deve”, excluindo a exigibilidade de alguns documentos da qualidade, cuja elaboração fica a critério da organização. Tudo isso permitiu que a UVIP revisasse suas instruções de trabalho e procedimentos gerenciais, com a efetiva renovação de seus padrões.

II. Nova pesquisa de balcão atrelada aos indicadores de Satisfação do Cliente:

A nova pesquisa oferece ao cliente a possibilidade de fornecer informações quanto ao tempo de espera para o início de seu atendimento; o tempo que leva o atendimento; a qualidade e a finalidade do atendimento prestado e um espaço no verso para sugestões, críticas e elogios. Essa pesquisa é controlada pelo R.D, que, inclusive, guarda todas as evidências.

III. Novos gráficos de indicadores de desempenho, fixados no mural da área de atendimento ao cliente:

Os gráficos existentes para exposição do monitoramento dos Indicadores de Celeridade são afixados internamente, na respectiva Seção ou Setor a que se refere a atividade. Além destes foram criados novos gráficos para o monitoramento da redução do acervo de processos da UVIP e também da satisfação do cliente da UVIP com o atendimento prestado, que são afixados mensalmente no mural instalado à frente do balcão de atendimento para demonstrar ao cliente os resultados dos indicadores de seu maior interesse.

A seguir serão apresentadas algumas imagens das tabelas e gráficos utilizados na apuração dos Indicadores da Qualidade da UVIP.

* Gráfico de Linha do Indicador de Redução do Acervo de processos da UVIP
O quadro exibido apontava uma redução de 7.424 processos até outubro para uma meta de 15.000 prevista para dezembro.2002.

* Tabela Geral de Apuração do Indicador de Tempo de Espera para o Atendimento.

(A tabela exibida apresentava uma variação de tempo de atendimento de 1 a mais de 10 minutos, com prevalência para os tempos mais breves: 50,3 até 1 minuto; 34,9, de 1 a 5 minutos; 8,0, de 5 a 10 minutos e 6,8, mais de 10 minutos. Além da tabela, um quadro de barras ilustrava a mesma situação.)

* Gráfico de Linhas do Indicador de Qualidade do Atendimento. Esse gráfico apresentava índices elevados entre bom e excelente.

IV. Balcão de atendimento unificado, com sistema de senhas:

Até agosto de 2002 a UVIP possuía um balcão de atendimento para cada uma das duas Divisões da Subsecretaria, com um espaço semi-aberto de concentração dos clientes no meio, porém isso causava algumas complicações:

- muitas vezes o cliente do atendimento da Divisão de Recursos precisava dar continuidade em seu atendimento no balcão da Divisão de Agravos de Instrumento, e vice-versa, o que implicava No trânsito entre os locais;
- os locais de espera eram mais estreitos;
- o terminal de consultas ficava apenas ao lado do balcão da DINT e obrigava o cliente da DARE a transitar de um local para o outro;
- Muitas vezes o cliente era atendido por uma Divisão, pegava o formulário de pesquisa de satisfação, preenchia sua opinião sobre o atendimento prestado e depositava na urna do balcão da outra Divisão.

Tais problemas foram resolvidos por meio de uma reforma na entrada da UVIP, que passou a ter um único balcão, com dois lados distintos, devidamente identificados conforme a área, e com os mesmos funcionários responsáveis pelo atendimento de cada Divisão, porém com um trânsito livre e com cadeiras para acomodação da espera, devido ao espaço liberado.

Outra mudança importante no balcão foi a instalação de um sistema de senhas, com seqüências numéricas e visores distintos para cada Divisão.

V. Criação e implementação do Sistema de Informações Gerenciais, informatizado e disponível em rede para todos os envolvidos na análise de resultados e tomada de decisões:

Era urgente a criação de um sistema simples, de rápido desenvolvimento e de fácil utilização, para que se pudesse ter um controle mais preciso da realidade dos acervos separados de autos, recursos e agravos existentes por toda a Vice-Presidência, de uma maneira uniforme e padronizada. Foi então que a UVIP desenvolveu um Sistema de Informações Gerenciais, por meio da interação de planilhas do aplicativo Microsoft Excel, localizadas em uma unidade de rede do TRF criada exclusivamente para a Vice-Presidência, com acesso limitado ao Colaborador Gerencial responsável por seu desenvolvimento e manutenção e a todos os Gestores da Vice-Presidência, interessados na utilização das informações oferecidas por este sistema, bem como aos servidores a quem confiaram a alimentação dos dados necessários para a depuração daquelas informações.

Com este sistema podemos apurar não só a situação dos acervos localizados nas diversas áreas e sua somatória, como também a quantidade de tarefas cumpridas por cada área e o volume de feitos processados, tudo isso com resultados diários, e com apresentação do fechamento mensal.

Como exemplo podemos citar que sabemos hoje *quantas petições de recursos especial e extraordinário, especificamente, aguardam a chegada dos respectivos processos; quantas foram juntadas nos autos; quantos processos aguardam publicação de abertura de vista para contra-razões; quantos processos foram encaminhados para análise e decisão de admissibilidade; quantos recursos especiais e quantos recursos extra-*

ordinários foram analisados e decididos; quantos processos aguardam por despacho; quantos processos voltarão do gabinete com recursos admitidos e quantos com recursos não-admitidos; quantos foram despachados e serão encaminhados à publicação; quantos tiveram a lauda enviada mas aguardam a efetiva publicação no D.J.U.; quantos possuem incidentes processuais e aguardam normalização; quantos processos com recursos não-admitidos tiveram a interposição de agravo de instrumento; e etc.

Este controle gerencial também nos permite apurar parte da base de cálculo do Indicador de Redução de Não-Conformidades, que é o volume de atividades concluídas, denominador para o volume de não-conformidades registradas.

Na exposição, foi exibida uma das planilhas integradas deste Sistema:

11. RESULTADOS OBTIDOS

Considerando os resultados obtidos até a terceira semana de novembro de 2002, podemos afirmar que o trabalho desenvolvido por toda a Vice-Presidência do TRF-3ªR foi muito bem sucedido. A situação atual é fruto de todo um esforço dos envolvidos, não somente para o alcance das metas estabelecidas para a melhoria contínua do Sistema, mas também para uma metodologia eficaz de medição e monitoramento desses resultados.

Seguem abaixo as principais conquistas com a modernização dos feitos da Vice-Presidência:

- I. Remessa de 28.737 autos processados de Janeiro a Outubro de 2002, com uma redução de 7.424 processos do acervo geral na Vice-Presidência, com melhoria média de 40% do desempenho:
 - Neste período, foram **recebidos 21.313 processos na UVIP e 31.149 foram conclusos** para decisão de admissibilidade dos recursos, ou seja, além dos recebidos, mais 9.836 processos do estoque anterior foram conclusos. Representa uma capacidade de produção **46,15% maior do que a demanda atual**.
 - Foi decidida a admissibilidade de recursos de 33.432 processos, ou seja, além daqueles 31.149 conclusos pela UVIP no ano, mais 2.283 do estoque anterior tiveram decisão. Representa uma capacidade de produção **7,32% maior do que a demanda atual**.
 - Um total de **48.920 decisões sobre admissibilidade de recursos** proferidas durante o período de janeiro a outubro de 2002, contra 30.681 decisões proferidas de maio a dezembro de 2001. O que **representa um acréscimo de 59,4% no desempenho** de processamento de feitos da Vice-Presidência;
 - **Mais de 80.000 decisões proferidas pela Vice-Presidência**, entre maio de 2001 e novembro de 2002, referentes ao juízo de admissibilidade de recursos excepcionais,.
 - Um total de **86.792 recursos processados pela UVIP** para admissibilidade entre maio de 2001 e outubro de 2002, contra 52.077 petições de recurso recebidas no mesmo período. O que **representa 40,0% de processamento além da demanda**.
- II. As metas mensais para o Indicador de Tempo de Espera para o Atendimento (inferior ou igual a 5 (cinco) minutos) foram **atingidas ou superadas em 7 (sete) dos 10 (dez) meses monitorados**: 80% ou mais dos clientes atendidos em fevereiro,

abril e maio; 90% ou mais dos clientes atendidos em junho, julho, agosto e novembro.

III. As metas mensais para o Indicador de Tempo de Atendimento ao Cliente (inferior ou igual a 10 (dez) minutos) foram atingidas ou superadas em 8 (oito) dos 10 (dez) meses monitorados: 80% ou mais dos clientes atendidos em fevereiro, março, abril e maio; 90% ou mais dos clientes atendidos em junho, julho, agosto e novembro.

IV. As metas mensais para o Indicador de Qualidade do Atendimento ao Cliente (considerando as respostas Bom ou Excelente) foram atingidas ou superadas em 7 (sete) dos 11 (onze) meses monitorados: 80% ou mais dos clientes atendidos em janeiro, março, abril e maio; 90% ou mais dos clientes atendidos em julho, agosto, outubro e novembro.

V. Grande adesão aos Programas de Aperfeiçoamento de Pessoal, de Valorização do Servidor da Vice-Presidência e de Ação Social:

- 32 (trinta e duas) palestras, com carga horária total superior a 32 horas, tendo sido emitidos 3.403 Certificados de Participação;
- 72 (setenta e dois) participantes, em média, por palestra, dentre os servidores de áreas ligadas à Vice-Presidência (UFOR, UVIP, AJUV, GABV, 1ª e 2ª Seções);
- 11 (onze) eventos do Programa de Valorização do Servidor, sendo 10 (dez) apresentações musicais e 1 (uma) exposição de artes, abrangendo pintura (43 quadros), escultura (07 obras), instalação (1 obra) e fotografia (39 trabalhos);
- A exposição de artes foi visitada por 407 pessoas;
- Criação do Coral da Vice-Presidência, com 30 componentes e 1 regente (o também servidor, Valter Satomi), que já fez 5 apresentações; e
- Entre outras ações sociais, a doação de 363 cobertores a moradores de rua, portadores de HIV.

12. CONCLUSÃO

Ao analisarmos a realidade atual da Vice-Presidência do TRF-3ª Região, considerando os resultados obtidos, podemos concluir que os esforços despendidos no alcance dos objetivos da organização foram de fato retribuídos com o sucesso esperado.

Está claramente evidenciado que os conceitos existentes para uma gestão de qualidade, com abordagem mais sistemática, estratégica e participativa no planejamento do futuro organizacional, quando aplicados à Administração Pública, são fatores decisivos para a conquista do almejado.

Muitas foram as ferramentas de gerenciamento utilizadas e até desenvolvidas durante este processo de modernização, porém é certo que, sem a dedicação dos envolvidos, o conhecimento aplicado por servidores especializados e o bom senso dos tomadores de decisão, dificilmente tais ferramentas seriam bem empregadas na agregação de valores à instituição. A participação do fator humano na aplicabilidade destes instrumentos é fun-

damental e sua inexistência ou desistência é motivo de insucesso do empreendimento e frustração de seus idealizadores e condutores.

Sabe-se que esses modernos conceitos e ferramentas de Gestão da Qualidade foram originalmente criados para aplicação na administração de empresas do setor privado, em especial pela engenharia de produção, mas as experiências obtidas demonstram que são perfeitamente aplicáveis e úteis na administração de empresas e órgãos públicos, com resultados favoráveis à sociedade.

A adaptação das peculiaridades conflitantes do enfoque empresarial implica num maior esforço durante o início de suas implementações, mas não apenas são possivelmente superáveis, como também nos instigam a investir cada vez mais, no campo profissional e acadêmico, pelo aperfeiçoamento das técnicas utilizadas, fundamentalmente voltadas para a gestão do serviço público. O retorno será inquestionavelmente satisfatório!

13. EQUIPE RESPONSÁVEL PELOS TRABALHOS

- *Exma. Des. Fed. Dra. Anna Maria Pimentel* (Vice-Presidente do TRF da 3ª Região)
- *Dr. Julio Cesar Argentim* (Assessor do Gabinete da Vice-Presidência - GABV)
- *Dr. Marcelo Delgado* (Diretor da Subsecretaria de Feitos da Vice-Presidência – UVIP)
- *Sr. Almir Sani Moreira* (Representante da Direção da UVIP)
- *Sr. Julio Cesar de Campos Fernandes* (Colaborador Gerencial da UVIP)
- *Sra. Maria Alice Teixeira Visintainer* (Colaboradora da Qualidade no GABV)

14. GLOSSÁRIO

a) Siglas que se referem a áreas administrativas:

- VIPR: Vice-Presidência do TRF – 3ª Região
- UVIP: Subsecretaria de Feitos da Vice-Presidência
- GABV: Gabinete da Vice-Presidência
- AJUV: Assessoria Judiciária da Vice-Presidência
- DARE: Divisão de Recursos
- DINT: Divisão de Agravo de Instrumento
- DPAS: Divisão de Passagem de Autos
- RPEX: Seção de Processamento de Recursos Especial e Extraordinário (ligado à DARE)
- RPOD: Seção de Procedimentos Diversos (ligado à DARE)
- RCED: Seção de Procedimentos Diversos (ligado à DINT)
- RPAI: Seção de Processamento de Agravo de Instrumento (ligado à DINT)
- RINP: Setor de Incidentes Processuais (ligado diretamente à UVIP)
- NAIP: Núcleo de Análise de Incidentes Processuais (ligado à RINP)
- ASOM: Assessoria de Organização e Métodos do TRF-3ªR
- UFOR: Subsecretaria de Registro e Informações Processuais

- b) Siglas e abreviações que se referem a matérias, objetos e situações do processamento:
- RESP: Recurso Especial
 - REX: Recurso Extraordinário
 - CLS: Conclusos
- c) Siglas e abreviações referentes a Gestão da Qualidade:
- R.D.: Representante da Direção
 - S.Q.: Sistema da Qualidade (para ISO 9000:94)
 - S.G.Q.: Sistema de Gestão da Qualidade (para ISO 9000:2000)
 - ISO: International Organization for Standardization
 - FCAV: Fundação Carlos Alberto Vanzolini
- d) Siglas dos Programas desenvolvidos pela Vice-Presidência:
- P.Q.T.: Programa de Gestão pela Qualidade Total
 - P.A.P.: Programa de Aperfeiçoamento do Servidor da Vice-Presidência
 - P.V.P.: Programa de Valorização do Servidor
 - P.A.S.: Programa de Ação Social

EXPERIÊNCIA DA SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO GRANDE DO NORTE

A Sexta Vara da Seção Judiciária Federal do Estado do Rio Grande do Norte administra, até o mês de setembro do ano de 2002, um total de 16.400 processos diversos, dos quais 15.500 (quinze mil e quinhentos) são executivos fiscais, conforme quadro demonstrativo abaixo:

QUADRO DEMONSTRATIVO

CLASSES	Distribuídos Em trâmite D*	CLASSES	Distribuídos Em trâmite D*
1000 – Ordinária	9	5018 – Consig.	1
2000 – M. Seg.	0	5020 – Declarat.	0
3000 – Exec. Fisc.	15.543	5022 – Emb. Arre.	7
4000 – Exec. Diver	1	5023 – Emb. Penh.	1
5005 – Emb. Exec.	246	6001 – Cart. Prec.	2
5006 – Emb. Terc.	65	6004 – Cart. Grav.	6
5007 – Exc. Inc.	0	6006 – Cart. Fisc.	46
5011 – Imp. Val.	4	12000 – Cautelar	19
5016 – Rest. Aut.	1	Total Geral.	16.451

Do universo dos feitos em tramitação perante a Sexta Vara, conforme realidade aferida quando da realização dos trabalhos de inspeção no mês de junho de 2002 temos que: 4.969(quatro mil, novecentos e sessenta e nove) processos arquivados sem baixa; 2.132(dois mil, cento e trinta e dois) processos suspensos na forma do art. 40 da Lei 6.830/80 e 216(duzentos e dezesseis) processos remetidos ao TRF-5ª Região; restando deste modo em tramitação um total em torno de 8.534(oito mil, quinhentos e trinta e quatro) processos diversos.

Mesmo assim, isto é, com tão grande acervo de processos houve no último ano uma sensível redução do prazo na tramitação dos feitos no âmbito desta Unidade Judicial, tendo em vista que de 482(quatrocentos e oitenta e dois) processos acompanhados no período de 2000/2001 o tempo de tramitação médio foi de 198(cento e noventa e oito) dias, mas se considerarmos individualmente os anos de 2000 e de 2001 ter-se-á uma tramitação média no primeiro ano de 266(duzentos e sessenta e seis) dias e no segundo ano uma tramitação média de 114(cento e catorze) dias, tudo conforme constatado pelo Setor de Informática da Secretaria Administrativa da Seção Judiciária do Estado do Rio Grande do Norte, cujo demonstrativo segue logo abaixo.

Salientamos, no entanto, que pelo menos em 45(quarenta) e cinco dias desse prazo médio de tramitação os serviços da Sexta Vara ficam a depender dos órgãos responsáveis pelas buscas de bens ou de endereços dos executados, tipo os Cartórios ou mesmos os exeqüentes.

(O trabalho foi ilustrado por um quadro que informava: De 01/01 a 31/12/2000, 265 processos listados – 267 dias; de 01/01 a 31/12/01, 217 processos listados – 114 dias; de 01/01 a 31/12/2001, 482 processos listados – 198 dias. Um gráfico de barras evidenciava a redução do tempo de processamento no caso da avaliação somente de 2001. Deduz-se que a Vara obteve um desempenho melhor quando se observa somente o último exercício, o que significa dizer: para processos novos e ciclo consegue ser mais rápido.)

A explicação para a melhora substancial do desempenho global da Sexta Vara, com destino ao conceito de excelência/qualidade total, foi o estabelecimento de um objetivo único comum a todos os servidores que, registre-se, atualmente, são em número de apenas 9(nove) servidores na Secretaria da Vara para um acervo de mais de 16.000(Dezesseis mil) processos. Tal objetivo foi a implantação de um projeto de ação, ainda em fase final de execução, de realização do leilão virtual.

Não podemos deixar de registrar o “Plano de Ação Oficial” projeto implantado anteriormente junto aos Oficiais de Justiça que visou evitar o re-trabalho e dar maior efetividade ao serviço de rua.

De fato, era rotina o aprazamento de diversos leilões ou praças em um mesmo feito sem que nenhum arrematante comparecesse, o que acarretava sempre a lavratura de autos negativos. Chegou-se a conclusão, e aqui registre-se o trabalho inicial do hoje Desembargador Federal Dr. LUIZ ALBERTO GURGEL DE FARIA, que as hastas empreendidas pela própria Justiça Federal não tinham a publicidade necessária, uma vez que eram divulgadas apenas pela imprensa oficial, advindo com a nomeação de leiloeiro(mnleilão@terra.com.br) público oficial um aumento considerável de arrematações, afora o aumento de pagamentos ou composições das dívidas efetuados pelos devedores junto ao Setor competente de cada órgão.

ESMAFE
ESCOLA DE MAGISTRATURA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

Ponto importante a destacar, para a consecução do projeto de implantação dos leilões, foi a criação, no âmbito da Sexta Vara — Privativa das Execuções Fiscais — a partir do mês de março de 2001, do Setor de Leilões, que além de dinamizar o andamento dos feitos como consequência geral, deu mais efetividade ao objetivo da Vara, que é a recuperação dos créditos da Fazenda Pública, conforme a seguir demonstramos:

EXEQUENTE	DATA	Processos envolvidos	Avaliação (R\$)	Valor arrecadado (R\$)	Porcentagem avaliação – arrecadação
<i>INSS</i>	19.02.1999	6	670.165,95	197.400,00	29%
<i>INSS</i>	22.04.1999	15	859.396,00	385.506,36	45%
<i>INSS</i>	20.05.1999	4	116.720,00	78.360,00	67%
<i>INSS</i>	09.09.1999	8	1.094.540,00	51.500,00	5%
<i>INSS</i>	26.11.1999	8	744.240,00	245.850,00	33%
TOTAL		36	3.485.061,95	737.346,36	21,15%
<i>INSS</i>	24.03.2000	22	378.528,00	85.373,00	23%
<i>INSS</i>	07.07.2000	31	3.427.169,90	872.517,00	25%
<i>INSS</i>	22.08.2000	1	391.418,66	85.373,00	23%
TOTAL		70	5.695.196,56	1.340.613,00	23,53%
Faz. Nacional	23.02.2001	25	800.242,70	209.310,00	26%
Faz. Nacional	24.05.2001	07	2.198.838,40	970.000,00	44%
CEF	24.05.2001	05	31.288,42	8.000,00	26%
<i>CREA/RN</i>	24.05.2001	04	8.692,50	516,00	06%
<i>CRC/RN</i>	24.05.2001	01	650,00	350,00	54%
<i>INMETRO</i>	24.05.2001	02	942,00	380,00	40%
<i>INSS</i>	24.05.2001	34	2.694.367,93	855.904,17	32%
<i>INSS</i>	13.11.2001	13	925.059,41	625.350,00	68%
Faz. Nacional	13.11.2001	9	379.040,00	173.500,00	46%
Feito não Cont.	13.12.2001	78	83.350,00	59.623,00	72%
TOTAL		178	7.122.471,36	2.902.933,17	40,75%

(Um gráfico mostrou a evolução dos leilões na 6ª Vara: em 1999, 36 processos envolvidos; em 2000, 70; em 2001, 178.)

Ficou estabelecido, inclusive, para melhor gestão do nosso Processo Crítico que é a alienação judicial dos bens penhorados, uma pauta anual de alienações mensais de modo que toda a Secretaria e o Setor de Leilão possam se programar, além de possibilitar ao leiloeiro público uma melhor divulgação dos pregões entre os arrematantes cadastrados e ao público em geral. Ao ser designado cada leilão, os editais automaticamente são disponibilizados na *internet* no site da Justiça Federal (www.jfrn.gov.br).

A Sexta Vara está em fase de implantação do pregão virtual, que consistirá em um ambiente (sala) próprio disponibilizado no site do leiloeiro público oficial (www.mnleilao.com.br), onde os arrematantes regularmente cadastrados poderão ofertar lances até duas horas antes da abertura do evento oficial na sede do estabelecimento do leiloeiro, servindo estes lances de base ao início da disputa no campo real e caso

não haja novos licitantes a confirmação do valor com o depósito de 20% do maior lance, tudo registrado em termo próprio.

Já se fez, inclusive, a sugestão à Corregedoria que regulamente no âmbito da 5ª Região a realização deste tipo de “leilão virtual” via *internet*, de modo que os licitantes cadastrados possam efetivar lances e acompanhar o pregão durante um período de tempo maior que aquele atualmente disponível na legislação, proporcionando vantagem para todos os interessados, especialmente para os devedores que poderão ver seus bens melhor disputados.

Natal-RN, 13 de novembro de 2002.
JANÍLSON BEZERRA DE SIQUEIRA,
Juiz Federal da 6.ª Vara - *JFRN*.

EXPERIÊNCIA DO S.T.J.

Síntese do trabalho apresentado pela equipe do Superior Tribunal de Justiça.

I - APRESENTAÇÃO DO ÓRGÃO

A **estrutura organizacional do STJ** tem como **Presidente** o **Ministro Nilson Naves** e como **Vice-Presidente** o **Ministro Edson Vidigal**.

Para efeito didático, podemos dividir a estrutura do STJ em **duas grandes áreas de atividades**:

- a) a **área-fim** - formada basicamente pelos **Gabinetes de Ministros** e pelas **Coordenadorias (Corte Especial, 3 Seções e 6 Turmas)**.
- b) a **área-meio** - formada pela **Secretaria do Tribunal**, sob a direção do **Diretor-Geral – Dr. José Roberto Rezende**, ao qual estão subordinadas **8 Secretarias**.

II - CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

O **Núcleo da Qualidade** é a unidade responsável pela implantação do Planejamento Estratégico no STJ. Faz parte da **Assessoria Técnico-Jurídica** e está ligado diretamente ao **Gabinete do Diretor-Geral**. O Núcleo da Qualidade é, hoje, constituído por 5 servidores, 1 estagiário, sob a coordenação de 1 Assessor. O Núcleo foi criado em 1997 com a **missão de prestar assessoramento ao Diretor-Geral e consultoria às unidades do STJ em assuntos relacionados à Gestão Estratégica para a Qualidade**.

III - IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

No período que antecedeu à criação do **Núcleo da Qualidade**, não existia no STJ, especificamente na Secretaria do Tribunal, uma **Cultura de Planejamento** e muito menos um **Planejamento de Longo Prazo**.

IV - QUANTIFICAÇÃO DOS EFEITOS DO PROBLEMA

Nas **8 Secretarias** que integram a Secretaria do Tribunal, nas quais se iniciou a implantação do P.E., o problema gerava os seguintes efeitos:

- a) indefinição de **diretrizes** claras e consistentes para nortear as ações nos níveis estratégico, tático e operacional;
- b) as **metas** eram elaboradas sem obedecer às características técnicas, confundindo-se, em sua grande maioria, com atividades do dia-a-dia;
- c) inexistência de **planos de ação** para nortear a execução das metas;
- d) inexistência de **métodos** específicos de **controle** para **aferição dos resultados** e para adoção de **ações corretivas**;
- e) os níveis **estratégico** e **tático** não realizavam um **acompanhamento sistemático** das metas propostas, pela inexistência de ferramentas apropriadas;
- f) os **resultados** obtidos pelas unidades não eram divulgados.

V - SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Para solucionar o problema, a Secretaria do Tribunal, por meio do **Núcleo da Qualidade** elaborou e implantou o **Planejamento Estratégico**, inicialmente na **área-meio**. Atualmente, está em fase de implantação na **área-fim**, mais especificamente nas **Coordenadorias**.

A seguir estaremos apresentando as principais ações desenvolvidas em cada uma dessas áreas, principalmente na área-meio.

NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

A ação de planejar é inerente ao ser humano. Todos nós planejamos, mesmo que seja de forma empírica. Assim, quando resolvemos fazer uma viagem, por exemplo, elaboramos um planejamento mental: precisamos decidir a data da viagem, qual meio de transporte vamos utilizar, o quanto podemos gastar, quantos dias pretendemos viajar etc.

As organizações não fogem à regra. Toda organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte; pública ou privada, precisa planejar suas ações com vistas à minimizar as incertezas do futuro. Sabemos que é possível antever com clareza certos acontecimentos, como por exemplo: data para entrega do declaração do Imposto de Renda etc. Por outro lado, não se pode antever com clareza outros tipos de acontecimentos, como por exemplo: cortes no orçamento etc.

Por isso, é preciso que as organizações estejam preparadas para enfrentar o futuro. E a ferramenta que julgamos ser a mais eficaz é o **Planejamento**.

Esse **Planejamento** para surtir o efeito desejado, deve ser elaborado nos **três níveis** da organização, a saber:

- a) **NÍVEL ESTRATÉGICO** – no qual deve ser definida a **Visão Estratégica** contendo as **diretrizes básicas** que nortearão todo o planejamento.
- b) **NÍVEL TÁTICO** – no qual devem ser definidos os **Indicadores de Desempenho**, as **Metas** e os **Planos de Ação**.
- c) **NÍVEL OPERACIONAL** – no qual são executados os **Planos de Ação**, analisados os **Indicadores** e adotadas **Ações Corretivas**, quando necessário.

VISÃO ESTRATÉGICA - DEFINIÇÃO

No **NÍVEL ESTRATÉGICO** é definida a **VISÃO ESTRATÉGICA** de uma organização. Mas, o que é essa **VISÃO ESTRATÉGICA**?

“A VISÃO ESTRATÉGICA expressa o conhecimento que uma organização tem de si mesma. Mostra onde ela está e define aonde quer chegar.”

Esse conhecimento é fundamental para que a instituição possa se organizar para alcançar resultados cada vez melhores, de modo consistente e sustentável.

VISÃO ESTRATÉGICA - ELEMENTOS

Para construir a **VISÃO ESTRATÉGICA**, toda organização deve fazer uma **reflexão** e uma **análise** da sua **situação atual**, para identificar os **ELEMENTOS** que a compõem. Esses **ELEMENTOS** são os seguintes:

- a) **MISSÃO** – representa a **razão de ser** de uma organização; seu **propósito** e como pretende atuar no seu dia-a-dia. Na definição da **MISSÃO**, as seguintes questões devem ser respondidas:
 - a) **O QUÊ** a organização faz;
 - b) **COMO** a organização faz;
 - c) **PARA QUE** ou **PARA QUEM** a organização faz.
- b) **VISÃO DE FUTURO** – define o que uma organização **pretende ser no futuro**. A definição de onde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar na organização para que a **VISÃO** seja concretizada. Uma organização sem **VISÃO** é uma organização sem direção.
- c) **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** - representam os **alvos** que se pretende atingir para o **cumprimento** da **MISSÃO** e o **alcance** da **VISÃO DE FUTURO**.
- d) **VALORES** - são **idéias fundamentais** - convicções e crenças - que devem ser **aceitas e internalizadas** por todos da organização.

VISÃO ESTRATÉGICA - METODOLOGIA

Além da metodologia assimilada em treinamentos e pesquisas realizadas, a equipe do Núcleo da Qualidade idealizou e colocou em prática sua **própria metodologia** para delinear a **VISÃO ESTRATÉGICA** do STJ.

- a) **Análise** do discurso de posse, pronunciamentos e entrevistas do Ministro-Presidente, dos quais foram extraídas as principais diretrizes para sua gestão. Esse procedimento vem sendo adotado desde a gestão do Ministro Pádua Ribeiro, em 1998.
- b) **Delineamento** da **VISÃO ESTRATÉGICA** – com base na análise efetuada, foram definidos os Objetivos Estratégicos, as Diretrizes e os Valores, adequando-os à Missão e à Visão.
- c) **Validação** junto à Alta Administração (DG e Ministro-Presidente) – após o delineamento, a Visão Estratégica é analisada e validada pela Alta Administração.

d) Divulgação interna – depois de validada, a Visão Estratégica é divulgada para todo o Tribunal utilizando-se os principais veículos de comunicação interna.

A **VISÃO ESTRATÉGICA** do STJ foi construída ao longo de 3 gestões:

- a) Gestão do Min. Pádua Ribeiro (1998) - Missão e Objetivos
- b) Gestão do Min. Costa Leite (2000) - Missão, Objetivos e Valores
- c) Gestão do Min. Nilson Naves (2002) - Missão, Objetivos, Valores e Visão.

MISSÃO DO STJ

A atual **MISSÃO** do STJ é:

“Zelar pela autoridade e uniformidade interpretativa das normas infraconstitucionais, garantindo ao cliente uma justiça célere, acessível e efetiva.”

A **MISSÃO** do STJ foi definida em 1998, ainda na gestão do Ministro Pádua Ribeiro.

E, de lá para cá, não sofreu alteração em sua essência.

Apenas a forma foi alterada, excluindo-se algumas expressões e incluindo-se outras.

VISÃO DE FUTURO

A **VISÃO DE FUTURO** do STJ é:

“Ser reconhecido e respeitado pelo cliente como o Tribunal modelo na garantia de uma justiça célere, acessível e efetiva.”

Como já foi explicado anteriormente, a **VISÃO DE FUTURO** do STJ só foi definida na atual gestão (gestão do Min. Nilson Naves).

Vários fatores contribuíram para a definição de uma **VISÃO DE FUTURO** para o STJ:

- a) a própria **metodologia do Planejamento Estratégico**, assimilada nos treinamentos realizados pela equipe do Núcleo da Qualidade e em bibliografia específica.
- b) a **Pesquisa de Satisfação do Usuário**, disponibilizada entre Março de 2001 e Abril de 2002, por meio da qual foi possível saber a percepção dos Usuários Externos em relação aos serviços prestados pelo Tribunal.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** são:

- a) APROXIMAR A JUSTIÇA DO POVO
- b) PROMOVER O APRIMORAMENTO INSTITUCIONAL

Esses dois **OBJETIVOS** foram definidos, ainda, na gestão do Ministro Costa Leite e mantidos pela atual gestão.

Para atingir o **OBJETIVO Aproximar a Justiça do Povo**, a Alta Administração do STJ traçou, dentre outras, as seguintes **DIRETRIZES**:

- § Trabalhar com foco no cliente
- § Priorizar as atividades de atendimento ao cliente

§ Divulgar as atividades/resultados do Tribunal

Para atingir o OBJETIVO **Promover o Aprimoramento Institucional**, foram traçadas, dentre outras, as seguintes **DIRETRIZES**:

- § Investir em inovações tecnológicas
- § Racionalizar procedimentos
- § Investir na valorização dos servidores

VALORES

Os VALORES definidos para o STJ são:

Presteza	Criatividade/Inovação
Dignidade	Dedicação
Lealdade	União/Cooperação
Bondade	Trabalho em equipe
Amizade	Orgulho institucional

Como já foi explicado anteriormente, os VALORES foram definidos, também, a partir do discurso de posse, dos pronunciamentos e entrevistas do Ministro Presidente.

Esses valores, atualmente, estão sendo trabalhados para que sejam aceitos e internalizados por todos os servidores do STJ.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Mas, não basta simplesmente definir os elementos da **Visão Estratégica**. Deve-se ter a preocupação em manter a **coerência** e a **interdependência** entre eles.

Por esse motivo, a Alta Administração, por meio do assessoramento prestado pelo Núcleo da Qualidade, tomou o devido cuidado para que os elementos da Visão Estratégica guardassem estreita relação entre eles.

A esse procedimento dá-se o nome de **ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**, que tem como principal objetivo assegurar que os principais **PROCESSOS DE TRABALHO** sejam realizados com eficiência e eficácia para o alcance das **METAS** traçadas.

NÍVEL TÁTICO

PLANEJAMENTO – AÇÕES IMPLEMENTADAS

As **DIRETRIZES BÁSICAS** traçadas pelo Nível Estratégico nortearam as ações para elaboração do **PLANEJAMENTO** no **NÍVEL TÁTICO**.

Dentre as **AÇÕES IMPLEMENTADAS** no **NÍVEL TÁTICO**, destacam-se:

- a) Treinamento de **198 Dirigentes** e **31 Multiplicadores** em **Planejamento Estratégico**, na ferramenta **MS Project** e em **Elaboração de Indicadores de Desempenho**.
- b) **Supervisão Técnica** para a elaboração dos **Planos de Ação**, utilizando o **MS Project**, destinada aos Multiplicadores.

NÍVEL TÁTICO
PLANEJAMENTO – AÇÕES IMPLEMENTADAS

Outras ações importantes foram desenvolvidas no **NÍVEL TÁTICO**:

a) **Desenho do cenário interno** – foram levantados os **pontos fortes, fracos e neutros** de cada Secretaria. Para o desenho do cenário foram considerados os seguintes fatores:

- estrutura organizacional de cada Secretaria;
- **recursos humanos, financeiros e tecnológicos;**
- **estilo gerencial.**

As Secretarias traçaram Metas para eliminar ou minimizar os **pontos fracos**.

b) **Divulgação de Diretrizes** – o Núcleo da Qualidade elaborou e divulgou, para todas as Secretarias, **diretrizes** com vistas à elaboração do Planejamento, principalmente em relação às Metas traçadas para solucionar os **pontos fracos**.

c) **Oficinas de Planejamento Estratégico** – implementadas pelo **NQ** com a finalidade de **colocar em prática a metodologia assimilada no curso de Elaboração de Indicadores**. São realizadas em **5 etapas**:

- 1ª) **definição do negócio e da missão de cada Unidade Gerencial** – todas as unidades que integram a Secretaria definiram seu negócio e missão.
- 2ª) **definição dos principais macroprocessos** – cada Secretaria definiu os macroprocessos considerados estratégicos para o **cumprimento** da Missão e o **alcance** da Visão. Para cada macroprocesso, definiu-se os **processos** que o compõem, bem como a cadeia **cliente x fornecedor** com os **insumos** e os **produtos/serviços** gerados. **Foram definidos 12 macroprocessos**.
- 3ª) **definição dos Indicadores de Desempenho** – para cada macroprocesso foram estabelecidos **Indicadores de Desempenho**, os quais têm a finalidade de **quantificar e medir os resultados** para poder acompanhá-los e melhorá-los. Foram definidos indicadores de **eficácia**, de **eficiência** e de **efetividade**.
- 4ª) **definição de Metas e Planos de Ação** – foram traçadas **Metas** para cada indicador e, para cada Meta, um **Plano de Ação** no qual estão definidas todas as ações a serem desencadeadas para alcançá-la, tais como: atividades a serem executadas, os prazos para execução, os responsáveis pela execução, as interfaces etc.
- 5ª) **fluxogramação das rotinas e elaboração das Instruções de Trabalho** – esta etapa prevê o **desenho** e, se necessário, o **redesenho** de todas as rotinas da Secretaria, bem como a elaboração das **Instruções de Trabalho** contendo as **atividades críticas** a serem executadas.

NÍVEL OPERACIONAL
ACOMPANHAMENTO

No **NÍVEL OPERACIONAL** estão sendo executados os **PLANOS DE AÇÃO** com base nas diretrizes fornecidas pelo **NÍVEL TÁTICO**.

Esses **PLANOS DE AÇÃO** estão sendo acompanhados e controlados por meio da **ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO**.

Os **RESULTADOS** obtidos estão sendo **AFERIDOS** e adotadas **AÇÕES CORRETIVAS**, se necessário.

Já está planejado, para o início de **Dezembro** próximo, um **grande evento**, com a participação de **DIRIGENTES** e **SERVIDORES**, para a **DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS obtidos em 2002**.

Para valorizar as equipes, estamos planejando a criação de um **SISTEMA DE PREMIAÇÃO**, principalmente para aquelas que atingiram as metas propostas.

NÍVEL TÁTICO **ACOMPANHAMENTO**

Para auxiliar no **ACOMPANHAMENTO** das **METAS** foram adotadas duas ferramentas:

1. MS PROJECT – *software* que permite o acompanhamento de cada Meta traçada, mostrando os seguintes dados: o objetivo estratégico, a meta a ser alcançada, as atividades a serem desenvolvidas para o alcance da meta e um gráfico de Gantt demonstrando o planejado e o executado.

2. SIAPE (Sistema de Acompanhamento do Planejamento Estratégico) – desenvolvido por técnico da Secretaria de Informática, o qual tem a finalidade de gerar **RELATÓRIO MENSAL** a partir dos dados inseridos no PROJECT. É um **RELATÓRIO** simples contendo um campo de identificação, no qual estão caracterizados a unidade, o responsável, o objetivo estratégico e a meta proposta; um campo no qual é possível visualizar o gráfico comparativo entre a situação prevista e a realizada e, finalmente, um campo para comentários da unidade e do Núcleo da Qualidade.

Esse relatório será disponibilizado para todo o Tribunal por meio da **INTRANET**.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO **RESULTADOS**

Os **RESULTADOS obtidos**, do **ano de 2001** até **outubro de 2002**, em relação ao **ANDAMENTO DAS METAS** traçadas pelas Secretarias revelaram que das **125 metas propostas**, **58%** já foram **REALIZADAS** e **42%** estão em **ANDAMENTO**.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO **BENEFÍCIOS**

Decorridos 4 anos de implantação, afirmamos que, sem sombra de dúvidas, o Planejamento Estratégico trouxe vários benefícios para o STJ, dentre os quais destacamos:

- a) facilita a **tomada de decisões** – um dirigente que tem, a sua disposição, todos os dados e informações sobre as ações realizadas e a realizar tem muito mais facilidade de tomar decisões do que aquele que não planeja formalmente suas ações;

- b) possibilita a **integração entre as unidades** – como o Planejamento é elaborado com a participação de todas as unidades e seguindo diretrizes estabelecidas, possibilita uma maior integração entre elas;
- c) permite o **acompanhamento efetivo das metas** – isso é conseguido, graças às ferramentas utilizadas (MS Project e o SIAPE);
- d) assegura a **melhoria permanente da prestação dos serviços** – controlando-se sistematicamente as ações, aferindo-se resultados com base nos Indicadores de Desempenho e nas Metas traçadas, adotando-se as Ações Corretivas necessárias, tem-se como resultado a melhoria permanente da prestação dos serviços;
- e) permite o efetivo **cumprimento da Missão** e o **alcance da Visão de Futuro** – esse benefício é consequência dos demais.

MÉTODO O.R.D.E.M. DE GERENCIAMENTO PARA RESULTADOS EM COMARCAS E VARAS JUDICIAIS

** Trabalho apresentado pela equipe do Tribunal de Justiça do Mato Grosso
Projeto de Modernização coordenado pelo Des. Orlando de Almeida Perri,
Elaborado pelos Juízes Jeverson Luiz Quinteiro, Hildebrando da
Costa Marques e Luís Aparecido Bertolucci Júnior.*

INTRODUÇÃO

É sabido que uma das maiores mazelas do Poder Judiciário é a morosidade na tramitação dos processos, que atola a máquina judiciária e traz insatisfação generalizada à sociedade.

Essa morosidade, evidentemente, decorre de diversos fatores, dos quais pode-se destacar, em primeiro lugar, o sistema processual vigente que, em homenagem ao sagra-do princípio do *due process of law*, prevê uma série de manifestações e recursos das partes nos autos, elasticendo muito o tempo de tramitação de uma causa.

Outros fatores, contudo, contribuem para a lentidão dos feitos, como o número excessivo de processos, o reduzido número de juízes e servidores, os baixos salários e, ainda, é preciso reconhecer, a falta de metodologia apropriada de trabalho.

Notória é a relativa desorganização da maioria das serventias judiciais, em que a simples localização de um processo pode se tornar tarefa para toda uma tarde e, dessa maneira, é comum fazer e refazer o mesmo serviço diversas vezes e, cada uma delas, de uma forma diferente.

Com relação ao sistema processual, decorrente de disposições constitucionais e legais, pouco ou nada podemos fazer como juízes, salvo sugerir e batalhar por reformas que, paulatinamente, já vêm ocorrendo.

No entanto, com relação à desorganização das serventias judiciais, podemos e devemos agir logo, inclusive para resgatar a credibilidade do Poder Judiciário, tão abalada perante a opinião pública.

Numa tentativa de modernizar a Justiça e torná-la mais eficiente, surgiu o sistema O.R.D.E.M., fruto do trabalho de magistrados mato-grossenses, coordenados pelo eminente Desembargador Orlando de Almeida Perri – Coordenador Executivo do Projeto de Modernização do Poder Judiciário estadual.

Referido sistema procurou trazer para os procedimentos judiciais a moderna visão empresarial, baseada na gestão para resultados com vistas para a qualidade total, adotando fórmulas de estabelecimento e controle de metas de produção e padronização de atividades consideradas críticas, consoante se verá no decorrer deste trabalho.

II – CONCEITO

Em que consiste o sistema O.R.D.E.M.?

O Sistema em comento representa um método de gestão para resultados, consistente na aplicação de mecanismos de racionalização do processo de produção e outros mecanismos que, somados, garantem eficiência, satisfação e celeridade.

A racionalização se dá através da padronização do procedimento de produção e controle desta, bem como dos prazos para execução das tarefas ou atos, mediante metas previamente estabelecidas, tudo executado com o objetivo de tornar mais eficiente a Justiça, gerando redução de esforço, aumento de produção e maior satisfação dos envolvidos no processo, via da motivação destes, através de premiações diversas, em reconhecimento ao bom desempenho do laborador.

O sistema O.R.D.E.M., ainda, trata da organização da estrutura física e instrumental do fórum, bem como do desenvolvimento técnico e pessoal dos servidores, além do aumento da qualidade no atendimento aos clientes.

Como asseverado alhures, O.R.D.E.M. representa as iniciais das frases:

Organização do espaço de produção.

Racionalização do processo de produção.

Desenvolvimento do material humano.

Excelência no atendimento.

Motivação.

III – ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO DE PRODUÇÃO

Diversos fatores concorrem para que haja uma produção eficaz e satisfatória. Dentre eles destaca-se a organização do espaço de produção, que consiste na redução do espaço ocupado e no concomitante aumento do espaço de trabalho, bem como na padronização dos móveis e na melhor disposição destes na Escrivania.

Para que o processo de produção não seja prejudicado pela desorganização do espaço e falta de estrutura física, mister se faz que:

- Os móveis sejam padronizados;
- As mesas contenham compartimentos embutidos para acomodação dos componentes dos computadores, de modo a ficarem liberados os seus tampo;

- As mesas sejam de tamanho mediano e, preferencialmente, em forma de “L”;
- As mesas não contenham gavetas e as prateleiras não possuam portas, pois estas escondem “sujeira”. A ausência delas torna as pessoas mais organizadas, passando a adotar um lugar para cada coisa e a colocar cada coisa no seu respectivo lugar;
- Haja uma separação entre a área de produção e a área de atendimento ao público, de modo que a mesa do Escrivão (gerente) fique numa posição estratégica, com visão bifocal, ou seja: num ponto estratégico com visão para quem está atendendo e sendo atendido e, ao mesmo tempo, para quem está produzindo (v. figura 1);
- Haja higiene e limpeza;
- A Escrivania esteja dotada de computadores, impressoras etc; em quantidade e especificação suficientes para fazer frente à produção necessária;
- Seja retirado do setor aquilo que não é necessário, o que poderá ser utilizado ou aproveitado em outro setor, ou por outro servidor e, por derradeiro;
- Haja manutenção do padrão e constante verificação e checagem deste.

As técnicas aplicadas para a implementação desta etapa do sistema O.R.D.E.M. têm por base a ferramenta de gerenciamento pela qualidade total, desenvolvida por expertos japoneses, denominada “5 S”, que se traduz nos cinco sentidos indispensáveis, a saber: a) Senso de utilização; b) Senso de Organização; c) Senso de Limpeza; d) Senso de Saúde; e e) Senso de Autodisciplina. Evidentemente, a aplicação de tal ferramenta foi adaptada no sentido de atender às necessidades específicas do serviço judiciário.

IV – RACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Para que a produção seja satisfatória é necessário, além de um ambiente físico adequado e estruturado, aplicar um método que organize o processo de produção.

Para que o processo de produção seja satisfatório e eficiente, é necessário que, em cada setor, seja estabelecido um procedimento operacional padrão (POP), com triagem e separação de atos, fixação de metas de produção e controle diário destas, impulsionamento de feitos por certidão (atos ordinatórios) e controle dos prazos de realização dos atos.

Este procedimento padrão, uma vez aplicado, faz com que haja um aumento na produção, sem, contudo, exigir um esforço excepcional ou sacrificante dos envolvidos no referido processo, bem como maior celeridade na prestação jurisdicional, gerando, destarte, um aumento de satisfação de todos, quer dos envolvidos na produção, quer dos destinatários do serviço prestado.

O aumento da satisfação não se deve apenas à melhor organização, facilitação e aumento de produção e desempenho, mas também à **premiação e reconhecimento** das pessoas produtivas, através de **gestão à vista e controle de produção**, aperfeiçoamento do pessoal e outros mecanismos de motivação, como veremos na seqüência.

Vejamos, então, passo a passo, como se dá a aplicação deste método e por quem, em cada setor de produção, a saber: a Escrivania judicial e o Gabinete do Magistrado.

IV.1) ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DA RACIONALIZAÇÃO

IV.1.1) DA DEFINIÇÃO DO QUADRO DE FUNÇÕES

O escrivão é figura chave no processo de produção em qualquer vara/comarca. A principal missão de um escrivão, como **gerente do processo de produção**, é distribuir e monitorar as atividades da escrivania, exercendo um controle **quantitativo e qualitativo** da produção.

Sendo assim, para que o escrivão ou gerente não venha a desviar seu foco de atuação e possa cobrar a realização das tarefas ordinárias da Escrivania, é preciso que ele, de plano, defina as atividades que são desenvolvidas ordinariamente na serventia e seus respectivos responsáveis. Este é, portanto, o primeiro passo.

Sabendo o que deve ser feito e por quem, poderá o escrivão controlar a produção e cobrar as tarefas dos respectivos responsáveis, caso alguma atividade não seja adequadamente realizada. Isso fará que o gerente deixe de realizar tarefas que competem a outro servidor, possibilitando-lhe a identificação do responsável pela omissão ou ineficiência.

IV.1.2) DA TRIAGEM E SEPARAÇÃO DOS PROCESSOS

Definido o quadro de funções, deve o Escrivão passar a proceder a triagem e separação dos feitos.

Para se atingir os fins do método O.R.D.E.M. o Escrivão deve proceder a diversos tipos de triagem e separação, a saber: dos processos que irão para cumprimento¹; das petições iniciais e documentos que serão registrados e autuados e das peças que serão juntadas aos autos; dos mandados que serão entregues aos Oficiais de Justiça para cumprimento; dos processos cujos andamentos serão atualizados no programa informatizado de acompanhamento da tramitação processual (SISTEMA APOLO) e dos processos com audiência designada ou a (re)designar, bem como dos que serão levados à conclusão para sentença e para decisões.

Importante salientar que, nesse momento, deverá o Escrivão separar os feitos que dependem de mero **ato ordinatório**, que serão impulsionados por certidão (art. 162, §4º do CPC), reservando-se ao juiz apenas a prolação de decisões interlocutórias e sentenças, o que reduz, em média, até 40% (quarenta por cento) do volume de conclusões.

Feita essa triagem, conforme indicado no **manual do método O.R.D.E.M.**², observando-se a urgência e antiguidade dos feitos, segue-se a distribuição dos serviços e o controle da produção.

IV.1.3) DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS E CONTROLE DE PRODUÇÃO

IV.1.3.1) ESTABELECIMENTO DA META E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA PRODUÇÃO

Triados e separados os processos e demais peças que deverão ser entregues aos responsáveis pelas respectivas tarefas desempenhadas no curso do dia e mês de produção,

o escrivão, então, passa ao lançamento dos dados nos definidores de metas mensais de cada atividade³, desde a produção de sentenças pelo Magistrado até o cumprimento de despachos judiciais pelos oficiais escreventes.

Sendo assim, no mesmo dia em que realiza a triagem e separação, o escrivão (gerente) procede ao preenchimento parcial das planilhas mensais de produção, as quais lhe informarão a meta mensal e diária de produção da Escrivania e do Gabinete do Magistrado, bem como a meta mensal e diária de cada envolvido no processo de produção.

A meta fixada equivale ao **plano** a ser alcançado pelos atrelados ao processo de produção⁴. Sendo assim, a partir deste norte, passa o Escrivão (gerente) a distribuir os processos e peças que deverão ser trabalhados, isto em quantidade equivalente à meta de produção diária de cada um, anotando, em seguida, em planilhas de controle diário e individual, a quantidade entregue e o número identificador do que foi entregue, para fins de avaliação a produção de cada um no final do dia de trabalho⁵.

Esta avaliação da produção será calcada no binômio quantidade-qualidade, de modo que não só será avaliado o *quantum* como também a qualidade da produção diária e individual do servidor.

Caso, por exemplo, o cumprimento de um ato do processo tenha sido incompleto ou errado, não será computado no resultado da produção e deverá ser entregue, no dia seguinte, ao servidor para ser completado ou feito, conforme o caso.

No final do expediente, pois, o Escrivão passa a receber e anotar o que foi individualmente produzido no dia, em planilhas próprias (Planilhas de Controle Individual Diário)⁶, através das quais monitoram quanto foi entregue de trabalho, quanto foi produzido, a diferença de produção em relação à meta diária, seja para mais ou para menos, o número identificador dos processos ou mandados trabalhados, conforme o tipo de atividade, se a meta foi atingida ou não, o percentual produzido pelo servidor ou magistrado e, ainda, alimentam gráficos de produção que serão expostos nos murais dos setores e no mural geral, para fins de gestão à vista e de motivação para os responsáveis pela produção, com a valorização e reconhecimento público dos mais produtivos.

IV.1.3.2) IMPULSIONAMENTO DOS FEITOS POR CERTIDÕES

Note-se que, durante o curso do mês, definidas as metas e distribuídos os processos e demais peças para atividades dos envolvidos no processo de produção, o Escrivão passará a, diariamente, impulsionar, por certidão, os processos, já triados e separados, que se encontram aguardando mero ato ordinatório, de acordo com as tabelas de fases e respectivas certidões⁷.

IV.1.3.3) PRODUÇÃO DO GABINETE DO MAGISTRADO

Uma vez triados e separados os processos conclusos para sentença e para decisões, o Escrivão os leva à conclusão, acomodando-os em prateleira própria, etiquetada com os códigos das respectivas triagens (conforme tabelas constantes **manual do método O.R.D.E.M.**).

Após, o magistrado define a meta de produção do gabinete, com o preenchimento inicial e parcial da planilha mensal de produção, a exemplo do que é feito pelo Escrivão (v. item IV.3.1.1, *supra*).

A partir daí, passa o juiz a decidir, sentenciar e realizar audiências com base nas metas por ele traçadas, procurando, destarte, atingir as metas diárias de produção, colimando garantir o atingimento das metas mensais.

É importante nesse momento que o magistrado faça bom uso da triagem e separação previamente realizada pelo escrivão, para assegurar resultados, tendo em vista suas metas e o grau de complexidade dos processos, compatibilizando seu tempo disponível para esta atividade, com a demanda de trabalho, considerada esta em termos qualitativos e quantitativos.

Esse cuidado evita que o juiz se debruce sobre um único e complexo processo, com vários volumes, e passe um dia inteiro para produzir o impulsionamento apenas deste feito, enquanto inúmeros outros, envolvendo uma quantidade muito maior de jurisdicionados, ficam paralisados.

Essa orientação somente não deverá ser observada caso o processo complexo exija decisão urgente. Neste caso, o juiz, no dia seguinte, deverá compensar a pouca produção do dia anterior (apenas quantitativamente pouca, ressalte-se), procurando dedicar-se aos feitos menos complexos em número que garanta a meta do dia e a do dia anterior.

IV.1.4) CONTROLE DE PRAZOS

IV.1.4.1) Mecanismo do controle de prazo de tramitação processual

Foi dito alhures que a maior mazela do Poder Judiciário, atualmente, reside na demora da tramitação dos feitos, que causa descrédito na Justiça e prejuízos para os jurisdicionados.

Foi visto no capítulo pretérito o mecanismo de distribuição e controle de produção das escrivancias judiciais e dos gabinetes dos magistrados, com aplicação da gestão para resultados, com estabelecimento de metas para todos os envolvidos no processo de produção, o que, por si só, já traz grande ganho de tempo.

O mecanismo de controle de produção tem em mira o aumento quantitativo e qualitativo da produção. Diz respeito, portanto, a metas quantitativas e qualitativas. Já o mecanismo de controle de prazo tem por escopo assegurar celeridade no andamento dos atos processuais, tratando, assim, de metas temporais.

Sendo o *processo* uma relação processual em movimento, com o objetivo de obtenção da tutela jurisdicional, que se exterioriza através do *procedimento*, entendido como uma série de *atos processuais* coordenados para atingir tal objetivo, evidente que estabelecendo metas temporais para a prática de *cada um* desses atos, estaremos, também, fixando uma meta para *todo* o procedimento. Mais, a própria lei já estabelece prazos para a maioria dos atos processuais, ocorrendo, apenas, que, de regra, não são eles cumpridos.

Diante dessa conclusão simples, idealizou-se um sistema que, além de controlar o prazo de tramitação, ainda estabelece uma meta justa para cada processo, haja vista que, havendo prazos-meta para cada ato, o prazo-meta total do procedimento será o da soma

de todos os atos. Assim, quanto mais atos, de acordo com a realidade do processo, maior será o prazo-meta total de conclusão do procedimento.

Por outro lado, sendo monitorados os prazos de cada ato, tem-se também a vantagem de poder “gerenciar” a tramitação do processo, ou melhor, explicando, caso um determinado ato não seja cumprido no prazo estabelecido, o escrivão judicial deverá zelar para que outro ou outros atos sejam cumpridos em tempo inferior ao das suas respectivas metas, para compensar, garantindo o atingimento da meta global para o procedimento. É, efetivamente, a aplicação da gestão para resultados e das técnicas de gerenciamento aos processos judiciais, com ganho para todos os envolvidos.

IV.1.4.2) Fluxogramas dos processos judiciais e controle de prazos-meta de tramitação

Um fluxograma é um gráfico, ou ainda, um “mapa” que demonstra o caminho a ser seguido em um processo qualquer. No nosso caso, os processos fluxogramados são os principais procedimentos judiciais, que foram mapeados da forma mais completa possível, desmembrando cada ato nas diversas atividades que o compõe e buscando prever as diferentes ocorrências no âmbito desses procedimentos.

O que se pretende com tal material é, em **primeiro lugar**, mapeando os principais procedimentos cíveis e criminais existentes, disponibilizar aos servidores material de consulta rápida e segura, que lhes permita compreender o trabalho que executam, evitando práticas indevidas, possibilitando, também, maior segurança na aplicação dos dispositivos legais que permitem a prática, pelo escrivão, dos atos ordinatórios, evitando sobrecarga de trabalho para os juízes e eventuais equívocos nesse tipo de prática, bem como acelerando a tramitação dos feitos.

Em segundo lugar, tais fluxogramas viabilizam o desenvolvimento do sistema de controle do prazo de tramitação dos feitos sob a forma informatizada, que é a ideal. Isso porque através desses fluxos são identificados, com detalhes, os atos e atividades processuais, para prática dos quais se estabelece um prazo-meta de cumprimento. Tais atividades e prazos encontram-se nas anexas Tabelas de Atividades e Atos Processuais com Prazos-Meta. Estabelecidos esses prazos, pode-se “estimar” o prazo global de conclusão ideal de cada tipo de procedimento, o que, com o advento do sistema informatizado, permitirá o rigoroso controle do extrapolamento das metas, que serão permanentemente verificadas.

É evidente que situações existem que poderão impedir o cumprimento dessas metas, as quais estão sendo identificadas como “anomalias”. Ocorrida uma anomalia, cujo controle fuja da alçada da Justiça perante a qual corre o processo, a proposta é que se suspenda o curso do prazo meta. Tratando-se de anomalia que possam ser solucionadas pela mesma Justiça, medidas corretivas devem ser adotadas, conforme o caso.

A terceira função dos fluxogramas de procedimentos está na orientação de uma poderosa ferramenta de trabalho: a padronização com produção em série. Além de identificar as atividades e atos processuais relativos aos principais procedimentos, os fluxogramas fazem os “links” desses atos e atividades com os formulários produzidos pela equipe de trabalho. Foram elaborados diversos modelos padronizados de mandados, cartas, termos, alvarás, editais e diversos outros expedientes de ampla utilização nas escriturarias, bem como de despachos e sentenças mais simples, que podem ser inseridos nesse

processo de padronização. Tais fluxogramas remetem o servidor ou juiz ao modelo que pode ser utilizado para aquele determinado ato.

A idéia final é que tal processo de busca seja convertido em programa⁸ e acoplado ao sistema de controle de tramitação, de forma que o fluxo, seus prazos e modelos sejam disponibilizados através de janelas, pela forma do sistema **Windows**.

IV.1.4.3) Formulários padronizados

Os formulários, que são modelos elaborados em computador, com gravação em Cd-room, no formato de “formulários do programa Word”, servem como ferramenta de trabalho que têm múltiplas funções.

Primeiro, padronizar, em todas as comarcas e varas, os modelos de mandados, ofícios, termos, cartas, alvarás, enfim, todos os expedientes comumente utilizados pelas escriturarias judiciais, de forma que não seja necessária a permanente preocupação com o conteúdo dos mesmos – o que ocorre com a falta de padronização, que obriga a constantes revisões – bem como que sejam reconhecem facilmente os documentos originados de determinada Justiça.

Segundo, evitar o retrabalho decorrente de erros nos elementos essenciais do documento, os quais, inclusive, ficam protegidos e impedidos de serem alterados. Apenas os campos “abertos”, que são poucos (v.g. nomes das partes, número do processo, despacho, etc), podem ser preenchidos. Tal providência além de acelerar o processo de cumprimento dos despachos e decisões, ainda evita que erros graves passem despercebidos, gerando nulidades processuais, com inevitáveis atrasos no procedimento e prejuízos às partes.

Terceiro, evitar erros nos demais elementos dos diversos expedientes e ganhar tempo na sua confecção, pois foram elaborados em computador, com gravação em Cd-rom, como “formulários” do programa *Word*. Tal formato permitiu que dados tais como nomes das partes, do juiz, número do processo, valor da causa, despacho, etc., disponíveis no banco de dados do sistema APOLO – utilizado pela Justiça Estadual de Mato Grosso – sejam automaticamente inseridos no documento, através dos “indicadores” lançados na elaboração do formulário, restando ao servidor o preenchimento mínimo de campos. Mesmo em relação a esses campos, foram inseridos “textos de ajuda”, os quais aparecem na parte inferior do vídeo, orientando e indicando ao servidor o que deve ser digitado naquele campo específico (ex: o bem a ser apreendido, com todas as suas características; Digitar o nome do novo depositário, com qualificação, etc.).

IV.1..5) DA CARGA E DESCARGA DE PROCESSOS POR LEITURA ÓTICA

É lamentável saber que estamos na era da informação, em que temos do fax à internet e, ainda controlamos as entregas e devoluções de autos por intermédio de anti-quados e ineficientes livros.

A carga e devolução de autos são feitas manualmente, com preenchimento em livros próprios. A experiência tem demonstrado que a carga e devolução mediante preenchimento em livros, além de morosa, não oferece segurança, sabendo-se que, normal-

mente, o magistrado, o promotor de justiça e o advogado devolvem muitos processos, fato este que dificulta a conferência e a devida baixa dos autos.

A carga e devolução que se propõe pelo presente método se dão via código de barra e leitura ótica, o que torna o procedimento extremamente rápido e seguro .

IV.1.6) DA GESTÃO À VISTA

Como não poderia deixar de ser, implementado o método O.R.D.E.M., todos os resultados da produção são expostos via gráficos, com vistas a tornar a Justiça mais transparente, dar acesso ao público a informações que antes nunca tiveram e, ao mesmo tempo, reconhecer e destacar a produção dos diversos setores, bem como a dos envolvidos no processo de produção, valorizando, assim, o trabalho destes.

Uma verdadeira gestão à vista, que demonstrará à Sociedade o grande volume de trabalho executado pelos magistrados e servidores do Poder Judiciário, até então desconhecido.

V – DESENVOLVIMENTO DO MATERIAL HUMANO.

O processo de produção, como se pode concluir do exposto, é complexo e depende de uma série de fatores. Assim, não basta, para se obter uma produção eficiente, existir uma estrutura física organizada e aparelhada com os melhores equipamentos, ferramentas ultramodernas e método de trabalho, se não houver investimento nas pessoas envolvidas no processo de produção.

Treinar e aperfeiçoar o pessoal é de suma importância, pois além de constituir um fator motivacional para os servidores, ainda proporciona uma produção mais eficiente, com menores custo e menos tempo.

Nas comarcas o magistrado deve proporcionar cursos de aperfeiçoamento aos servidores, ao menos os mais essenciais e que, praticamente, não gerarão custo ou, quando muito, não resultarão em custo elevado.

Os cursos básicos que devem ser ministrados aos servidores são: informática, relacionamento pessoal, redação, noções de Direito e gerenciamento¹⁰. Com esse treinamento específico, os servidores passarão a ter mais capacitação técnica e melhor desempenho no processo de produção. Para tanto, deve o magistrado, como diretor do processo de produção, fazer os contatos necessários para a realização destes cursos e, montar um cronograma deles, providenciando o certificado de conclusão ao final de cada um.

Normalmente, a comarca conta com um técnico de informática que presta serviços, o qual poderá ministrar o curso de informática aos servidores.

Da mesma forma, a comarca conta, em seu quadro funcional, com uma psicóloga, que poderá ministrar cursos de relacionamento pessoal aos servidores, a fim de que possam se relacionar melhor e aprimorar o atendimento aos clientes internos (demais servidores) e externos (advogados, ministério público e jurisdicionados).

O curso de redação poderá ser ministrado por um professor da rede pública, cedido pela Municipalidade.

Já o curso de noções de Direito poderá ser promovido pelo próprio juiz da Comarca, o qual deverá trabalhar questões processuais cujo conhecimento se faz necessário

para o bom desempenho das atividades dos oficiais de justiça e nas escriturarias. Também deverá tratar de questões de cunho administrativo, sobretudo para o setor da diretoria do Foro.

O curso de gerenciamento deverá ser ministrado sobretudo aos escrivães.

VI – EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

Cada ramo de atividade tem um produto próprio. O Judiciário tem como produto a prestação de serviço público.

Na prestação deste serviço existem diversas atividades, dentre as quais destacamos o atendimento ao público.

É inconcebível que o Poder Judiciário preste, aos seus clientes, um atendimento de má qualidade. As grandes empresas uniformizam e identificam seus funcionários, dão treinamento e cursos, tudo para que o cliente seja bem recebido, atendido e informado.

Infelizmente, isto não se verifica no Judiciário. É preciso que haja um servidor específico para prestar atendimento aos clientes que procuram as Escriturarias para solicitar informações, cargas de autos etc.

Necessário se faz, ainda, que haja um padrão no atendimento e que seja este sempre urbano e respeitoso.

Outro problema que se constata neste tipo de atividade é a falta de critério de atendimento e controle sobre este serviço. As pessoas se amontoam à beira do balcão e, para serem atendidas, acabam sendo *obrigadas* a aí permanecerem, sob pena de serem preteridas por outras que, chegando posteriormente, permanecem no balcão aguardando o por elas solicitado. Exemplifiquemos: se um advogado, verbalmente, fizer o pedido de carga de autos de algum processo e não permanecer no local esperando a conclusão da tarefa solicitada, posteriormente, ao retornar, possivelmente não encontrará concluído seu pedido, isto porque, de regra, o servidor, no atendimento ao público, acaba dando preferência àqueles que permanecem no balcão, em detrimento da ordem de chegada dos solicitantes ou da feitura do pedido.

Note-se que o cliente não tem como reclamar, face à inexistência de mecanismos de comprovação de que fez o referido pedido de carga em balcão ou que o fez antes daquele atendido pela escrituraria. Isto tudo, vale repetir, por inexistirem mecanismos de controle desta atividade, o que dificulta, inclusive, que a parte prejudicada reclame seu direito, bem como que a administração apure o acontecido.

Assim, para que o atendimento ao público seja realizado com excelência, mister se faz que os pedidos sejam feitos por escrito, mediante protocolo, com agendamento da data e horário de entrega da tarefa.

Desse modo, com o compromisso escrito de entrega da tarefa por ordem de apresentação do pedido, o cliente tem como cobrar o solicitado ou reclamar a quem de direito caso não tenha sido atendido satisfatoriamente. Ademais, o cliente não terá de aguardar enquanto o servidor realiza a tarefa, o que lhe permite ir a outras escriturarias para fazer outras solicitações, voltando apenas para recolher as tarefas concluídas.

Além disto, através de aludidas fichas de atendimento o escrivão poderá saber quantas e quais pessoas foram atendidas no dia, se as tarefas solicitadas foram realizadas e se o foram a contento.

Oportuno esclarecer que o critério de atendimento mediante prévio preenchimento de fichas não exclui eventual pedido verbal firmado em balcão. Entretanto, independentemente do pedido ser escrito ou verbal, deverá ser observada a ordem de precedência, atendendo-se, por óbvio, primeiro os pedidos mais antigos e depois os mais recentes. Tampouco deverá ser considerado se o solicitante se encontra ou não presente em balcão, aguardando o cumprimento de seu pedido¹¹.

VII – MOTIVAÇÃO

É essencial em todo processo de produção que haja motivação. A aplicação de mecanismos motivacionais é a motriz de todo o processo.

É preciso que seja despertado no servidor o interesse pela produção qualitativa, quantitativa e célere.

Para tanto, mister se faz que sejam implementados mecanismos que premiem e reconheçam o trabalho desempenhado pelo envolvido no processo de produção. Deflui daí que existem duas formas de motivação, a saber: o reconhecimento e a premiação.

A diferença entre essas duas formas é tênue, mais precisamente o fato de que no mero reconhecimento não existe qualquer benefício material, apenas moral.

O reconhecimento puro e simples representa a demonstração pública da satisfação do Judiciário com o desempenho de seu servidor. Já a premiação é um reconhecimento que, além disto, ainda agrega benefícios materiais, tais como: licenças compensatórias, crescimento na carreira e conseqüente aumento dos rendimentos etc.

Como se pode concluir do conceito de motivação, esta nada mais é que um estímulo que, por sua vez, pode ser **positivo** e **negativo**.

No estímulo positivo estão compreendidos o reconhecimento e a premiação. Por sua vez, no estímulo negativo encontramos a punição ou sanção como motivador daqueles que são tão divorciados e desafetos do trabalho que, mesmo com todos os incentivos e premiações possíveis, não vestem a camisa e, tampouco, cumprem o seu papel e missão. Infelizmente, são pessoas em relação as quais somente o temor da punição funcional é capaz de vencer a desídia que os assola e arrebatada.

VII.1) MECANISMOS MOTIVACIONAIS

Existem diversos mecanismos motivacionais, contudo nos limitaremos a expor aqueles que podem ser aplicados à nossa realidade.

A simples implementação do método O.R.D.E.M., por si, já representa um mecanismo de motivação, pois organizando-se o espaço de produção o servidor passará a trabalhar em um ambiente limpo, organizado e estruturado, dotado, portanto, de mais conforto e melhores condições de trabalho; racionalizando-se o processo de produção, o laborador, além de passar a ter ferramentas mais eficientes, ainda terá reconhecido seu trabalho e produção; desenvolvendo-se o material humano, passará ele a ter mais capacitação, o que importa em crescimento pessoal e profissional; e, por derradeiro, atingindo-se um grau de atendimento excelente, os próprios servidores passarão a se atender, mutuamente, com mais presteza, cordialidade e eficiência, o que resultará em maior satisfação no trabalho.

Quer parecer destarte que a primeira motivação que se pode dar ao servidor é a implementação da gestão à vista, expondo-se a sua produção. Aquele que produz vai se sentir motivado a produzir ainda mais, pois seu mérito estará sendo exposto e divulgado.

É comum no serviço público que uns trabalhem demais, enquanto outros fazem de conta que estão trabalhando.

Com a gestão à vista e o controle de produção, os servidores que antes *levavam sozinhos, nas costas*, a escrivanina, passarão a ter uma menor gama de serviços, pois os demais serão obrigados a trabalhar *de verdade*, sob pena de verem seus nomes expostos em gráficos reveladores de sua ineficiência. Isso, evidentemente, servirá de motivação para aqueles primeiros que, além de trabalharem um pouco menos, ainda verão seus esforços reconhecidos e expostos.

Outra forma de se motivar os servidores é, ao final de cada período de aferição de produção, enviar uma expediente de reconhecimento e elogio a um ente querido deles, como pai, mãe ou cônjuge, demonstrando, assim, o reconhecimento do seu mérito e que a Justiça está atenta à sua produção e desempenho. Chega de heróis anônimos e esquecidos. É tempo de se reconhecer e premiar os que vestem a camisa e de se corrigir aqueles que não possuem espírito de equipe e encaram o serviço público como um *faz de contas*.

Ainda se pode motivar através de premiações, as quais podem, dentro da nossa realidade, ser conferidas aos mais produtivos, através de licenças compensatórias e/ou via crescimento na carreira, conforme seu grau de produtividade, o que representa aumento salarial.

VIII - CONCLUSÕES.

Como destacado no preâmbulo deste trabalho, uma das maiores mazelas do Poder Judiciário é a morosidade na tramitação dos processos, que atola a máquina judiciária e traz insatisfação generalizada à sociedade.

Por tudo que foi expandido, seguramente, pode-se deduzir que este método representa uma eficaz ferramenta no combate desta mazela e de outras que assolam o Poder Judiciário, sendo que, sua correta aplicação, provavelmente, trará enormes benefícios ao Judiciário, como aumento quantitativo e qualitativo de produção; maior satisfação dos envolvidos no processo de produção, dos advogados e dos jurisdicionados; celeridade; organização; liderança; transparência etc.

Nas comarcas em que foi aplicado, o método mostrou, na prática, o que a teoria já apontava, com resultados palpáveis em termos de aumento de produção e redução do estoque de processos¹².

Como bem expressa o adágio, “não podemos controlar o vento, mas podemos ajustar as velas”.

Com o método O.R.D.E.M. esperamos dar nossa modesta contribuição para ajustar as velas do Judiciário rumo a um porto seguro e digno da sua importância e grandeza.

O trabalho foi ilustrado com figuras exibindo a estrutura interna da escrivanina judicial (lay-out) proposta pelo método O.R.D.E.M. e os resultados obtidos na Comarca de Sorriso-MT, que a colocam à frente de outra onde o método não foi aplicado.

CORREIÇÃO ELETRÔNICA

*Projeto apresentado pela equipe da
Corregedoria Geral de Justiça de Sergipe.*

Resumo do Projeto

Em cada correção, a equipe do Departamento Judiciário da Corregedoria examina os processos, classificando a regularidade de seu trâmite e, se preciso, indicando a adequada providência a ser tomada. Ao todo, são 41 providências, padronizadas para facilitar o trabalho e garantir a imparcialidade. Logo em seguida, os processos são passados pelo leitor ótico que vai associar no sistema o número do processo à classificação de providência recebida sobre seu andamento.

Não só os processos são averiguados durante uma correção, mas também as instalações físicas do prédio, número e capacitação dos funcionários, Delegacias de Polícia e até presídios, se houver. A partir de todos esses dados, são gerados relatórios estatísticos e gráficos que apontam a qualidade do serviço jurisdicional ofertado, exprimindo a quantidade de processos por providência e, até mesmo, número de processos que porventura não tenham sido apresentados na correção.

Para atender a peculiaridade dos cartórios de registro civil e imobiliário, que também passam por correção, é feito um procedimento diferenciado, com a geração de um relatório específico de seus registros.

Introdução

A primeira e grande função da Corregedoria-Geral da Justiça é manter as atividades judiciárias em constante observação, controle, fiscalização e desenvolvimento. Para uma empresa da iniciativa privada, isso se chama de auditoria interna ou externa. Dependendo do tamanho da corporação, existem equipes permanentemente preocupadas com a análise dos números de qualidade e com a fiscalização dos seus processos internos. No Judiciário, a lei reservou essa tarefa às Corregedorias e ao termo Correção a forma pela qual existiriam essas auditorias. As correções são, pois, a atividade central das Corregedorias.

Assim sendo, a Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Sergipe, desde o primeiro momento de sua gestão 2001/2002, viu-se diante de um grande desafio: realizar o maior número de correções com a maior precisão e efetividade possíveis.

A equação produtividade versus precisão na coleta dos dados criou um impasse inicial. Fazer o trabalho por amostragem atinge um objetivo específico, o da coleta estatística de dados gerais sobre as Comarcas e Varas. Todavia, a função dimensionada para a correção não se restringe somente a números estatísticos e a gráficos. Chegou-se a conclusão que era fundamental acompanhar o desenvolvimento dos processos após a correção. Na mesma direção, há uma dimensão extremamente humana nesse trabalho. Para cada Processo analisado, há pelo menos duas pessoas angustiadas e ansiosas por um resultado. Para cada processo, então, seria necessário criar uma informação sobre o diag-

nóstico, atividade meramente estatística, e outra com a providência a ser tomada, atividade pós-correição.

Outro ponto fundamental a ser resolvido era a correição nos cartórios extrajudiciais. Este, sim, era um ponto ainda mais complexo, já que os cartórios passavam por longos períodos sem fiscalização e nenhuma informação minimamente sistemática existia.

Todavia, para alimentar tantos dados, já que o universo de análise seria muito grande, era necessário criar uma forma rápida e prática que possibilitasse a inserção de todos os dados e que pudessem auxiliar o Escrivão e o Juiz sobre o que deveria ser feito em cada processo. Não haveria outra maneira a não ser colocar os setores envolvidos com o problema para repensar os seus métodos e ferramentas de trabalho.

Objetivo

Criar um software de coleta de dados e um mecanismo organizacional que possam melhorar substancialmente o desenvolvimento das correições.

Fases de Implantação do Projeto

1ª Fase

A primeira fase, como era este um projeto pioneiro, foi muito árdua, pois todo o modelo de correição usado até então teve que ser praticamente esquecido, passando a correição a ser desenvolvido, focando muito mais os dados do que o simples formalismo judiciário-administrativo.

Passos

1. Discussão de quais situações processuais que são substancialmente importantes em uma correição;
2. Divisão de quatro equipes de trabalho:
 - Equipe de desenvolvimento de software, coleta e tratamento de informações;
 - Equipe de análise processual.
 - Equipe de análise dos cartórios extrajudiciais.
 - Feedback dos dados.
3. Criação de tabelas de diagnósticos e providências coerentes e concisas para cada tipo de jurisdição; (Cível, Crime, Juizados e Fazenda Pública)
4. Montagem de uma estrutura de base de dados que suporte níveis de leitura e comparação dos serviços;
5. Montagem de uma lógica de leitura dos números dos processos, utilizando código de barras;
6. Escolha do padrão de etiquetas para impressão dos códigos de barras para a correição;
7. Compra de uma leitora de código de barras e um notebook;

ESMAFE
ESCOLA DE MAGISTRATURA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

8. Montagem de uma equipe de programadores, operadores de computadores, Auxiliares de Juiz, funcionários bacharéis em Direito, estagiários e Juízes Corregedores, todos eles já compostos nos quadros da Corregedoria;
9. Criação de programa temporário em access para uso, análise e aperfeiçoamento posterior;
10. Editoração de um formato de relatórios que possam ser o mais legível possível;
11. Criação de um padrão de Ata final para que se possa medir e avaliar todas as Comarcas, Varas e Cartórios com critérios isonômicos;

2ª Fase

12. Acompanhamento dos números e respectiva fiscalização das providências solicitadas às Varas e Comarcas;
13. Criação de sistema próprio (em delphi e base de dados cache) que possa criar históricos de cada correição de forma mais aprimorada e mais consistente;

3ª Fase

14. Reanálise dos procedimentos adotados no programa e na parte operacional da correição, promovendo os ajustes necessários.

Prazos	Situação
1ª Fase Início: 05/04/2001 Conclusão: 15/08/2001	Concluída
2ª Fase Início: 10/11/2001 Conclusão: 30/04/2002	Concluída
3ª Fase Início: 12/10/2002 Conclusão: 08/11/2002	Em andamento

Procedimento Passo a Passo

1. Coleta dos números dos processos em Andamento na Internet;
2. Tratamento da Informação;
3. Impressão de Código de Barras;

4. Envio com o manual de colocação;
5. Separação por ano e seqüência numérica;
6. Colocação das etiquetas nos processos na Inicial e não capa;

Nova fase desenvolvida posteriormente substitui os passos 3, 4, 5 e 6, pois uma nova etiqueta inicial do processo foi criada, onde na capa do processo já contem o código de 1ª VARA CÍVEL CARTORIO DO 18º OFÍCIO HORA: 17:07:10
JUIZ(A) DE DIREITO FERNANDO CLEMENTE DA ROCHA

REQUERENTE

REQUERIDO

2 o. DISTRIBUIDOR

7. Envio da equipe de acordo com o número de processos;
8. Montagem da Equipe de acordo com a disposição de saída dos processos;
9. Coleta dos dados processuais e dos dados dos cartórios extrajudiciais, Parte Física do Fórum, Funcionários, Delegacia e Presídio (quando existente na Comarca);
10. Impressão dos relatórios gerencial e detalhado
11. Envio posterior da Ata final.

Tabela de Diagnósticos e Providências

Providência	DESCRICA O
00001	ALIMENTAR O ARQUIVAMENTO DEFINITIVO
00002	ALIMENTAR O ARQUIVAMENTO SUSPENSÃO PROVISÓRIA
00003	COBRAR A DEVOLUÇÃO DO(S) MANDADO(S) CUMPRIDO(S)
00004	CUMPRIR A NORMA DO ART. 66 § ÚNICO 9099/95
00005	CUMPRIR DESPACHO
00006	DESIGNAR DATA PARA INTERROGATÓRIO
00007	DESIGNAR DATA PARA SESSÃO DO JÚRI
00008	DEVOLVER CARTA PRECATÓRIA
00009	DEVOLVER O PROCESSO À COMARCA DE ORIGEM
00010	PROFERIR DESPACHO
00011	ENTREGAR MANDADO AO OFICIAL
00012	EXARAR DESPACHO INAUGURAL
00013	EXPEDIR CARTA PRECATÓRIA
00014	EXPEDIR GUIA DE RECOLHIMENTO
00015	EXPEDIR MANDADO DE CITAÇÃO
00016	EXPEDIR MANDADO DE INTIMAÇÃO
00017	EXPEDIR MANDADO DE PRISÃO – ENCAMINHAR À SSP/SE
00018	FAZER CONCLUSO

ESMAFE
ESCOLA DE MAGISTRATURA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

00019	LANÇAR O NOME DO RÉU NO ROL DOS CULPADOS
00020	NOMEAR CURADOR AO MENOR DE 21 ANOS
00021	OFICIAR A AUTORIDADE POLICIAL
00022	OFICIAR A DEFENSORIA PÚBLICA
00023	OFICIAR AO IML
00024	OFICIAR AO INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA
00025	OFICIAR O JUÍZO DEPRECANTE
00026	OFICIAR O SECRETÁRIO DA JUSTIÇA
00027	REAUTUAR
00028	REMETER OS AUTOS À VARA DAS EXECUÇÕES PENAIAS
00029	REMETER OS AUTOS AO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
00030	RENOVAR MANDADO DE PRISÃO
00031	PROLATAR SENTENÇA
00032	TRÂMITE NORMAL
00033	COBRAR CUMPRIMENTO DE PRECATÓRIA
00034	INTIMAR DA SENTENÇA
00035	CUMPRIR SENTENÇA
00036	NÃO APRESENTADO E JUSTIFICADO PELO JUIZ (DIAGNÓSTICO)
00038	AUDIÊNCIA MARCADA PARA O 1º SEMESTRE DE 2002
00039	AUDIÊNCIA MARCADA PARA O 2º SEMESTRE DE 2002
00041	ATRASO NA REMESSA INICIAL (SUPERIOR A 3 DIAS) (DIAGNÓSTICO)
00042	ATRASO NO DESPACHO INICIAL (MAIS DE 7 DIAS) (DIAGNÓSTICO)
00050	COBRAR DEVOLUÇÃO DA ASSIST. SOCIAL
00051	COBRAR DEVOLUÇÃO DO MP
00052	COBRAR DEVOLUÇÃO DO ADVOGADO
00053	JUSTIÇA GRATUITA
00054	ATRASO NO ANDAMENTO DO FEITO (DIAGNÓSTICO)
00055	COBRAR DEVOLUÇÃO DO PERITO
00056	COBRAR DEVOLUÇÃO DO DELEGADO
00057	COBRAR DEVOLUÇÃO DO INVENTARIANTE
99999	NÃO APRESENTADO

Dados de referência

As Correições abaixo analisadas foram nas seguintes datas:

- **São Cristóvão: 19/10/2001**
- **Itabaiana: 22/10/2001**
- **1º JECRIM: 07/05/2002**
- **Frei Paulo: 21/05/2002**
- **2º JECRIM: 28/05/2002**

Exemplo de Ata Final

Corregedoria-Geral de Justiça do Estado de Sergipe

ATA DE CORREIÇÃO ORDINÁRIA **Edital publicado em 12.11.01**

COMARCA
JUIZ DE DIREITO

DATA	XXXXXXXX	HORA:	7 h
CORREGEDORA-GERAL			MARILZA MAYNARD SALGADO DE CARVALHO
JUÍZES-CORREGEDORES			GILSON FELIX DOS SANTOS CEZÁRIO SIQUEIRA NETO

ATIVIDADES CORREICIONAIS

1. CHAMADA DOS FUNCIONÁRIOS

Efetuada Não Efetuada

LISTA DE CHAMADA VIDE ANEXO I

2. JÚRI

2.1. Lista anual de jurados

<input checked="" type="checkbox"/>	Providenciada na forma e no prazo legal	Providenciada fora da forma ou prazo legal	Não Providenciada
-------------------------------------	---	--	-------------------

2.2. Sessões do Júri

Última	07.06.01	Réu	José Erivaldo do Carmo e Edivaldo Alves do Carmo	Número do Processo	2000228/96
Próximas		Réu		Número do Processo	
Observação	Não existe Júri marcado para data posterior à Correição				
Providência					

2.3. Livros de sorteio e de atas

<input checked="" type="checkbox"/>	Existentes e regulares	Existentes e irregulares	Inexistentes
-------------------------------------	------------------------	--------------------------	--------------

3. SERVENTUÁRIOS E FUNCIONÁRIOS

3.1- SERVENTUÁRIOS DA SEDE

Escrivão

Sede da Comarca

1º Ofício	Vago	Titular	Subs.
			X
2º Ofício			
Com desvio de função		Titular	Subs.
		X	
3º Ofício			
Eraldo Machado de Andrade		Titular	Subs.
		X	

Observação

1. **Ariosvaldo Pereira Victor** está como substituto no cargo de Escrivão do Cartório do 1º Ofício que se encontra vago.
2. A titular do Cartório do 2º Ofício é **Luciana Dortas Valadares**, que está designada para servir junto ao gabinete do Desembargador José Artemio Barreto. Quem responde é o Titular do Cartório do 3º Ofício de nome **Eraldo Machado de Andrade**.
2. Tem Central de Registro Civil de Nascimento e Óbito. Que funciona no próprio Fórum, com funcionário requisitado da Prefeitura. Informou a funcionária que o sepultamento ocorre sem o registro.

Providência

Solicitar o ato que colocou a escrivã do 2º Ofício a disposição do gabinete do Desembargador José Artemio Barreto.

Distribuidor, Partidor e Contador

Sede da Comarca

Idênio Melo Santos	Titular	Subs.
	X	

Observação

1. Está substituindo o Oficial de Justiça do Distrito de Canhoba.
2. A distribuição é manual, e, apesar da existência de um microcomputador há duas semanas nenhum sistema foi implantado.
3. Não há necessidade de Distribuidor desde quando apenas o Cartório do 2º ofício trabalha com processo, existindo somente um Juiz.
4. Não há necessidade de Partidor e Contador em virtude de o Escrivão poder exercer as aludidas funções, tanto assim que o próprio Código de Organização

ESMAFE
ESCOLA DE MAGISTRATURA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

Judiciária, em seu art. 194, parágrafo único, prevê que a conta simples é feita pela Escrivania.

5. Como prova da desnecessidade é que o distribuidor está substituindo o Oficial de Justiça do Distrito de Canhoba.

Providências

1. Transformar ou extinguir o cargo conforme previsto em lei diante da necessidade de funcionário para o desempenho de atividade administrativa. 2. O Escrivão passará a ter competência para ser Partidor e Contador.

Avaliador, Síndico e Depositário
Sede da Comarca
Vago Titular Subs.

Observação

1. O Avaliador de Propriá, de nome Nivan Alves Freitas, está substituindo cumulando com a 2ª Vaga de Oficial de Justiça.
2. Não há necessidade de Avaliador em virtude de o Oficial de Justiça poder exercer as aludidas funções, tanto assim que a resolução nº 010 de 30 de junho de 1999, art. 14, que criou a central de mandados, prevê que a avaliação é feita pelo próprio, quando o valor não ultrapassar a 60(sessenta) salários mínimos.
3. O mesmo se dá com o síndico.
4. Depositário pode ser o escrivão.

Providência

Transformar ou extinguir o cargo conforme previsto em lei diante da necessidade de funcionário para o desempenho de atividade administrativa. O Oficial de Justiça passará a ter competência de Avaliador e o Escrivão de Depositário, dando-lhe a extinção do cargo de síndico, por inexistência de seu exercício.

Oficiais de Justiça
Sede da Comarca

1ª Vaga	José Ricardo Rodrigues do Santos	Titular	Subs.
		X	
2ª Vaga	Vago	Titular	Subs.

Observação

Nivan Alves de Freitas, Avaliador de Própria, substitui a 2ª vaga de Oficial de Justiça.

Providência

Aguardar concurso

ESMAFE
ESCOLA DE MAGISTRATURA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

Porteiro de Auditório
Sede da Comarca
Vago Titular Subst.

Observação

1. O cargo vem sendo exercido por Antonio Vieira Neto, que é vigilante Judiciário.
2. Não há necessidade de Porteiro dos Auditórios em qualquer Comarca.

Providência

Transformar ou extinguir o cargo conforme previsto em lei diante da necessidade de funcionário para o desempenho de atividade administrativa.

3.2- FUNCIONÁRIOS DA SEDE

Sede da Comarca

Secretário do Fórum Judiciário Vago
Agentes Administrativos Nenhum

Requisitados da Prefeitura

1. Arlysson Melício dos Santos (2º Ofício)
2. Luiz Lima de Andrade (2º Ofício e como Escrivão no 1º Ofício de Graccho Cardoso)
3. Enalva Borges dos Santos Moraes (servente)
4. Gilvan Campos (2º Ofício)
5. José Roberto Costa (Cartório Eleitoral)
6. Kesylan Batista Vieira (2º Ofício)
7. Lenaice Nunes Santos (requisitada da Prefeitura de Canhoba, faz o almoço do Juiz).
8. Marney Santos Conceição Gomes (Central de Registro Civil de Nascimento e Óbito).

Requisitados do Estado

Nenhum

Aux. de Serviços Básicos Judiciário Nenhum
Vigilantes Judiciários Antonio Vieira Neto

Observações

1. O Tribunal informa que Iracema Cardoso Soares da Silva é funcionária da Comarca, quando a mesma, segundo informações, está em Nossa Senhora do Socorro.
2. José Roberto Costa é requisitado pelo Tribunal de Justiça, mas serve no Cartório Eleitoral por ordem do Juiz.

Providências

1. Verificar no Departamento de Pessoal a situação de Iracema Cardoso Soares da Silva.
3. Solicitar abertura de concurso para o Cargo de Secretário do Fórum Judiciário.
4. Informar que Maria de Lourdes dos Santos não mais trabalha em Aquidabã.
5. Indagar do Juiz se o funcionário José Roberto Costa, foi requisitado para o Eleitoral ou para a Justiça Comum.

3.3- SERVENTUÁRIOS DE CANHOBA

Escrivão

Canhoba

1º Ofício	Lauro Custódio Divino	Titular X	Subs.
2º Ofício	Vago	Titular	Subs.

Observações

1. Consta da Informação do Juiz que **Deodato Gonçalves Soares**, que responde pelo Cartório do 2º Ofício, não é servidor, nem mesmo requisitado e não compareceu à correição.
2. O Distrito de Canhoba possui Fórum e até a data de hoje, o Juiz da Comarca, Dr. Pedro Nilson de Oliveira Martins, ainda não tinha ali comparecido para fazer audiência.
3. A Corregedora não teve possibilidade de comparecer ao distrito, por força de uma solenidade que teve de comparecer em Aracaju.

Providência

1. Saber do Departamento de Pessoal a respeito do Ato que designou Deodato Gonçalves Soares, para responder pelo 2º Ofício e determinar o seu comparecimento à Corregedoria.
2. Determinar que o Juiz escolha um dia da semana para comparecer ao Distrito.
3. Fazer inspeção nos Distritos por não ter sido possível o deslocamento da Corregedora a exemplo de como ocorre nos demais Distritos submetidos a correição.

Oficiais de Justiça e Porteiro

Canhoba

Vago Titular Subs.

Observação

Quem responde é o Avaliador de Própria, de nome **Idêmio Melo Santos**, que também é Oficial de Justiça de Aquidabã.

Providência

Aguardar Concurso.

Depositário, Avaliador, Síndico, Partidor e Contador

Canhoba

Vago Titular Subs.

Observação

Não há necessidade do cargo.

Providência

Transformar ou extinguir o cargo, principalmente neste caso que está vago, criando o de Agente Administrativo, que são de valores semelhantes, não provocando despesa. A avaliação fica com o Oficial e as funções de Depositário, Partidor e Contador com o Escrivão.

3.4- FUNCIONÁRIOS DE CANHOBA

Canhoba

Requisitados da Prefeitura Nenhum

Requisitados do Estado Nenhum

Observações Nenhum

Providência Nenhum

3.5- SERVENTUÁRIOS DE GRACCHO CARDOSO

Escrivão

Graccho Cardoso

1º Ofício Vago Titular Subs.

2º Ofício Vago Titular Subs.

Observações

1. O Cartório do 1º Ofício está com o funcionário da Prefeitura de Aquidabã, de nome **Luiz Lima de Andrade**, em caráter de substituição, que também responde pelo 2º Ofício de Aquidabã, como Auxiliar.
2. O 2º Ofício está com o escrevente, de nome **Luiz Alberto de Souza**.
3. O Juiz comparece uma vez por mês no Distrito, onde existe um Fórum.

Providência

1. Saber do Departamento de Pessoal o Ato que designou Luiz Lima de Andrade para responder pelo Cartório do 1º Ofício.
2. Determinar que o Juiz compareça, no mínimo, uma vez por semana no Distrito.

Oficial de Justiça e Porteiro

Graccho Cardoso

Geovan Soares dos Santos	Titular	Subs.
	X	

Observações Nenhuma

Providência Nenhuma

Depositário, Avaliador, Síndico, Partidor e Contador

Graccho Cardoso

Vago	Titular	Subs.
------	---------	-------

Observação

Não há necessidade do cargo.

Providência

Transformar ou extinguir o cargo, principalmente neste caso que está vago, criando o de Agente Administrativo, que são de valores semelhantes, não provocando despesa. A avaliação fica com o Oficial e as funções de Depositário, Partidor e Contador com o Escrivão.

3.6- FUNCIONÁRIOS DE GRACCHO CARDOSO

Graccho Cardoso

Requisitados da Prefeitura	Givaldo Pereira
----------------------------	-----------------

Requisitados do Estado	Nenhum
------------------------	--------

Contratado pelo Escrivão	Nenhum
--------------------------	--------

4. FÓRUM

Sede

	Prédio próprio		Prédio cedido	
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Estado de conservação			X	
Estado de limpeza		X		
Mobiliário		X		
Computadores		X		
Sinalização Interna				X

OBSERVAÇÃO: Os Fóruns dos Distritos serão visitados em data posterior.

5. DELEGACIAS DE POLÍCIA

5.1. Sede

	Prédio próprio		Prédio cedido	
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Estado de conservação				X
Estado de limpeza				X
Mobiliário				X
Computadores				Inexiste
Sinalização Interna				Inexiste

Observação

1. Três presos: dois estão com audiência marcada para 05/12 e estão respondendo por roubo; o terceiro, chamado Agenor de Jesus Santos, está preso há doze dias, mas ainda não foi ouvido pelo Juiz, e responde por furto de gado. Os presos não tomam banho de sol, porque a área descoberta é livre e sem grades.
2. Dois Policiais Cíveis e quinze Militares.
3. Uma viatura – Fiat Uno.

Providência

1. Oficiar o Secretário de Segurança sobre as grades.
2. Oficiar o Juiz sobre a situação do preso que ainda não foi ouvido.

OBSERVAÇÃO: As Delegacias dos Distritos serão visitadas em data posterior.

6. LEVANTAMENTO DOS LIVROS DOS CARTÓRIOS EXTRA-JUDICIAIS E JUDICIAIS Vide Anexo II

7. ESTATÍSTICAS DE PROVIDÊNCIAS PROCESSUAIS Estatísticas de Providências vide Anexo III

8. PROVIDÊNCIAS PROCESSUAIS Relação de Providências vide Anexo IV

9. PROCESSOS NÃO APRESENTADOS Relação de processos não apresentados vide Anexo V

9. CONCLUSÃO

Na Comarca existem apenas 530 (quinhentos e trinta) processos, sendo apresentados e analisados 523 (quinhentos e vinte e três), restando 7 (sete) sem análise.

Maior problema reside na distância que o juiz mantém com os serviços da Comarca, deixando que os processos atrasem na tramitação, existindo 198 (cento e noventa e oito) processos aguardando despacho, conforme Anexo III;

O Juiz não comparece aos Distritos, prejudicando a sociedade carente que tem que se deslocar para a sede, até mesmo como testemunha, apesar da existência de Fóruns nos dois Distrito, chegando a comparecer ao de Graccho Cardoso uma vez mês.

O Juiz demonstrou não ser pontual, chegando atrasado na Correição, às 7 horas e 35 minutos, quando a Corregedora e sua equipe compareceram às 07 horas, horário constante do edital publicado no Diário da Justiça, e encaminhado ao próprio Juiz para afixação, conforme ofício nº 1525/2001 – CGJ – Correição, de 20 de novembro de 2001. A justificativa apresentada pelo atraso foi que a culpa era do Presidente do Tribunal de Justiça por tê-lo convocado para uma solenidade no dia anterior, quando não só a Corregedora, como os Juízes-Corregedores também compareceram à solenidade e se fizeram presentes nos horários designados para o início da Correição.

O recibo passado nas petições iniciais é manuscrito, ao invés de ser usado um carimbo de recebimento.

O Cartório do 2º Ofício vem utilizando a capa amarela em processos da Justiça Comum, quando a Resolução de nº 09/99 assim só permite para os processos dos Juizados Especiais.

Os pedidos de Revogação de Prisão estão sendo autuados como se fossem uma ação.

No distrito de Canhoba tem Fórum e até computador. Informou o Escrivão do 1º Ofício que só houve audiência naquele Município no mês de março ou de abril, quando a Juíza Marta Suzana Lopes Vasconcelos estava substituindo, informando ainda, que estão marcadas 20 ou mais audiências para o dia 11 de dezembro, com início às 09 (nove) horas. Informou que Dr. Pedro ainda não foi ao Distrito, sendo que o dia 11 será a primeira vez, e que algumas audiências estavam marcadas para o dia 27 de novembro, mas foram adiadas em face do Encontro pela Justiça na Educação, e o Juiz juntou com as do dia 11/12/2001;

Existem 213 (duzentos e treze) processos que contam com mais de 02 (dois) anos de distribuição e 396 (trezentos e noventa e seis) com mais de 90 (noventa) dias sem movimentação, o que é inadmissível pelo pequeno número de processos iniciados na Comarca.

Por fim, chegou a correição à conclusão de que a Comarca, quer por culpa do Juiz, quer dos Cartórios, encontra-se com a média, dentro da escala de excelente, ótimo, boa, razoável e ruim, como razoável.

11. PROVIDÊNCIAS GERAIS

1. Encaminhar a relação dos processos não apresentados à correição, a fim de que o Juiz, no prazo de 08 (oito) dias, informe sobre a situação de cada um mediante certidão dos respectivos Cartórios.

2. Encaminhar a relação dos processos analisados a fim de que o Juiz adote as providências necessárias conforme indicações constantes da referida relação.

3. Recomendar ao Juiz maior dedicação à Comarca como aos próprios processos, sendo grande o volume de conclusos, conforme consta do levantamento de Providências, constando 142 (cento e quarenta e dois) em Aquidabã, 14 (quatorze) em Canhoba e 42 em Graccho Cardoso. Necessário, também, que as audiências sejam mais constantes.

4. Providenciar Provimento a fim de que os pedidos de Revogação de Prisão não sejam autuados como se fosse uma ação.

5. Lembrar ao Juiz e aos Cartórios que a distinção dos processos dos Juizados Cíveis e Criminais se faz com a identificação dos seguintes códigos: Cível – Cód. 629; Criminal Cód. 881.

6. Determinar que as capas amarelas não sejam utilizadas para os processos da Justiça Comum e sim para os dos Juizados, conforme Resolução nº 09/99.

7. Determinar maior atenção aos processos que contam com mais de 02 (dois) anos de Tempo de Distribuição, conforme relação a ser remetida ao Juiz e com mais de 30(trinta) dias sem movimentação.

8. Determinar que o Juiz compareça aos Distritos uma vez por semana.

9. Saber se o Juiz compareceu ao Encontro pela Justiça na Educação.

10. Instaurar Processo Administrativo Disciplinar em face de Deodato Gonçalves Soares.

(MARILZA MAYNARD SALGADO DE CARVALHO – Corregedora-Geral;
CEZÁRIO SIQUEIRA NETO – Juiz Corregedor; GILSON FÉLIX DOS SANTOS – Juiz Corregedor)

Resultados Alcançados

O Tribunal Pleno ficou mais munido de dados mais confiáveis para que decida quando das promoções dos Juízes e escrivães.

Situação Anterior	Situação Atual
Nenhuma sistemática de correição	Sistemática permanente
Falta de dados estatísticos	Base de dados consistente
Impossibilidade de Comparação de dados	Gráficos gerenciais comparativos
Baixo número de Correições – 3/ano	Em média 20/ano - 30 processos/ avaliador num total de 28.608 processos(2001)
Alto índice de subjetividade	Dados científicos objetivos
Nenhuma tecnologia	Uso de código de barras/programa/ banco de dados
Ausência de feedback	Acompanhamento e cobrança posterior
Análise por amostragem	Análise individual
Necessidade de muito tempo para análise	Redução sensível no tempo
Alto custo financeiro	Redução do custo financeiro

Desdobramentos Práticos

Criação da Central de Apoio aos Cartórios

Diante dos dados coletados nas correições, viu-se que seria impossível resolver o problema processual de alguns juízos, haja vista o atraso e acúmulo excessivo de processos. Diante disso, foi implementado um programa itinerante de ajuda aos cartórios para desafogar o acúmulo existente, retomando a viabilidade de trabalho.

Implementação de Construção ou reestruturação dos Fóruns Distritais

Viu-se que, diante da falta de prédios dignos para trabalho nos distritos, os processos e atividades processuais se concentravam na sede da Comarca. Isso não era justo com as pessoas que precisavam se deslocar.

Implementação da Central de Apoio ao Magistrado

Os juízes se ressentiam de não ter muito tempo diante do acumulado de trabalho para fazer pesquisas, para instruir melhor suas decisões. Foi assim que foi utilizado o mesmo grupo de correição para dar suporte aos magistrados em pesquisas, aumentando a produtividade.

Conclusão

Longe de ter um caráter punitivo, as correições têm servido como instrumento educativo para os Juízos. Os relatórios e dados emitidos podem auxiliar cientificamente a mapear os problemas do exercício jurisdicional estadual sergipano, oferecendo ao Poder Judiciário suporte para a guinada de decisões que aproximem o cidadão da Justiça e melhorem as condições internas de desenvolvimento.

Por fim, e o mais importante, criou-se um mecanismo ágil, duradouro e preciso de medição de eficiência. Este pode ser o início de uma nova mentalidade gerencial dentro do nosso Poder Judiciário.

PROPOSTA DE APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO EM QUALIDADE DE VIDA E TRABALHO – PGQVT DO TRF 1ª REGIÃO

ÁREA RESPONSÁVEL: SECBE/DIBEN – COORDENAÇÃO DO COMITÊ GERENCIAL DO TRF 1ª REGIÃO

BREVE HISTÓRICO DO PROGRAMA

O **Programa de Gestão em Qualidade de Vida e Trabalho - PGQVT** foi institucionalizado no TRF 1ª Região pela Resolução nº 02 de 07.12.2000 com o objetivo de “buscar a melhoria contínua da qualidade de vida no trabalho, proporcionando aos magistrados e servidores um sistema integrado de ações que vise:

- § A conscientização quanto à importância da responsabilidade individual da própria vida
- § A manutenção ou restabelecimento de um ambiente de trabalho saudável e estimulador,
- § O incremento da produtividade pessoal e institucional”.

O **PGQVT** objetiva possuir um corpo funcional formado por pessoas saudáveis, felizes e comprometidas com o trabalho para que nossa sociedade possa usufruir uma prestação jurisdicional qualitativa, pois a qualidade, em primeira instância, é feita pelas pessoas.

Para que isso aconteça, faz-se necessário o engajamento de todos, magistrados e servidores, nesse grande processo de mudança que visa ao desenvolvimento de hábitos saudáveis, de habilidades gerenciais e a um novo enfoque de postura funcional, pois precisamos de líderes e não de chefes, precisamos de pessoas capazes de formar equipes, identificar e desenvolver seus talentos, capazes de substituir a “pressão” pela cooperação, o medo pelo respeito e tantas outras coisas. A proposta do **PGQVT** é que, juntos, encontremos alternativas de soluções para os problemas que afligem o Tribunal.

Para melhor divulgar a filosofia do Programa e operacionalizar as ações propostas para o biênio 2001-2002, foi formado um Comitê Gerencial no TRF e nas Seccionais. Integrantes desses Comitês receberam, no início de 2001, treinamento de capacitação, por profissionais altamente qualificados, da Universidade de São Paulo (USP).

O Comitê Gerencial elaborou ainda, no primeiro semestre de 2001, um instrumento diagnóstico baseado em critérios adotados pela medicina psicossomática que aborda o ser humano como um ser biopsicossocial acrescido ainda da dimensão organizacional, a qual também interfere em sua qualidade de vida.

O questionário aplicado foi fundamentado em pressupostos teóricos defendidos por Dra. Ana Cristina Limongi França e Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque, professores da USP, em suas publicações técnicas.

O modelo foi aplicado em magistrados e servidores do TRF e nas catorze Seções Judiciárias que integram a 1ª Região (AC, AP, AM, BA, DF, GO, MA, MT, MG, PA, PI, RO, RR, TO) obedecendo as seguintes etapas:

- § Fase 01 – sensibilização
- § Fase 02 – elaboração e aplicação do instrumento de diagnóstico organizacional
- § Fase 03 – realização do pré-teste para validação do instrumento
- § Fase 04 aplicação do questionário nas diversas unidades do TRF 1ª Região e das Seções jurisdicionadas
- § Fase 05 – análise e interpretação dos resultados.

Cerca de 80% dos respondentes subsidiaram a pesquisa com suas respostas.

PROBLEMAS E NECESSIDADES IDENTIFICADAS

Com o intuito de agrupar as informações colhidas na pesquisa e priorizar as necessidades de intervenção para elaboração do Plano de Ação, foi proposto o escalona-

mento preliminar composto de quatro graus de necessidade de intervenção, baseado nas frequências de respostas obtidas nos questionários, de acordo com a tabela abaixo.

GRAU DE NECESSIDADE DE INTERVENÇÃO

GR NECESSIDADE DE INTERVENÇÃO

1	Situação crítica– Requer intervenção imediata	$X > 75\%$
2	Situação crítica – Merece intervenção o mais breve possível	$X \bullet 50\% < 75\%$
3	Situação não crítica – Merece intervenção quando possível	$X \bullet 25\% < 50\%$
4	Situação adequada – Não requer intervenção	$X \leq 25\%$

CAUSAS PRINCIPAIS ANALISADAS

A abordagem sociopsicossomática que fundamenta o planejamento das ações de qualidade de vida e trabalho no TRF1ª Região defende a tese de que a saúde e a doença são estados que resultam do equilíbrio harmônico ou da desregulação, respectiva, desses três campos: corpo, mente e meio externo (aspectos socioculturais e meio físico).

Partindo dessa premissa foram analisadas as principais causas que afetam as relações de trabalho e foram propostas, práticas gerenciais calcadas no respeito ao indivíduo e em suas necessidades básicas.

O equilíbrio entre a gestão pessoal e a profissional, sob o predomínio da visão humanística e holística tem sido a grande preocupação de nosso trabalho.

Buscar as causas que afetam esse equilíbrio e tratá-las convenientemente, com auto-responsabilidade e mudanças no gerenciamento do estilo de vida tem sido nosso maior objetivo.

PLANO DE AÇÃO

Verificados os pontos fortes, fracos e neutros apresentados nos gráficos demonstrativos relacionados às quarenta questões do instrumento diagnóstico aplicado, foram efetuados alguns cruzamentos necessários nos quatro aspectos mensurados (organizacional, biológico, psicológico e social).

Essas avaliações foram fundamentais para o planejamento de medidas corretivas (principais distorções) de continuidade (ações já existentes) e de otimização de resultados (busca de níveis mais elevados de competência, bem-estar e produtividade). Tais medidas deram origem à visão, missão, objetivos e valores que nortearam o planejamento do PGQVT e a programação de recursos humanos, físicos, materiais e financeiros necessários, relacionados a seguir:

VISÃO

Tornar-se referência nacional de programa do setor público, que desenvolva os valores e a filosofia da Qualidade de Vida e Trabalho, como veículo facilitador da evolução institucional, focalizando o ser humano como um todo integrado, elemento primordial da organização.

MISSÃO

Do TRF 1ª Região - Distribuir a justiça dentro dos princípios éticos, legais e de respeito ao ser humano e, assim, contribuir para melhorar a qualidade de vida da sociedade a que serve.

DO PROGRAMA DE GESTÃO EM QUALIDADE DE VIDA E TRABALHO - Promover o crescimento individual e coletivo dos magistrados e servidores, buscando equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida, para que possam prestar à sociedade um atendimento humanitário, ágil e efetivo.

OBJETIVOS

1. Sensibilizar e conscientizar magistrados e servidores para a importância da qualidade de vida e trabalho, buscando o crescimento pessoal e profissional do indivíduo como Ser Holístico (mente, corpo, espírito e emoção).
2. Humanizar o ambiente de trabalho estimulando os relacionamentos interpessoais, respeito e a cooperação.
3. Aprimorar a imagem institucional em âmbito interno e externo.
4. Priorizar as necessidades dos magistrados e servidores e oferecer-lhes informações e instrumentos para o gerenciamento das relações consigo, com o próximo e com o meio.
5. Implementar ações preventivas, corretivas e de continuidade buscando introduzir novos padrões de Qualidade de Vida e Trabalho.
6. Propiciar o desenvolvimento de habilidades interpessoais como requisito essencial à integração de magistrados e servidores.
7. Buscar a melhoria das condições de trabalho para a obtenção de um ambiente favorável à otimização dos serviços prestados aos usuários da Justiça Federal.
8. Promover a integração das Unidades do TRF, buscando o comprometimento dos dirigentes e a coesão institucional, para garantir a excelência das ações propostas.

VALORES

- Equidade
- Cooperação
- Ética
- Responsabilidade Social
- Comprometimento
- Visão Holística do Ser Humano
- Integração
- Qualidade
- Aperfeiçoamento Contínuo
- Respeito

RECURSOS

Recursos Humanos

- Magistrados e servidores que atuarão como colaboradores;
- Membros do Comitê Gerencial, representativos das diversas unidades do Tribunal;
- Profissionais convidados ou contratados para a realização de palestras, cursos, oficinas; e
- Facilitadores treinados de forma compatível às suas habilidades e talentos.

Recursos Físicos

- Auditório para reuniões, palestras, etc;
- Sala de treinamento para realização de oficinas e cursos;
- Espaços apropriados para atividades físicas, culturais e sociais; e
- Dependências do Centrejufe;
- Outros.

Recursos Materiais

- Material básico de expediente;
- TV, vídeo e som;
- Fitas de vídeo, CDs, álbum seriado;
- Retroprojeter e cavalete;
- Colchonetes; e
- Outros, de acordo com a necessidade da ação a ser desenvolvida ou a critério do instrutor/facilitador.

Recursos Financeiros

Os recursos financeiros destinados às ações do Programa de gestão em qualidade de vida e trabalho - PGQVT do TRF-1ª Região serão oriundos das seguintes fontes:

- Recursos Próprios e/ou da União destinados à contratação de instrutores que atuarão em projetos específicos, diárias e passagens;
- Recursos Próprios e/ou da União destinados à aquisição de material específico para a realização dos eventos constantes do Plano de Ação, principalmente aos relacionados à saúde física (atendimento médico, odontológico e psicológico);
- Advindos da participação direta do servidor, em algumas ações, a fim de garantir comprometimento e assiduidade; e
- Advindos do valor total da contribuição social do Pro-Social, até o limite de 2% em cada exercício.

PROGRAMAÇÃO 2002/2003

A partir do diagnóstico realizado, foram elencadas vinte e nove ações a serem implantadas/implementadas no Plano de Ação do biênio 2002/2003:

Aspecto Organizacional

AÇÃO I - Implantação/implementação do projeto "O Tribunal Cidadão" (suspendida temporariamente)

Aproximar os servidores e magistrados dos jurisdicionados e vice-versa, sensibilizando-os para as demandas sociais.

AÇÃO II - Utilização de mecanismos de reconhecimento do trabalho dos servidores.

Criar e incentivar a utilização de mecanismos de reconhecimento, selecionando e premiando servidores e trabalhos de qualidade desenvolvidos na 1ª Região.

AÇÃO III - Otimização e padronização de rotinas e procedimentos.

Racionalizar, otimizar e facilitar a realização dos serviços de apoio judiciário.

AÇÃO IV - Documentação e treinamento para utilização dos sistemas automatizados.

Divulgar ações de modernização e aprimoramento e capacitar o corpo funcional para a utilização das ferramentas de trabalho disponíveis.

AÇÃO V - Implantação de inovações organizacionais.

Minimizar os efeitos de fatores que ocasionam insatisfação aos servidores.

Aspecto Psicológico

AÇÃO VI - Capacitação dos comitês do PGQVT.

Promover a capacitação e o aperfeiçoamento contínuo dos integrantes dos Comitês Gerenciais do TRF e Seccionais.

AÇÃO VII - Programa de educação gerencial.

Proporcionar educação gerencial continuada aos dirigentes, a fim de promover o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de técnicas de liderança, administração do tempo, administração de conflitos, gerenciamento participativo, distribuição de tarefas e melhoria das relações chefia-servidor.

AÇÃO VIII - Desenvolvimento de equipes e oficinas interativas com abordagem nas relações humanas.

Facilitar a comunicação e o relacionamento interpessoal de uma equipe, integrando-a em torno de objetivos comuns.

- AÇÃO IX** - Criação do banco de talentos da Primeira Região.
Possibilitar a participação do servidor em ações nas quais ele seja especialista, potencializando a utilização de seus talentos e habilidades.
- AÇÃO X** - Programa de capacitação gerencial para juizes.
Proporcionar o aperfeiçoamento gerencial dos magistrados.
- AÇÃO XI** - Programação de visitas de servidores às sessões de julgamento e gabinetes e da comunidade às dependências do Tribunal e Seções Judiciárias.
Proporcionar aos servidores maiores conhecimentos sobre o papel dos juizes, e informar à comunidade sobre os serviços oferecidos na Justiça Federal.
- AÇÃO XII** - Programa de exames periódicos.
Combate e prevenção às doenças.
- AÇÃO XIII** - Realização de pesquisa sobre o conservadorismo institucional e a discriminação entre as áreas meio e fim.
Identificar as disfunções, a fim de criar oportunidades igualitárias para as áreas meio e fim.
- Aspecto Biológico**
- AÇÃO XIV** - Melhoria da qualidade dos atendimentos médico e odontológico internos.
Propor ações de melhoria da qualidade dos serviços internos oferecidos, a fim de alcançar a satisfação dos magistrados, servidores e usuários dos serviços.
- AÇÃO XV** - Campanhas odontológicas (adulto/infantil).
Sensibilizar adultos e crianças para a importância de procedimentos preventivos e a prática de hábitos saudáveis, visando à redução do índice de cáries dentais.
- AÇÃO XVI** - Prevenção e controle das doenças cardiovasculares.
Atuar sobre os fatores de risco removíveis (hipertensão arterial, hiperglicemia, obesidade e tabagismo), reduzindo as complicações e gastos com tratamentos.

- AÇÃO XVII** - Implantação do projeto “DE BEM COM A VIDA”.
Reestruturar as ações de qualidade de vida já oferecidas e implementar novas ações.
- AÇÃO XVIII** - Implementação do projeto “VIVA MELHOR”.
Preparar o servidor em processo de aposentadoria para a nova fase de vida, bem como resgatar o bem-estar físico, mental e social dos aposentados.
- AÇÃO XIX** - Prevenção ao estresse e às doenças ocupacionais.
Reduzir o nível de estresse e desenvolver ações de saúde por meio de um projeto de acompanhamento, medição e prevenção dos riscos ambientais.
- AÇÃO XX** - Implantação dos serviços de atendimento psicológico nas seccionais.
Oferecer assistência psicológica aos servidores de toda a 1ª Região.
- AÇÃO XXI** - Feira de Saúde.
Disponibilizar, anualmente, informações sobre saúde integral (abordagem holística) a todos os magistrados e servidores.
- AÇÃO XXII** - Implantação/implementação do banco de doadores de Sangue.
Formar um cadastro de doadores voluntários e de reposição para pronto atendimento às necessidades.
- AÇÃO XXIII** - Comemoração de temas geradores de ações de qualidade integradas.
Celebrar datas importantes e apresentar temas atuais relacionados à saúde em todos os seus aspectos: físico, mental, emocional, social e organizacional.
- Aspecto Social**
- AÇÃO XXIV** - Instalação de um restaurante/lanchonete.
Proporcionar aos servidores um local adequado para a realização de suas refeições diárias, com qualidade.
- AÇÃO XXV** - Adoção de medidas para solucionar o problema de estacionamento.
Minimizar os efeitos estressantes da falta de vagas nos estacionamentos existentes.

- AÇÃO XXVI** - Promoção de campanhas de solidariedade.
Desenvolver o espírito de doação, companheirismo e solidariedade.
- AÇÃO XXVII** - Promoção de eventos culturais de integração social e confraternização entre servidores.
Proporcionar integração e melhor relacionamento entre magistrados, servidores, familiares e amigos, dentro e fora da instituição, por meio de atividades sócio-culturais e de entretenimento.
- AÇÃO XXVIII** - Utilização dos meios de comunicação para troca de experiências e divulgação das atividades do PGQVT.
Divulgar experiências bem sucedidas como estímulo à realização de novas práticas e ações de qualidade de vida e trabalho.
- AÇÃO XXIX** - Atividades de canto e coral.
Dar continuidade às ações dos corais já implantados; estabelecer critérios básicos e orientar os procedimentos necessários a sua implantação nas seccionais interessadas.

EXECUÇÃO

Para melhor operacionalização foram desdobradas ações previstas em metas mensuráveis, com datas de início e/ou conclusão.

O cronograma mencionado refere-se às metas propostas para o corrente ano, com avaliação paralela das atividades desenvolvidas. Após a avaliação final do exercício de 2002 as ações serão retroalimentadas e passarão a integrar o planejamento para 2003

ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Acompanhar o andamento do PGQVT, avaliar constantemente os seus resultados e, se necessário, implementar ações corretivas imediatas, são de competência do Comitê Gerencial do Programa e dos responsáveis pelas ações estratégicas. A mensuração dos resultados é parte fundamental do trabalho, pois assim, torna-se possível avaliar se os procedimentos e os resultados obtidos atingiram ou não os objetivos propostos.

BENEFÍCIOS

Fortalecimento institucional – o apoio dos dirigentes garantiu a continuidade do Programa e o alcance dos objetivos propostos.

Formação de equipes gestoras do PGQVT – a integração dos membros do Comitê Central e o envolvimento das unidades responsáveis na operacionalização das ações previstas têm garantido o sucesso das atividades até agora realizadas.

Desenvolvimento de talentos e competências – o envolvimento de talentos da Casa em eventos e atividades tem contribuído para a diminuição de custos, além de propiciar a elevação da auto-estima, o exercício de compartilhamento e o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Otimização dos recursos existentes – (físicos – humanos e materiais).

Desenvolvimento comportamental – crescimento no índice de adesão e grau de satisfação dos servidores participantes dos projetos já desenvolvidos.

Fortalecimento da auto-gestão da saúde e qualidade de vida – já podem ser observadas algumas evidências de comportamento relacionadas ao estilo de vida dos servidores e à auto-responsabilidade. Exemplo: pessoas que deixaram de fumar, maior número de consultas preventivas, prática de atividades físicas e atividades relaxantes, modelos de vida saudável nas diferentes faixas etárias, prática de alimentação saudável, etc.

Sensibilização e comprometimento – quebra de resistência de pessoas pessimistas e/ou acomodadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A assimilação e a implementação das propostas deste Programa, demandarão em projetos de capacitação e outras ações que irão sensibilizar, educar e proporcionar condições para que magistrados, dirigentes e servidores sejam dotados de todo instrumental necessário à efetiva participação neste processo.

Por outro lado, não basta ter ferramentas, é preciso ter, fundamentalmente, o envolvimento e comprometimento de todos.

Dessa forma, os comitês do TRF e Seccionais, deverão buscar o constante equilíbrio entre indivíduo e trabalho, criando um clima favorável às mudanças e inovações.

PLANO DE AÇÃO DAS SECCIONAIS

As práticas de valorização do potencial humano, as ações de qualidade já desenvolvidas e o envolvimento e comprometimento da cúpula do TRF em querer, de fato, implantar um **Programa de Gestão em Qualidade de Vida e Trabalho** em toda a 1ª Região, foram fundamentais para que essa experiência pioneira na justiça fosse introduzida, simultaneamente, nas 14 Seções Jurisdicionadas.

Para garantir um consenso quanto à nova Política de Qualidade foi importante a identificação de fatores e critérios sustentadores da formulação do modelo adotado e foi necessário traçar algumas fases características do processo de implantação, as quais foram adaptadas de acordo com a realidade, as necessidades e expectativas de cada Seccional:

- **Sensibilização** – todas as Seções Judiciárias trocaram informações com o TRF e buscaram alternativas apropriadas à situação local.
- **Preparação** – foi institucionalizado pela Portaria / DIGES / PRESI / n. 56, de 24/01/2001 um Comitê Gerencial local. Dois dos integrantes participaram de

um Curso de Capacitação no TRF, quando receberam os principais fundamentos teóricos para a viabilização dos mecanismos necessários à implantação do **Programa de Gestão em Qualidade de Vida e Trabalho** em nível regional.

- **Diagnóstico** – a aplicação do instrumento diagnóstico (questionário com 39 questões objetivas e 01 subjetiva) deu ensejo à coleta das informações básicas da população – alvo de cada Seccional, com uma abordagem holística do ser humano, peça fundamental de todo processo de mudança.
- **Concepção e implantação do programa** – após verificação detalhada dos gráficos demonstrativos e das sugestões arroladas na questão subjetiva, cada uma das Seccionais estabeleceu ações a curto, médio e longo prazos e elaborou cronograma de implantação das mudanças tecnológicas, organizacionais, físicas e de gerenciamento dos magistrados e servidores.

Para facilitar a operacionalização do Programa, as Seções Jurisdicionadas, fazendo uso de sua autonomia e de suas habilidades próprias, propuseram ações para o biênio 2002 / 2003, que passaram a integrar o plano de Ação da 1ª Região.

SISTEMA DE INFORMATIZAÇÃO DAS DECISÕES DE SEGUNDO GRAU – STDOC

** Trabalho apresentado pela equipe do TRT – 8ª Região.*

APRESENTAÇÃO

O *Sistema de Informatização das Decisões Segundo Grau – STDOC*, tem por finalidade publicar na Internet as decisões proferidas pela 8ª Região, de forma indexada e com a possibilidade de recuperação do texto original, em formato “RTF”.

ORIGEM

O Programa da Qualidade no Serviço Público “*atua como instrumento de transformação da gestão pública, no campo específico da promoção da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos*”¹.

Neste sentido, o Escritório da Qualidade, visando melhor atender ao público interno e externo deste E. TRT, contou a Secretaria Especial de Tecnologia da Informação, através de sua Supervisão de Internet e Intranet, para que desenvolvesse uma nova logística de disponibilização das decisões do 2º Grau proferidas por esta Corte, já que a solução atualmente em uso acarreta desperdício de recursos humanos e materiais (*ver gráficos*).

Para explicitar melhor os benefícios advindos da nova solução, confrontaremos nas seções seguintes, as rotinas executadas no procedimento atual e no novo procedimento.

PROCEDIMENTO ATUAL x NOVO PROCEDIMENTO

ESMAFE
ESCOLA DE MAGISTRATURA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

Setor	Função	Procedimento atual	Novo procedimento
Gabinete dos Juízes	responsáveis pela produção das decisões e manutenção da base de dados.	Complexo e demorado, não totalmente automatizado e vulnerável a falhas.	Totalmente automatizado, tempo de execução reduzido a minutos
Turmas	Responsáveis pela publicação das decisões	Após a publicação as decisões são encaminhadas à Reprografia.	Não há necessidade de cópia, pois a decisão é disponibilizada na internet no dia da publicação.
Reprografia	Responsável pelas cópias das decisões	Após serem reproduzidas, as decisões são encaminhadas à Biblioteca e ficam disponíveis aos interessados	Não há necessidade de cópia. Isto acarretará uma economia de cerca de 30.000 cópias/ano.
Legislação	Responsável pela verificação das decisões publicadas	Informa às Turmas e à Biblioteca	Não há necessidade. Caso eventualmente seja necessário a confirmação da publicação, basta acessar o site: www.ioepa.com.br
Biblioteca	Responsável pela disponibilização das cópias das decisões	As cópias das decisões ficam a disposição dos interessados	Não há mais necessidade desse procedimento
Arquivo Geral	Responsável pela catalogação e arquivamento das decisões	As cópias das decisões ficam a disposição dos interessados para pesquisa	Não há necessidade, já que os documentos poderão ser consultados via internet.

FLUXOGRAMA COMPARATIVO ENTRE O PROCEDIMENTO

ATUAL E O NOVO PROCEDIMENTO DE PUBLICAÇÃO DE DECISÕES DO 2º GRAU

Na apresentação do trabalho foi exibido um fluxograma que mostrava as duas situações, o procedimento atual e o novo procedimento. Este último eliminava um caminho complicado, permitindo que os documentos produzidos pelos Gabinetes fossem publicados na Internet e de logo disponibilizados para advogados e partes.

RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS

SETOR	No Procedimento Atual	No Novo Procedimento
Gabinetes	42 (02 servidores por Gab)	21 (01 servidor por Gab)
Turmas	12 servidores	-
Reprografia	02 servidores	-
Legislação	02 servidores	-
Biblioteca	03 servidores	-
Arquivo	02 servidores	-
TOTAL	63 servidores	21 servidores

BENEFÍCIOS

Dentre os principais benefícios que a implantação deste sistema deverá trazer, destacamos:

- Formação de uma base de decisões disponíveis para consulta a magistrados, servidores e jurisdicionados;
- As partes interessadas poderão ter acesso as decisões imediatamente após sua publicação no Diário Oficial, evitando a vinda ao TRT;
- Economia de tempo, recursos humanos e materiais, conforme gráficos apresentados.

CONSIDERAÇÕES

O sucesso de todo o projeto está diretamente ligado aos procedimentos de atualização da base de decisões por parte dos servidores do Segundo Grau. Por esse motivo, acreditamos que tais procedimentos precisam ser formalizados, a exemplo do que ocorreu com as decisões do Primeiro Grau (*ver anexo*).

A N E X O **PORTARIA Nº 689, DE 24 DE JULHO DE 2001**

Instituí o STDoc (Sistema de Transmissão de Documentos) - Módulo de Decisões do Primeiro Grau e regulamenta o acesso e a transmissão eletrônica de documentos pela Internet.

A PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA OITAVA REGIÃO, no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO o desejo de integrar todas as Varas de Trabalho da Região ao Portal da Oitava Região da Justiça do Trabalho;

CONSIDERANDO a necessidade de regulamentar o envio de documento, para permitir a consulta on-line aos dados;

RESOLVE:

INSTITUIR o STDoc (Sistema de Transmissão de Documentos) - Módulo de Decisões do Primeiro Grau e regulamenta o acesso e a transmissão eletrônica de documentos pela Internet:

Art. 1º. A transmissão eletrônica de documentos, no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da Oitava Região, rege-se por esta Portaria, observada a Portaria nº 554, de 18 de junho de 2001, no que couber.

CAPÍTULO I - DO ACESSO DAS VARAS DO TRABALHO À INTERNET

Art. 2º. Todos os órgãos judiciários desfrutarão de acesso à internet, em uma das seguintes modalidades:

- a) acesso direto por intermédio do Tribunal, na sede ou fora dela (Intranet);
- b) por meio de provedor local, mediante requerimento ao Diretor Geral acompanhado de levantamento de preços;
- c) mediante ligação telefônica interurbana, em serviço 0800.

Art. 3º. Nas hipóteses de acesso discado, com tarifação por hora, será fixado limite de horas pelo Serviço de Processamento de Dados, com aprovação da Comissão de Informatização.

§1º. Os limites mensais poderão ser alterados, conforme a disponibilidade orçamentária ou por requerimento, fundamentado e prévio, do órgão judicial.

§2º. As horas excedentes do limite mensal serão cobradas do Juiz que estiver na titularidade do órgão judiciário, que deverá efetuar o depósito, em conta indicada, no prazo de 10 (dez) dias do recebimento da cobrança.

§3º. O descumprimento do prazo estabelecido no parágrafo anterior poderá acarretar na suspensão dos serviços.

DO STDOC - SISTEMA DE TRANSMISSÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS - MÓDULO DE DECISÕES DO PRIMEIRO GRAU

Art. 4º. Fica regulamentada a publicação eletrônica de sentenças, atas de audiência e despachos, mediante a instituição do STDOC - Sistema de Transmissão Eletrônica De Documentos, disponível no endereço www.trt8.gov.br/stdoc.

Art. 5º. O STDOC permitirá ao Juiz ou o servidor designado a remeter documentos pela Internet para posterior consulta no Portal da Justiça do Trabalho da Oitava Região.

Parágrafo único. Para cumprimento deste artigo, cada Juiz e dois servidores por órgão judiciário receberão senhas para acesso ao sistema.

ESMAFE
ESCOLA DE MAGISTRATURA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

Art. 6º. A utilização do STDOC será realizada nos moldes de Manual de Utilização editado pelo Serviço de Processamento de Dados, disponível no endereço www.trt8.gov.br/stdoc/manual.

Publique-se, dê-se ciência e cumpra-se.

ROSITA DE NAZARÉ SIDRIM NASSAR
Juíza Presidente

