

MARCONI PEREIRA DE ARAÚJO

**GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO
PÚBLICO: DESAFIO DE UMA NOVA ERA**

**ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO ADMINISTRATIVO E
GESTÃO PÚBLICA**

**UFPB/JOÃO PESSOA
2004**

MARCONI PEREIRA DE ARAÚJO

**GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO
PÚBLICO: DESAFIO DE UMA NOVA ERA**

**Monografia apresentada à banca
examinadora da Universidade
Federal da Paraíba, como exigência
parcial para obtenção do título de
Especialista em Direito
Administrativo e Gestão Pública,
sob a orientação da Mestre Cristina
Maria Costa Garcez**

**JOÃO PESSOA
2004
TERMO DE APROVAÇÃO**

MARCONI PEREIRA DE ARAÚJO

GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIO DE UMA NOVA ERA

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Direito Administrativo e Gestão Pública pela seguinte banca examinadora:

Orientadora: Mestre Cristina Maria Costa Garcez.

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. _____

João Pessoa/PB, ____ de _____ de 2004.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Aurélia, e aos meus filhos, os quais, ao longo do período de curso, demonstraram absoluta compreensão ante à minha ausência do convívio familiar, sobretudo nos finais de semana em que me deslocava de Campina Grande, onde resido, até a capital do Estado, cidade de realização desse importante curso de Especialização.

À minha orientadora e Mestre Cristina Maria Costa Garcez que, não obstante suas inúmeras atribuições, sobretudo as decorrentes do cargo de Juíza Federal exercidas com inequívoca competência na 4ª Vara da Justiça Federal, Subseção Judiciária de Campina Grande, aceitou o compromisso de atuar na orientação desse trabalho monográfico, o que muito me honra.

Aos amigos especialistas Ubaldina Fernandes Nunes e Luís Carlos Soares Cavalcanti, que ratificaram, em todos os momentos vivenciados na academia, a habilidade e competência de que já tinha conhecimento na condição de colega de trabalho, e que me proporcionaram imensa alegria pelo convívio harmonioso, sincero e de elevada solidariedade.

Aos que comandam o 2º Grupamento de Engenharia Motorizado na capital do Estado da Paraíba, a quem saúdo na pessoa do Capitão Silva Castro, incansável incentivador de cursos de aperfeiçoamento de nível superior no âmbito daquela Instituição, pela exata compreensão da importância em oferecer oportunidades de crescimento profissional não somente aos militares integrantes da Corporação, mas aos civis que, assim como eu, tiveram a oportunidade de partilhar gratificantes momentos de descontração e constante aprendizado.

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

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

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

Acredite e faça a sua parte!

Theodore A. Lowe e Gerald M. McBean

RESUMO

O trabalho em apreço versa sobre a gestão da qualidade no serviço público, encarada como desafio de uma nova era, numa sociedade cada vez mais exigente e ávida pelo exercício pleno da cidadania, com ênfase na experiência vivenciada pela Justiça Federal de C. Grande, a partir do estudo sistemático do Planejamento Estratégico da 5ª Região. Aponta e discorre sobre a origem e os fundamentos da administração pública gerencial e procura demonstrar que a implantação da qualidade no serviço público está em perfeita sintonia com a exigência constitucional decorrente do princípio da eficiência, insculpido na Carta Magna através da EC nº 19/98. Demonstra que a gestão da qualidade está intimamente vinculada à elaboração de um Planejamento Estratégico, o qual compreende três etapas fundamentais, quais sejam as de concepção, planificação e controle. Apóia-se em entrevistas, pesquisas de campo, consultas doutrinárias e outras fontes literárias e institucionais, visando ao estudo comparativo daquilo que se depreende na teoria em relação ao que se observa na prática. Apresenta dados relevantes alusivos à experiência vivenciada na Justiça Federal, tais como as ações implementadas, os projetos classificados em Mostras Nacionais sobre Qualidade, as pesquisas de clima organizacional e de satisfação de cliente externo, a importância da obtenção do certificado ISO 9001:2000, bem assim o reconhecimento público de toda a 5ª Região. Examina com serenidade, e visando à prevalência do bom senso, os avanços alcançados, as dificuldades naturais decorrentes da mudança de paradigma e aponta algumas considerações finais, na esperança de que o sonho de qualidade venha a transformar-se em meta permanente a ser seguida, especialmente no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região.

Palavras-chave: Administração pública gerencial, qualidade no serviço público, planejamento estratégico, princípio da eficiência, experiência da Justiça Federal em Campina Grande.

ABSTRACT

The present work focuses on quality management in the public service, seen as a challenge of a new era, in an increasingly demanding society and eager for the full exercise of citizenship, with an emphasis on experience by the Federal Court of c. Grande, from the systematic study of strategic planning of the 5th region. Points and discusses the origin and foundations of public administration management and seeks to demonstrate that the implementation of quality in public service are in perfect harmony with the constitutional requirement arising from the principle of efficiency, developed in the Magna Carta by EC No. 19/98. Demonstrates that quality management is closely linked to the development of a strategic plan, which comprises three fundamental steps, namely the design, planning and control. Is based on interviews, field research, doctrinal queries and other institutional and literary sources, aiming at a comparative study of what is seen in the theory in relation to what is observed in practice. Presents relevant data depicting the experience in Federal courts, such as the actions implemented, the projects classified in National Shows on quality, organizational climate surveys and external client satisfaction, the importance of obtaining the certificate ISO 9001: 2000, as well as public recognition of the 5th region. Examines with serenity, and to the prevalence of common sense, the advances achieved, the natural difficulties arising from the paradigm shift and some final considerations, in the hope that the dream of quality will become permanent goal to be followed, especially in the context of the Federal Court of the 5th region.

Keywords: managerial public administration, public service quality, strategic planning, the principle of efficiency, experience of Federal Justice in Campina Grande.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 2. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL | 12 |
| 2.1 Origem | 12 |
| 2.2 Fundamentos | 13 |
| 2.2.1 Satisfação do cliente | 14 |
| 2.2.2 Envolvimento de todos | 12 |
| 2.2.3 Gestão participativa | 13 |
| 2.2.4 Gerência de processos | 14 |
| 2.2.5 Valorização das pessoas | 12 |
| 2.2.6 Constância de propósitos | 13 |
| 2.2.7. Melhoria contínua | 14 |
| 2.2.8. Gestão pró-ativa | 14 |
| 3. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 18 |
| 3.1 Introdução | 18 |
| 3.2 Eficiência X Qualidade | 18 |
| 4. GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO | 23 |
| 4.1 Introdução | 23 |
| 4.2 Concepção do Planejamento Estratégico | 25 |
| 4.2.1 Análise organizacional | 26 |
| 4.2.2 Perfil | 27 |
| 4.2.3 Posicionamento | 28 |
| 4.2.4 Diagnóstico | 30 |
| 4.2.5 Cenários | 33 |
| 4.3 Planejamento Estratégico: etapa de Planificação | 33 |
| 4.4 Controle do Planejamento Estratégico | 33 |
| 4.5 Vantagens do Planejamento Estratégico | 35 |
| 4.6 Missão, Visão e Valores | 36 |
| 5. O PROGRAMA DE QUALIDADE NA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO | 39 |
| 5.1 Introdução | 39 |
| 5.2 Missão da Justiça Federal – 5ª Região | 44 |
| 5.3 Visão da Justiça Federal – 5ª Região | 44 |
| 5.4 Valores da Justiça Federal – 5ª Região | 48 |
| 5.5 Análise de Ambientes | 50 |
| 5.5.1 Ameaças | 54 |
| 5.5.2 Oportunidades | 56 |
| 5.5.3 Fraquezas | 54 |
| 5.5.4 Forças | 54 |
| 5.6 Detalhamento das estratégias | 54 |
| 5.6.1 Estratégia 1: Implementar a Justiça de Resultados | 54 |
| 5.6.2 Estratégia 2: Promover a articulação institucional e Desenvolver a imagem do órgão | 54 |
| 5.6.3 Estratégia 3: Desenvolver a gestão avançada de pessoas | 54 |
| 5.6.4 Estratégia 4: Desenvolver a excelência na gestão | 54 |
| 5.6.5 Estratégia 5: Desenvolver a gestão de processos e melhorar a Infra-estrutura | 54 |

| | |
|--|----|
| 6. A EXPERIÊNCIA DA JUSTIÇA FEDERAL EM CAMPINA GRANDE | 59 |
| 6.1 Ações desenvolvidas | 59 |
| 6.1.1 Estratégia por estratégia..... | 60 |
| 6.1.2 Histórico da Qualidade em 2003 | 62 |
| 6.2 Clima Organizacional e Nível de satisfação do usuário | 64 |
| 6.2.1 Introdução | 60 |
| 6.2.2 Pesquisas de Clima Organizacional: referenciais comparativos | 60 |
| 6.2.3 Pesquisas de satisfação do usuário: referenciais comparativos | 60 |
| 6.3 O Código de Barras e a IV Mostra Nacional da Qualidade, em Pernambuco | 60 |
| 6.3.1 Apresentação do Órgão..... | 60 |
| 6.3.2 Caracterização do Setor | 60 |
| 6.3.3 Definição do Processo Crítico | 60 |
| 6.3.4 Identificação do problema | 60 |
| 6.3.5 Efeito do problema e Identificação das causas | 60 |
| 6.3.6 Metas estabelecidas | 60 |
| 6.3.7 Ações implementadas | 60 |
| 6.3.8 Resultados obtidos | 60 |
| 6.3.9 Outras considerações | 60 |
| 6.4 O Registro de Manifestação e a V Mostra Nacional da Qualidade, em Santa Catarina | 60 |
| 6.4.1 Introdução | 60 |
| 6.4.2 O Processo Crítico | 60 |
| 6.4.3 Identificação do Problema | 60 |
| 6.4.4 Efeito do problema e Identificação das causas | 60 |
| 6.4.5 Plano de Ação e Resultado esperado | 60 |
| 6.4.6 Detalhamento do método | 60 |
| 6.4.7 Outras considerações | 60 |
| 6.5 O Certificado ISO na Justiça Federal em C. Grande: reconhecimento internacional | 60 |
| 6.5.1 Introdução | 60 |
| 6.5.2 O que significa ISO 9000?..... | 60 |
| 6.5.3 Por que implantar o ISO 9000? | 60 |
| 6.5.4 Qual a importância do recebimento do ISO 9000?..... | 60 |
| 6.5.5 Outras considerações | 60 |
| 6.5.6 ISO 9001:2000 e a Justiça Federal em Campina Grande | 60 |
| 6.6 O reconhecimento público da Justiça Federal de toda a 5ª Região | 60 |
| 6.6.1 O por quê do reconhecimento | 60 |
| 6.6.2 Um agradecimento todo especial..... | 60 |
| 7. CONCLUSÃO | 83 |
| REFERÊNCIAS | 86 |
| ANEXOS | 89 |

INTRODUÇÃO

A Emenda Constitucional nº 19, de 5 de junho de 1998, fez constar o Princípio da Eficiência como expressa exigência a ser observada no âmbito da Administração Pública Brasileira.

A Gestão da qualidade no serviço público se traduz, necessariamente, na busca de uma maior eficiência na prestação dos serviços de que dispõe, até por que constitui peça primordial rumo à melhoria contínua, com vistas à efetiva satisfação do cidadão.

E é em face dessa expressiva mudança de paradigma nas Instituições Públicas, as quais vêm dia após dia encetando um movimento crescente em prol da qualidade, que foi desenvolvido o trabalho em apreço, com ênfase especial à realidade em curso na Justiça Federal de Campina Grande, estado da Paraíba, a partir da implantação de um Programa de Qualidade levado a efeito em toda a 5ª Região, que abrange os estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe.

A princípio, será objeto de enfoque os preceitos teóricos sobre a origem e os fundamentos da administração pública gerencial, comentando-se sucintamente sobre cada um deles.

Em seguida, observar-se-á a intrínseca relação entre os termos *eficiência x qualidade*, visando à comprovação de que as ações de qualidade caminham, indiscutivelmente, na direção do cumprimento do Princípio da Eficiência da Administração Pública.

Posteriormente, será procedido um estudo sobre a Gestão da qualidade no serviço público, enfatizando-se as etapas de concepção, planejamento e controle do Planejamento Estratégico, bem assim as vantagens deste Planejamento.

Mais adiante, de forma mais detalhada, far-se-á uma explanação sobre o desenvolvimento do Programa de Qualidade na Justiça Federal da 5ª Região, que desaguaram no Planejamento Estratégico para o período de 2002 a 2006, detalhando-se cada estratégia eleita pelo Tribunal, Seção ou Subseção Judiciária, bem assim a missão, visão e valores previamente definidos, a análise de ambientes ocorrida,

seja no campo interno (forças e fraquezas), seja no aspecto externo (ameaças e oportunidades).

Com bastante ênfase, merecerá relevo especial a experiência da Justiça Federal em Campina Grande, partindo das inúmeras ações desenvolvidas na Instituição, desde a implantação do Programa de Qualidade em toda a 5ª Região.

Não menos importante será o estudo comparativo sobre as Pesquisas de Clima Organizacional e de Satisfação do Cliente Externo, ambas imprescindíveis à adoção de novas práticas e novos rumos, visando à melhoria contínua.

Também merecerão destaque os trabalhos da Justiça Federal de Campina Grande selecionados para as IV e V Mostras Nacionais de Trabalhos da Qualidade do Judiciário, realizadas em Recife e Florianópolis nos anos de 2002 e 2003, respectivamente: o Código de Barras e o Registro de Manifestação.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: DESAFIO DE UMA NOVA ERA

2. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

2.1 Origem

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Os critérios que compõem o modelo são os seguintes:

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

2.2 Fundamentos

O Modelo de Excelência em Gestão Pública está fundamentado nos Princípios da Gestão Pública pela Qualidade: Satisfação do Cliente, Envolvimento de Todos, Gestão Participativa, Gerência de Processos, Valorização das Pessoas, Constância de Propósitos, Melhoria Contínua e Gestão Pró-Ativa.

2.2.1 Satisfação do Cliente

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

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

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

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

2.2.2 Envolvimento de Todos

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

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

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

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

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

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

2.2.3 Gestão Participativa

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

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

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

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

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

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

2.2.4 Gerência de Processos

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

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

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

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

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

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

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

O desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho requer a identificação e análise de todos os seus processos. A análise de processos leva ao melhor entendimento e funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a

eliminação de atividades redundantes e a identificação clara de clientes e fornecedores. A constante análise do sistema de gestão, dos processos e da interdependência entre eles, ajuda a desenvolver o pensamento sistêmico na organização.

2.2.5 Valorização das Pessoas

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.6 Constância de Propósitos

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

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

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

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

despreocupação com custos, com pesquisas, com manutenção e com qualidade.

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

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

Uma das maiores dificuldades encontradas na introdução dos conceitos da qualidade em uma organização é a resistência de seus funcionários, que agem em conformidade com a cultura da empresa. Para que a implantação e manutenção do sistema de gestão pela qualidade tenham sucesso, é necessária que a organização, pelo compromisso da alta direção, despenda grande esforço no sentido de modificar a cultura organizacional de maneira que haja persistência, continuidade e convergência de atitudes para conquista de objetivos previamente traçados.

2.2.7 Melhoria Contínua

A busca da excelência requer que a organização melhore continuamente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.8 Gestão Pró-Ativa

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

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

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

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

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

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

3. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

3.1 Introdução

É cada vez maior o nível de preocupação e a atenção dispensada pelos dirigentes das Instituições Públicas no tocante ao cumprimento de novel princípio constitucional da Administração Pública, insculpido expressamente no *caput* do art. 37 da nossa Carta Magna através da Emenda Constitucional nº 19, de 5 de junho de 1998. Trata-se do Princípio da Eficiência, cujo atingimento só será possível, indubitavelmente, se houver arraigado compromisso dos componentes da organização com o seu efetivo sucesso, cujos fatores preponderantes voltam-se, fundamentalmente, à forte orientação para a ação, focalização no cliente, trabalho participativo, valorização do servidor, comunicação franca e aberta, envolvimento total, foco no processo e melhoria contínua, comprometimento da alta direção, abordagem sistêmica, atuação baseada em fatos, desafio ao “status quo”, dentre outros.

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

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

3.2 Eficiência x Qualidade

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

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

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

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

No processo de entendimento do conceito de qualidade é importante perceber que sempre estarão envolvidos dois personagens principais: o produtor da qualidade, ou aquele responsável por gerar produtos ou serviços;

e o consumidor ou cliente da qualidade, aquele que se utiliza desses produtos, ou é usuário dos serviços ofertados.

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

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

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

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

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

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

À sua ótica, é sabido que:

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

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

Acrescenta, ainda, o seguinte:

Se pensarmos na ausência de deficiências, teremos de:

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

4. GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

4.1 Introdução

Depreende-se do entendimento de Albrecht (1992, p. 24 apud Alexandre Luzzi Las Casas, 1999, p. 20/21)¹:

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

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

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

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

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

Princípio 1. O QUE FAZER antecede O COMO FAZER

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

Princípio 2. MOSTRE O SEU EXEMPLO

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

Princípio 3. ATENDA PRIMEIRO ÀS NECESSIDADES BÁSICAS

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

Princípio 4. DESAFIE A CRIATIVIDADE

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

Princípio 5. PROMOVA MUDANÇAS COM SABEDORIA

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

Princípio 6. RECONHEÇA E INCENTIVE TALENTOS

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

Princípio 7. INFORME O TRABALHADOR

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

Princípio 8. DEMONSTRE O COMPROMETIMENTO

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

Princípio 9. FOMENTE A MELHORIA CONTÍNUA

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

¹ ALBRECHT, Karl. *Total quality service*. Seminário Internacional, p. 24, 9 abr. 1992. Apostila.

Princípio 10. MOBILIZE TODOS, SEM EXCEÇÃO

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

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

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

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

4.2 Concepção do Planejamento Estratégico

4.2.1 Análise Organizacional

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

- Missão;
- Visão;
- Negócio;
- Produtos e serviços;
- Clientes/público-alvo;
- Valores/princípios;

- Logomarca/imagem.

4.2.2 Perfil

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

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

4.2.3 Posicionamento

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

4.2.4 Diagnóstico

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

- Acionistas;
- Empregados;

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

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

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

4.2.5 Cenários

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

A elaboração dos cenários estratégicos objetiva a reflexão dos executivos, gerentes, supervisores e profissionais em torno de um futuro previsto, baseado na abordagem projetiva (baseada no passado) e na abordagem prospectiva (baseada no presente).

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

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

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

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

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

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

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

Os objetivos estratégicos são delineados a partir do cenário provável.

4.3 Planejamento Estratégico: etapa de Planificação

É composto pelos planos de gestão de longo prazo (3 a 5 anos) e de curto prazo (1 a 2 anos). Registra os objetivos, metas, projetos, atividades e tarefas rotineiras estabelecidos na fase de concepção. Sua representação é através de cronogramas, estabelecendo o quê, como, quando, quem, onde, e quanto custa cada uma das atividades do plano de gestão. Possibilita também o registro das chamadas ações emergenciais, aquelas de realização imediata, com prazo curtíssimo de conclusão (até 60 dias).

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

4.4 Controle do Planejamento Estratégico

Permite o acompanhamento e avaliação de todo o processo de planejamento estratégico. A partir dos relatórios, tabelas e gráficos escolhidos pelo próprio cliente, é

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

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

Nesta etapa encontra-se o grande “segredo” do planejamento estratégico. Aqui, o acesso às informações propiciará uma avaliação dos resultados e das distorções, permitindo que o empresário e seu corpo gerencial possam corrigir os desvios. O grande problema dos processos de planejamento estratégico é o acompanhamento permanente das metas, indicadores e objetivos, pois a gestão do dia-a-dia pode fazer com que o executivo deixe em segundo plano, ironicamente, as metas mais importantes, as de ordem estratégica. Nesse caso, a tendência do Plano de Gestão (principalmente o de longo prazo) é tornar-se um documento esquecido, engavetado, e não algo vivo, palpitante, que “corre nas veias” da organização.

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

O responsável pelo planejamento deverá fazer um balanço periódico do progresso de todo o plano de gestão, mediante a atribuição de pesos e percentuais de realização a cada uma das metas dando um panorama global da realização do plano.

Esta periodicidade pode ser escolhida pela organização. Os relatórios, gráficos e tabelas geradas serão insumos das reuniões gerenciais de avaliação do plano de gestão, onde os dirigentes farão a análise da administração estratégica.

4.5 Vantagens do Planejamento Estratégico

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

- Definição de objetivos, metas e indicadores para a organização, com uma metodologia própria de acompanhamento e controle gerencial;
- Envolvimento de toda a equipe no processo de formulação do planejamento, comprometendo-os com o processo de mudança, através da participação;
- Criação de uma infra-estrutura para realização da mudança organizacional, através da profissionalização, usando técnicas modernas de gestão (gerenciamento por objetivos, programas de liderança, padronização de procedimentos, desenvolvimento de pessoas, etc.).

4.6 Missão, Visão e Valores

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

Visão é o sonho de uma organização. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. A visão é um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. Normalmente, é de longo prazo (pelo menos, 5 anos). É uma descrição clara de intenções estratégicas da organização em prazos determinados. Jamais se deve confundir missão e visão: a missão é algo perene, sustentável como um farol sempre aceso e disponível a guiar pessoas e organizações no curso de suas vidas, enquanto que a visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado. Uma boa imagem para

uma visão é “os muitos passos de uma caminhada até o topo de uma montanha. Vê-se o topo ao longe; em alguns momentos da escalada ele pode ser perdido de vista, mas todos sabem onde e como vão chegar lá. A visão é estar no topo”. A visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam.

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

Uma visão é uma imagem que a administração espera projetar na clientela. Pode partir de uma colocação qualquer, como objetivos a serem perseguidos. Uma visão muito comentada é a do McDonald's, que diz ser um dos principais objetivos da companhia atingir a sigla QSLV – qualidade, segurança, limpeza e valor.

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

5. O PROGRAMA DE QUALIDADE NA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

5.1 Introdução

A Justiça Federal da 5ª Região, que abrange as Seções Judiciárias do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe, bem assim o próprio Tribunal Regional Federal sediado em Recife-PE, implantou o seu Programa de Qualidade, elaborando, em consequência, o seu Planejamento Estratégico, alusivo ao período de 2002 a 2006, com ênfase na participação efetiva de todos os integrantes da instituição, como verdadeiros agentes de mudança.

O seu desdobramento até os níveis operacionais, em face da produção de um plano extremamente participativo, desaguou em 5 estratégias basilares e 35 projetos

estratégicos de suma relevância, com aproximadamente 350 ações, monitoradas por 17 indicadores de desempenho.

Implantado a partir da formação do Escritório da Qualidade, este composto por representantes de todas as Seções Judiciárias dos Estados e do próprio TRF/5ª Região, e seqüenciado com a realização de um Seminário com cerca de 60 magistrados e servidores, o Plano de Gestão foi concluído em 90 dias. Após a sua concepção, o Planejamento Estratégico foi disseminado em todas as unidades, através de Palestras sobre o tema, formação de comitês regionais, treinamento de pessoal para atuar como multiplicadores internos da qualidade, enfim, por intermédio de diversas iniciativas destinadas a propiciar a gestão de processos, eficácia de resultados, gestão de pessoas e utilização adequada das ferramentas da qualidade, com vistas a dotar a Justiça Federal da 5ª Região de uma tecnologia de gestão moderna, com foco no cidadão e em resultados efetivos, a partir da melhoria contínua dos serviços prestados à população.

5.2 Missão da Justiça Federal – 5ª Região

No seminário de planejamento estratégico desenvolvido no âmbito da 5ª Região, os grupos propuseram várias missões, assim compreendidas como a finalidade da existência de uma organização, a proporcionar-lhe direção e significado, as quais, analisadas e condensadas pelo Escritório da Qualidade, representam o seguinte pensamento para a Justiça Federal – 5ª Região, descritos em duas opções:

Julgar as questões de interesse federal com eficiência, eficácia e rapidez, conduzindo à paz social no âmbito dos Estados da 5ª Região (Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará).

Prestar serviço jurisdicional com eficiência, eficácia e rapidez, nas questões de interesse federal, conduzindo à paz social no âmbito dos Estados da 5ª Região (Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará).

5.3 Visão da Justiça Federal – 5ª Região

A visão definida para a Justiça Federal – 5ª Região, traduzida como aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço, descrevendo o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos, após a análise estabelecida no Seminário de Planejamento Estratégico, também foi sugerida em duas versões:

Conquistar, até 2006, o reconhecimento da sociedade pela efetividade, rapidez e transparência dos seus serviços jurisdicionais.

Conquistar, até 2006, o reconhecimento da sociedade pela efetividade, rapidez e transparência dos seus julgamentos.

5.4 Valores da Justiça Federal -5ª Região

Os valores definidos para a Justiça Federal da 5ª Região, compreendidos como princípios éticos que norteiam as ações da Instituição, e que se compõem de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores, são os seguintes:

- comprometimento ético;
- igualdade de tratamento aos jurisdicionados;
- justiça e paz social;
- transparência nas ações;
- compromisso com o serviço público.
- envolvimento com a missão da instituição;
- valorização dos integrantes da instituição.

;

5.5 Análise de Ambientes

A análise de ambientes leva em consideração todos os aspectos que interferem na organização, seja nos limites internos ou fora das fronteiras organizacionais. Ao longo do processo de formulação do planejamento estratégico, várias ameaças e oportunidades (ambiente externo), bem assim forças e fraquezas (ambiente interno), foram apontadas. O Escritório da Qualidade da Justiça Federal da 5ª Região priorizou as seguintes:

5.5.1 Ameaças:

- Descumprimento das decisões judiciais por parte dos órgãos públicos;
- Atuação desordenada dos demais poderes públicos (proliferação de leis do Poder Legislativo e de atos normativos do Poder Executivo, inadequados aos fins a que se propõem, bem como escassez de recursos, cortes orçamentários, contingenciamento, etc.
- Política do Governo Federal quanto aos servidores públicos;
- Deturpação de informações pela imprensa;
- Implantação de serviços do Poder Judiciário sem a estrutura necessária;
- Deficiências das demais entidades públicas;
- Corrupção;
- Imagem negativa do Judiciário.

5.5.2 Oportunidades:

- Aumento da consciência de cidadania na Sociedade;

- Reforma do Poder Judiciário;
- Imprensa como veículo de divulgação dos feitos e resultados;
- Utilização de métodos gerenciais e de novas tecnologias da informação;
- Realização de convênios/parcerias com os demais órgãos públicos;
- Interiorização da estrutura da Justiça Federal, com a instalação de unidades nas cidades de maior porte;
- Criação de Varas Especializadas.

5.5.3 Fraquezas:

- Falta de treinamento e capacitação e avaliação permanente e efetiva de desempenho;
- Ausência de motivação e de um sistema de sanções;
- Inadequação dos servidores aos cargos e funções desempenhadas;
- Valorização de pessoal;
- Deficiências no atendimento ao público;
- Morosidade/produktividade (juízes e servidores);
- Ausência de uniformização de procedimentos;
- Falta de planejamento estratégico;
- Comunicação deficiente;
- Falta de critérios objetivos de escolha de dirigentes do Judiciário, requisições e cargos em comissão;
- Ausência de interação: Tribunal e Seções e estas entre si (juízes e servidores);
- Falta de maior comprometimento na atividade-fim;
- Falta de continuidade de programas administrativos.

5.5.4 Forças:

- Nível de qualificação de juízes e servidores;
- Integridade dos juízes e servidores;
- Infra-estrutura;
- Sentimento de repulsa à corrupção;
- Independência e imparcialidade da Justiça Federal;

- Credibilidade da Justiça Federal pelos usuários quando da análise comparativa;
- Magistrados e servidores têm orgulho da Instituição;
- Inspeções e correições anuais;
- Bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

5.6 Detalhamento das Estratégias

5.6.1 Estratégia 1: Implementar a Justiça de Resultados

- **Censo Judiciário:**
Levantamento de todo o acervo processual da Justiça Federal da 5ª Região, estratificado por tipo, por tempo, por Região, por jurisdicionado. Esta estratificação possibilitará a atuação e a agilização nos chamados “poucos vitais”, ou seja, aqueles mais importantes. O censo constitui-se no diagnóstico preliminar dos processos existentes.
- **Padrão de excelência no atendimento ao cidadão:**
Série de procedimentos para possibilitar uma prestação jurisdicional com foco no cidadão. O primeiro passo é uma pesquisa para descobrir os requisitos de qualidade dos clientes-usuários, seu nível de satisfação e as ações de melhoria no atendimento, baseadas na razão de ser da Justiça, o cidadão.
- **Controle de produtividade:**
Ações voltadas para agilizar a tramitação dos processos, evitando a morosidade. Inclui o estabelecimento de indicadores com prazos ideais, a relação entre funcionários e processos, a publicação de informativos ao público. Uma das ações prioritárias para controlar a produtividade é a uniformização das rotinas e despachos da atividade-fim.
- **Implantação do serviço de ouvidoria:**
A ouvidoria é um dos recursos mais modernos para estruturar uma organização junto aos seus clientes. No caso da Justiça, a escolha de um ouvidor-geral no Tribunal e um ouvidor-auxiliar em cada Seção possibilitará o acesso da população ao magistrado de maneira mais eficaz. Este programa não deve conflitar com as ações da Corregedoria, pois os ouvidores são apenas aqueles que “escutam” a população, e encaminham os seus pleitos às áreas internas da organização.
- **Processo Digital:**
Compõe-se de um conjunto de ações voltadas para a utilização dos modernos recursos da tecnologia da informação. Desde a análise da legislação que permite a tramitação virtual do processo até a etapa de digitalização dos documentos, passando pela aquisição de equipamentos, tudo contribui para a agilização do processo.
- **Atitude de resultados:**

Este projeto consiste em promover a consciência na instituição da necessidade de direcionar todos os esforços para uma prestação jurisdicional efetiva e célere. Fóruns de conscientização, reuniões de articulação entre desembargadores e juízes, além do estudo de novas formas de prestação de serviços compõem o escopo da atitude de resultados.

- **Censo Judiciário:**

Levantamento de todo o acervo processual da Justiça Federal da 5ª Região, estratificado por tipo, por tempo, por Região, por jurisdicionado. Esta estratificação possibilitará a atuação e a agilização nos chamados “poucos vitais”, ou seja, aqueles mais importantes. O censo constitui-se no diagnóstico preliminar dos processos existentes.

- **Ações Previdenciárias:**

Os usuários deste tipo de ação normalmente são cidadãos menos favorecidos, que têm dificuldade de acesso à Justiça Federal. Para diminuir o elevado número de processos tramitando nas varas, uma força-tarefa atuará na prolação das sentenças e cumprimento das execuções.

- **Juizados Especiais:**

Projeto estratégico destinado a implantar os juizados especiais e tentar corrigir os equívocos de concepção, que não considerou a infra-estrutura requerida pelos novos juizados..

5.6.2 Estratégia 2: Promover a Articulação Institucional e Desenvolver a Imagem do Órgão

- **Imagem da Justiça Federal – 5ª Região:**

Consiste na estruturação de ações voltadas para levar a imagem da Justiça Federal ao público externo. Passa pela área de comunicação social, pelo monitoramento de notícias na mídia, por uma pesquisa de opinião pública e por uma campanha publicitária. É preciso ainda definir os recursos para este projeto, mas é possível fazer algumas ações com o mínimo de recursos orçados. O prêmio “Destaque do Ano” trará visibilidade à Justiça Federal e premiará personalidades que tenham se destacado no campo da Justiça. As regras de premiação deverão ser estabelecidas por ato normativo.

- **Reforma do Poder Judiciário:**

Este projeto visa acompanhar todas as ações de reforma do Poder Judiciário junto aos parlamentares federais e estaduais. O grupo de trabalho nomeado deverá encetar ações concretas de articulação.

- **Relacionamento com órgãos e entidades:**

Eventos, encontros, seminários e outras formas de interação institucional com o objetivo de aproximar a Justiça Federal das organizações com as quais mantém relação. Passa por um calendário de visitas aos órgãos, por convênios para possibilitar o acesso a banco de dados, além de promoção da imagem da instituição nas escolas e universidades. Inclui ainda a promoção da cidadania, mantendo alguma comunidade menos favorecida socialmente, de maneira auto-sustentável.

- **Atos normativos de outros Poderes:**
Acompanhamento dos atos normativos do Poder Executivo e Poder Legislativo que tenham relação com a Justiça Federal.
- **Democratização da informação para a sociedade:**
Série de ações voltadas para disponibilizar canais de acesso à Sociedade, por Internet, folders, painéis, etc.
- **Articulação para sustentabilidade econômico-financeira:**
Preparação de base científica para o orçamento da organização com o intuito de sensibilizar parlamentares para evitar cortes e contingenciamentos. Ações de visita, justificativas e apresentação das necessidades da Justiça.

5.6.3 Estratégia 3: Desenvolver a Gestão Avançada de Pessoas

- **Capacitação e desenvolvimento de pessoas:**
As melhores organizações do mundo priorizam programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas. É a base do capital intelectual. Este projeto objetiva direcionar o treinamento dos integrantes da organização para as estratégias básicas. Passa pelo levantamento inicial de necessidades para elaboração do plano de treinamento, priorizando o uso de multiplicadores internos para baixar custos e valorizar os monitores da instituição.
- **Avaliação de desempenho e sistema de conseqüências:**
Uma característica básica das boas organizações é avaliar o desempenho dos integrantes e reconhecer a excelência e o destaque. No serviço público, este projeto requer criatividade e mudança cultural.
- **Valorização das pessoas:**
Este projeto engloba ações diversas para a retenção dos talentos, medindo o clima organizacional, criando programas de saúde, cultura e esportes, culminando com o programa de sugestões e premiação de criatividade.
- **Sistemas de trabalho:**
O sistema de trabalho da organização evidencia a preocupação com as pessoas, a força de trabalho, magistrados, servidores, contratados e estagiários. Estas ações condensam a adequação de pessoal, uma pesquisa salarial, o acompanhamento do plano de cargos, etc.

5.6.4 Estratégia 4: Desenvolver a Excelência na Gestão

- **Disseminação e estruturação do planejamento estratégico:**
Consiste na multiplicação dos conceitos do planejamento estratégico na organização. A divulgação do Plano de Gestão é proporcionada através da realização de seminários em cada Seção Judiciária e no TRF, a proporcionar, em conseqüência, a estruturação dos comitês de qualidade.
- **Desdobramento do planejamento estratégico:**

Cada Seção e cada unidade da Justiça Federal deverá conceber o seu plano de gestão, com metas, cronogramas, indicadores, em sintonia com o planejamento estratégico global da organização.

- **Sistema de análise crítica do planejamento estratégico:**

Consiste numa série de fóruns internos para avaliar o progresso das ações do plano de gestão. A periodicidade dos fóruns será avaliada para evitar o estresse organizacional. É importante destacar que estes fóruns não se restringem apenas ao plano de qualidade, mas à condução gerencial da organização.
- **Critérios de excelência da gestão:**

Este projeto consiste na auto-avaliação gerencial das unidades organizacionais e na formulação do relatório da gestão geral de toda a 5ª Região.
- **Reestruturação organizacional:**

Ações para tornar a estrutura organizacional mais ágil, mais leve e sintonizada com os modelos contemporâneos de gestão.
- **Programa de referenciais comparativos:**

Série de atividades destinadas a conhecer as melhores práticas de gestão realizadas em organizações públicas e privadas. O *benchmarking* é uma das tecnologias de gestão mais desafiadora e atualizada de nosso tempo.

5.6.5 Estratégia 5: Desenvolver a Gestão de Processos e Melhorar a Infra-Estrutura

- **Uniformização de rotinas:**

A base dos programas de certificação é a padronização, ou a uniformização das rotinas. Definir procedimentos, estabelecer os processos críticos, analisar e criar manuais, promover rodízio de funções são atividades que aprimoram a gestão de processos.
- **Sistemas de informática:**

A tecnologia da informação é uma das peças-chave da busca pela qualidade. Estruturar a rede interna, avaliar os sistemas existentes, desenvolver ou adquirir novas soluções são exemplos das ações deste projeto.
- **Organização dos espaços físicos:**

Um espaço físico planejado e funcional para todas as áreas da 5ª Região é o objeto deste projeto estratégico.
- **Programa 5S:**

A filosofia do 5S pode contribuir para criar um ambiente de sinergia na 5ª Região. Este programa prepara as pessoas para uma mudança organizacional, buscando a qualidade.
- **Racionalização de custos:**

As organizações públicas estão cada vez mais conscientes da necessidade de gerir bem os seus recursos financeiros. Isto passa pela estratificação de todos os custos e receitas orçamentárias, além da utilização de novas técnicas de compras de materiais e serviços, sem ignorar a legislação vigente.

- **Plano de aquisição, manutenção e alienação de equipamentos:**

A Justiça Federal deverá manter um plano de utilização de seus recursos materiais, no longo prazo. Todos os equipamentos, prédios, materiais e serviços deverão ter sua existência calculada quanto à aquisição, manutenção e alienação. Uma central de atendimento ao cliente interno deverá ser criada para realizar intervenções de conservação, com serviços terceirizados ou não.

- **Certificação ISO 9001:2000:**

Após o período de implantação de uma nova cultura organizacional, no ano de 2002, voltadas para a gestão de processos, algumas unidades podem estar preparadas para uma certificação internacional de gestão e sistema de qualidade. Este projeto prevê a escolha das unidades e sua preparação para tal desiderato, a partir do ano de 2003.

- **Sistema de comunicação:**

Um dos principais projetos para disseminar a nova cultura organizacional é a comunicação interna. Este projeto tenciona estruturar um sistema de informações capaz de permitir a interação de todos os integrantes da Justiça Federal.

6. A EXPERIÊNCIA DA JUSTIÇA FEDERAL EM CAMPINA GRANDE

6.1 Ações desenvolvidas nas 5 estratégias

6.1.1 Estratégia por estratégia

Conforme enfatizamos no item anterior, foram 5 as estratégias delineadas no Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região. São elas:

- Implementar a Justiça de Resultados;
- Promover a articulação institucional e desenvolver a imagem da Instituição;
- Desenvolver a Gestão Avançada de Pessoas;
- Desenvolver a Excelência na Gestão;
- Desenvolver a Gestão de Processos e Melhorar a Infra-Estrutura.

Dentre as estratégias supracitadas, várias foram as ações desenvolvidas em conformidade com as especificidades e condições ideais de cada Seção ou Subseção Judiciária. No caso específico da Justiça Federal, Subseção de Campina Grande, podemos destacar algumas, a título meramente ilustrativo:

| Resumo do que vem sendo feito no âmbito da Subseção Judiciária de C. Grande : | |
|---|--|
| Estratégia 1 | <p><i>IMPLEMENTAR A JUSTIÇA DE RESULTADOS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Adoção do Plano de Metas Global e Setorizado; -Reuniões Mensais de Análise de Dados e Resultados e Reuniões Trimestrais de Análise Crítica; -Outros. |
| Estratégia 2 | <p><i>PROMOVER A ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DESENVOLVER A IMAGEM DA INSTITUIÇÃO:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Vídeo Institucional referente Certificado ISO 9001:2000; -Divulgação do vídeo institucional na TV JUSTIÇA; -Visita oficial, com os magistrados, à imprensa falada, escrita e televisada; -Lançamento do Jornal "Justiça em Foco"; -Visita ao TCE-PB, instituição já certificada, para troca de experiências; -Convênio para estágio remunerado, na Justiça Federal, com a UFCG e FACISA-Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas.; -Curso Preparatório para o Concurso Público da Justiça Federal; -Outros. |
| Estratégia 3 | <p><i>DESENVOLVER A GESTÃO AVANÇADA DE PESSOAS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Convênio com a FACISA (10 vagas gratuitas para servidores na Especialização em Direito Processual Civil); -Assinatura de Protocolo de Intenções com a Escola do Legislativo, da Assembléia Legislativa do Estado da Paraíba, para cursos de reciclagem, em colaboração recíproca; -Treinamento dos servidores, pelo Corpo de Bombeiros, em Primeiros Socorros e Combate à Incêndio; -Treinamento de servidor(es) em cursos de Cerimonial e Protocolo, Desenvolvimento de Liderança, Informática (Word, Excel, Access), Técnicas de Dinâmica de Grupo, Atendimento ao Público, Oratória, Licitações e Contratos Administrativos, etc.; -Treinamento dos servidores no Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ; -Treinamento dos Oficiais de Justiça em curso referente à Avaliação de Imóveis; -Curso alusivo a Indicadores de Desempenho, com a participação, inclusive, da Juíza Federal Subdiretora do Foro; -Outros. |
| Estratégia 4 | <p><i>DESENVOLVER A EXCELÊNCIA NA GESTÃO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Implantação do Programa Virtual de Registro de Manifestação (RM) e Registro de Não Conformidade (RNC); -Implantação dos quadros de Gestão à Vista; -Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ e ISO 9001:2000; -Outros. |

| | |
|--------------|---|
| Estratégia 5 | <p style="text-align: center;"><i>DESENVOLVER A GESTÃO DE PROCESSOS E MELHORAR A INFRA-ESTRUTURA:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Implantação do Atendimento Personalizado (atendimento ao público através do uso de estações de trabalho, onde todos - servidores e público em geral, podem acomodar-se em poltronas confortáveis, com televisão disponível, e mesa exclusiva para manuseio de processos, etc.); -Estacionamento (doado terreno pelo Governo do Estado, para construção de estacionamento destinado ao público externo); -Mapeamento de Processos (Processos Críticos setorizados, Ishikawa, etc.); -Outros. |
|--------------|---|

6.1.2 Histórico da Qualidade em 2003

Ainda no que concerne ao desenvolvimento de ações, pode-se traçar, sucintamente, um histórico de iniciativas levadas a efeito no âmbito da Subseção Judiciária de Campina Grande, no tocante ao ano de 2003, como desmembramento natural de processo de implantação do Programa de Qualidade na Instituição.

Vejamos, pois:

2002/2003 – Curso de Especialização em Direito Processual Civil custeado 100% pela Justiça Federal, na Universidade Potiguar, em João Pessoa – Aparecida Braga e Irapua m Praxedes. Curso de Especialização em Direito Administrativo e Gestão Pública pela Universidade Federal da Paraíba em João Pessoa, custeado em 50% - Marconi Pereira - 2002/2003.

Fevereiro de 2003 – Reciclagem e capacitação do quadro funcional – participação no Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG, Módulo II, em Recife – 05 servidores

Fevereiro de 2003 - Reciclagem e capacitação do quadro funcional - Participação no Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG, Módulo II, em Recife – 05 servidores - *Patrícia Holmes, Paula Regina Galdino, Lailma dos Santos Oliveira, Herley da Luz Brasil e Antonio de Queiroz Campos Júnior* - 03 a 04/02/2003.

Fevereiro de 2003 - Curso de Auditores Internos realizado por Jamil Zamur - *Vilani Holanda S. Maior, Francisco Hertz, Lailma dos Santos Oliveira, Malber Cavalcanti de Albuquerque, Maria de Lourdes Freire, Irapuam Praxedes. Paula Regina Galdino Santos e Marconi Araújo – Auditores Líderes* - 07 e 08/02/2003.

Fevereiro de 2003 - Lançamento do 1º Jornal da Subseção Judiciária de Campina Grande – Justiça Federal em Foco - 14/02/2003.

Fevereiro de 2003 - Inauguração do Núcleo da Qualidade - 14/02/2003.

Fevereiro de 2003 - Assinatura do Convênio firmado com a FACISA, onde foram disponibilizadas 10 vagas pela Facisa e Legis para servidores lotados na subseção de C. Grande, para o Curso de Especialização em Direito Processual Civil que será ministrado por aquela instituição em conjunto com o Instituto Legis, nas instalações da Justiça Federal de Campina Grande - 14/02/2003.

Março de 2003 - Certificação ISO 9001:2000 da Subseção Judiciária de Campina Grande/PB - 20/03/2003.

Abril de 2003 - Plantão do Núcleo da Qualidade – cronograma com a escala dos servidores para prestarem serviços no núcleo - 04/2003.

Mai de 2003 - Palestra sobre o Sistema de Gestão da Qualidade da Subseção Judiciária de Campina Grande – no 1º Encontro de Juízes Federais de Pernambuco – Palestrantes: Representante da Direção e Juíza Federal Subdiretora - 05/2003.

Mai de 2003 - Campanha de vacinação contra gripe e tétano – 05/2003.

Mai de 2003 - Auditoria dos 5S, realizada pelos auditores internos - 27/05/2003.

Junho de 2003 - Festa Junina – realizada nas dependências desta Subseção – Patrocinada pela ASSEJUF e demais servidores - Ornamentação a cargo de *Elza Marcelino, Ivandiu, Maria Aparecida Almeida, Patricia Holmes, Vera Braga, Josélia(CEF) e equipe da Higiene* - 18/06/2003.

Julho de 2003 - Visita de *José Airton Monteiro*, representante do Escritório da Qualidade do Eg. Tribunal Federal da 5ª Região- e *Acácio Carvalho* explicitando os novos rumos do programa ISO 9001 - 30/07 a 31/07/2003.

Julho de 2003 - 1ª visita dos funcionários *Irapuam Praxedes, Lailma dos Santos, Marconi Pereira, Maria Aparecida Braga* e da Juíza *Dra. Cristina M. Costa Garcez* ao Tribunal de Contas do Estado da Paraíba – 22/07/2003.

Julho de 2003 - Participação da Juíza Federal *Cristina Garcez* e da servidora *Lailma dos Santos Oliveira* no Seminário Indicadores de Desempenho – da competência de pessoas e equipes de trabalho, em Salvador, Bahia – 28/07/2003.

Julho de 2003 - 2ª visita dos funcionários *Francisco Hertz, Irapuam Praxedes, Lailma dos Santos, Marconi Pereira, Maria Aparecida Braga e Patrícia Holmes* ao Tribunal de Contas do Estado da Paraíba – 31/07/2003.

Julho de 2003 - Reunião de Análise Crítica que redefiniu plano de metas para a subseção e 20 indicadores de desempenho que serão medidos e acompanhados mensalmente.

Agosto de 2003 - Implementação do Programa " Papel não é Lixo" Reciclagem de Papel e doação para a "Rede Feminina de Combate ao Câncer";

Agosto 2003 - Treinamento nas atualizações do SGQ para todos os servidores;

Agosto de 2003 - Criação da Página - "Acesso ISO" - otimizando assim o acesso aos documentos do SGQ - Instruções de trabalho, Procedimentos de Sistema, Roteiros de treinamentos, A medição dos indicadores de desempenho, os cursos e treinamentos oferecidos e os processos críticos dos setores;

Agosto de 2003 - Criação do Registro de Manifestação com o objetivo de monitorar as reclamações e necessidades do Sistema de Gestão de Qualidade;

Agosto de 2003 - Criação dos Banners de Gestão à Vista - substituição dos antigos quadros de cartolina por um 2 banners sendo um global, para acompanhamento pelo jurisdicionado das metas e indicadores da subseção , e outro setorizado, para acompanhamento pelos diretores de Secretaria;

Setembro de 2003 - Dia 29 - Convênio com a UFCG para concessão de Estágio Remunerado a Estudantes.

Setembro de 2003 - Dia 29 - Convênio com a Facisa para concessão de estágio remunerado a estudantes de graduação.

Setembro de 2003 - Confecção do 2ª exemplar do Informativo "Justiça Federal em Foco";

Setembro de 2003 - Instalação do Atendimento Personalizado, retirada dos antigos balcões na 4ª e 6ª varas e aproveitamento e otimização do espaço com cadeiras individuais e mesas para consulta e leitura dos autos.

Setembro de 2003 - Participação de 80% dos 54 servidores em Diversos cursos custeados 100% pela Subseção no Senac e Sebrae:

- Licitações e Contratos Administrativos
- Desenvolvimento Profissional para Secretárias
- Análise e Planejamento Financeiro

- Gestão de Compras e Estoque;
- Gestão Ambiental
- Técnicas de Redação
- Contabilidade para não contadores
- Técnicas de Comunicação e Negociação
- Gerência Administrativa
- Desenvolvimento de Lideranças
- Técnicas de Dinâmica de Jogos para Treinamentos de Empresas
- Curso de Oratória
- Banco de Dados Access 2000
- Curso de Digitação
- Curso de Page Maker
- Curso de Corel draw 10 e Page Maker
- Operador em Micro informática
- Qualidade no Atendimento ao Público

Outubro de 2003 - Dia 06 - 2ª auditoria externa de acompanhamento feita pela Fundação Vanzolini com o objetivo de verificar a adequação e manutenção do SGQ às normas ISO 9001:2000 ;

Outubro de 2003 - Dia 10 - Convênio firmado com a da Assembléia Legislativa da Paraíba por meio da Escola do Legislativo Felix de Sousa Araújo, com o objetivo de Promover o Intercâmbio, a cooperação técnico-científica e Cultural e o desenvolvimento institucional e de recursos humanos;

Outubro de 2003 - Visita do Diretor Geral do Tribunal Regional federal à Subseção;

Outubro de 2003 - Criação do "Café com Poesia" - Encontro realizado todas as sextas Feiras com o objetivo de integração entre os servidores, bem como para divulgar a poesia regionais, descobrir talentos individuais e divulgação da cultura paraibana;

Outubro de 2003 - Dia 29 - Participação do Servidor Marconi Araújo no concurso "A Justiça Federal em Cordel"

Novembro de 2003 - Dia 18, Treinamento de todos os servidores no Sistema Axon Monitor;

Novembro de 2003 - Dia 18, Implementação do Sistema *Axon Monitor*;

Novembro de 2003 - Dia 03 Curso de Português: Professor Félix Carvalho com a participação de 20 servidores;

Novembro de 2003 - Realizada a 3ª Pesquisa de Clima Organizacional;

Realização do Treinamento de Combate a incêndios;

Novembro de 2003 - Palestra do Diretor de Secretaria da 6ª Vara Marconi Araújo no TRE da Paraíba sobre o ISO 9001:2000.

Novembro de 2003 Dias 26 e 28 - Curso: Auditores Internos da Qualidade na norma ISO 9001:2000 Com a participação dos servidores: *Francisco Hertz Aragão Farias; Irapuan Praxedes dos Santos ; Lailma dos Santos Oliveira; Malber Cavalcanti de Albuquerque; Marconi Pereira de Araújo; Maria de Lourdes da Silva Freire; Paula Regina Galdino Santos; Vilani Holanda Souto Maior;*

Dezembro de 2003 - Curso: Gerenciando Equipes de Trabalho com a Consultora Tereza Nunes e a participação de 30 servidores;

Dezembro de 2003 - dias 03, 04 e 05 - Participação na V Mostra de Trabalhos da Qualidade - com o Projeto: Registro de Manifestação.

6.2 Clima organizacional e Nível de satisfação do usuário

6.2.1 Introdução

Em qualquer programa de Qualidade que venha a ser implementado no âmbito das Instituições Públicas, imprescindível é a observância e o monitoramento do índice de satisfação do cliente, seja ele interno – correspondente à própria equipe de trabalho, ou externo, que se refere ao cidadão, usuário do serviço público.

Vejamos o que acentua Alexandre Luzzi Las Casas (1999, p. 74):

As empresas voltadas para o cliente devem priorizar as pesquisas dos consumidores. Assim é possível conhecer atuais necessidades e desejos, ou então identificar os níveis de satisfação do consumidor com a empresa.

É, pois, através dos dados coletados, que se torna possível, após criteriosa análise dos dados, a adoção de medidas que possibilitem uma melhor prestação de serviços à população.

Em relação à ambiência organizacional da Instituição, há que se considerar que o bem estar dos integrantes de toda a equipe de trabalho deve ser uma meta prioritária das organizações contemporâneas. Nem todos os avanços podem ser feitos de uma

única vez, mas um clima criativo, saudável, motivador, que inspire a produtividade e a qualidade deve ser objetivo permanente de seus dirigentes.

Da mesma forma, a verificação alusiva à satisfação do cidadão assume relevante papel para os destinos da Instituição em busca da qualidade, posto que objetiva aprimorar cada vez mais os serviços a que se propõe aquela Organização.

6.2.2 Pesquisas de clima organizacional: referenciais comparativos

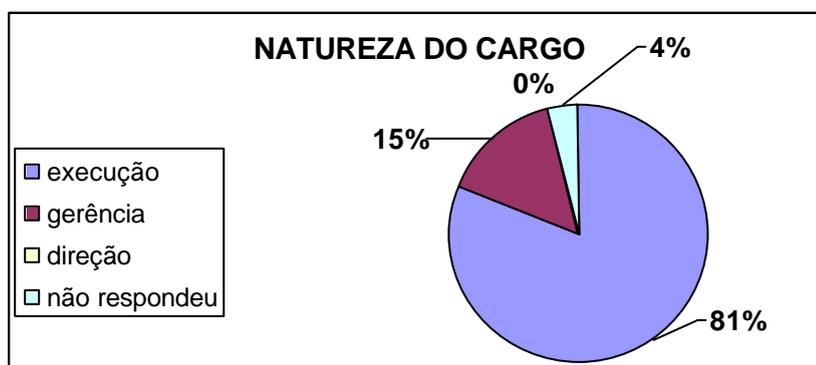
A Subseção Judiciária de Campina Grande realizou, em 2003, três avaliações da ambiência organizacional da Instituição.

Vejamos, a seguir, os resultados e comentários alusivos a essas pesquisas, colhidas em função de pesquisa de campo:

ASPECTOS INDIVIDUAIS

Natureza do Cargo

Na pesquisa de clima organizacional realizada no período de 2003.3, 25 servidores colaboraram com a pesquisa, faltando participar 28 servidores, e destes 25 servidores participantes, 21 trabalham na execução (realização de tarefas), 4 na gerência (supervisão de tarefas), 1 não respondeu e 0 na direção.



Somente na pesquisa de clima organizacional de 2003.3 continha o item "natureza do cargo", não sendo possível compara-lo com as pesquisas anteriores.

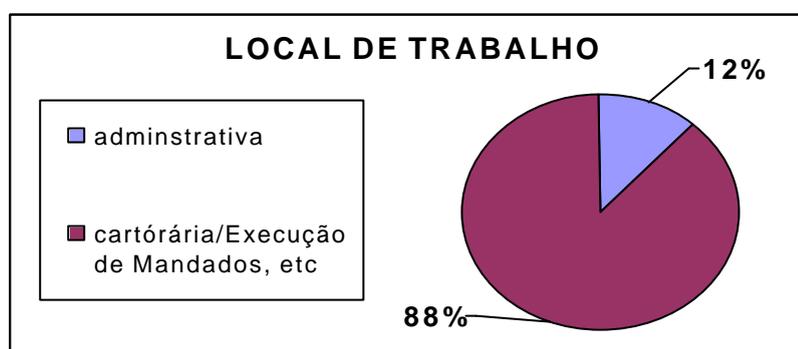
Não há comparativos.

COMENTÁRIOS REALIZADOS:

- ✓ Ocorre acúmulo de atividades em função do déficit no quadro funcional.

Local de Trabalho

Na pesquisa de clima organizacional 2003.3, foi questionado quanto ao seu local de trabalho e 3 dos 25 servidores que responderam a pesquisa são da área Administrativa e 22 da Cartorária/Execução de Mandados, etc.



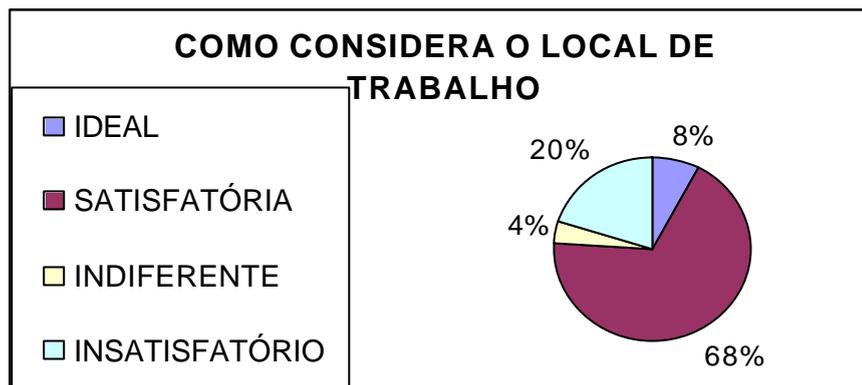
Não há comparativos.

COMENTÁRIOS REALIZADOS:

- ✓ Acho que é uma atividade fim, apesar de estar na Administrativa.

Como Considera o Local de Trabalho

Referindo-se ao local de trabalho com relação a Subseção, 2 pessoas consideraram Ideal, 17 Satisfatórias, 1 Indiferente e 5 Insatisfatórias, na pesquisa de clima organizacional realizada em 2003.3



Não há comparativos.

COMENTÁRIOS REALIZADOS:

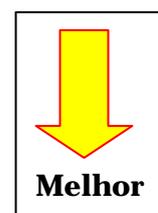
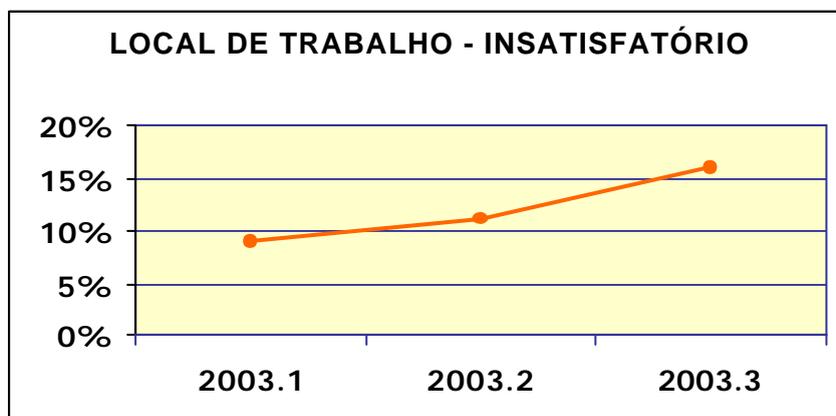
- ✓ Saliento que o espaço livre é pequeno.
- ✓ É reduzido o número de servidores.

Quanto ao Local de Trabalho (setor)

Na pesquisa de clima organizacional realizada no período 2003.1, 18% consideram ideal o seu local de trabalho, 73% satisfatório, 0% diz ser indiferente e 9% acha insatisfatório.

Com relação a pesquisa de clima organizacional 2003.2, 11% consideram ideal o seu local de trabalho, 73% satisfatório, 5% diz ser indiferente e 11% acha insatisfatório.

A respeito do seu local de trabalho dos 25 servidores que responderam a pesquisa 2003.3, 1 (4%) consideram ideal, 16 (64%) satisfatórios, 4 (16%) indiferente e 4 (16%) insatisfatórios.



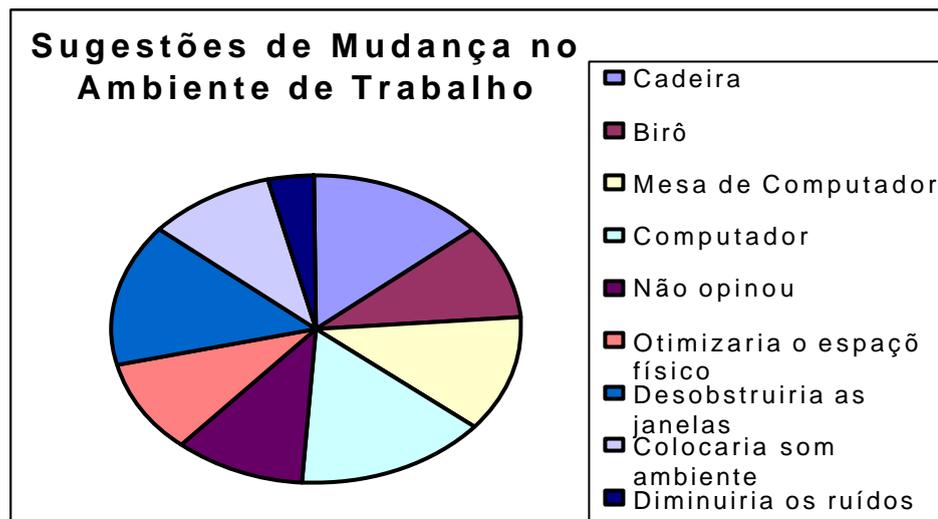
COMENTÁRIOS REALIZADOS:

- ✓ Os servidores do setor são unidos, por isso facilita para que as atividades se tornem agradáveis.
- ✓ Gostaria de trabalhar num setor onde o meu trabalho fosse reconhecido, pois acredito no meu potencial, não quero ser melhor nem pior do que ninguém, quero apenas ser reconhecido.

Sugestões para Mudança no Ambiente de Trabalho

Levando em consideração as sugestões para ocorrer mudança no ambiente de trabalho muitas foram dadas, como 8 pessoas disseram que precisa-se mudar as cadeiras, 05 pessoas votaram no birôs, 06 acharam necessário mudar as mesas de computador, 2 pessoas não opinaram, 5 pessoas otimizariam o espaço físico, 5 destruiria as janelas, 8 colocaria som ambiente, 5 diminuiria os ruídos.

Outras sugestões foram dadas como: funcionamento das impressoras, fax, direito a fazer ligações interurbanas, melhoraria o material de expediente, xerox, fax, indiferente, computador: melhor funcionamento/sistema, trocaria as impressoras.



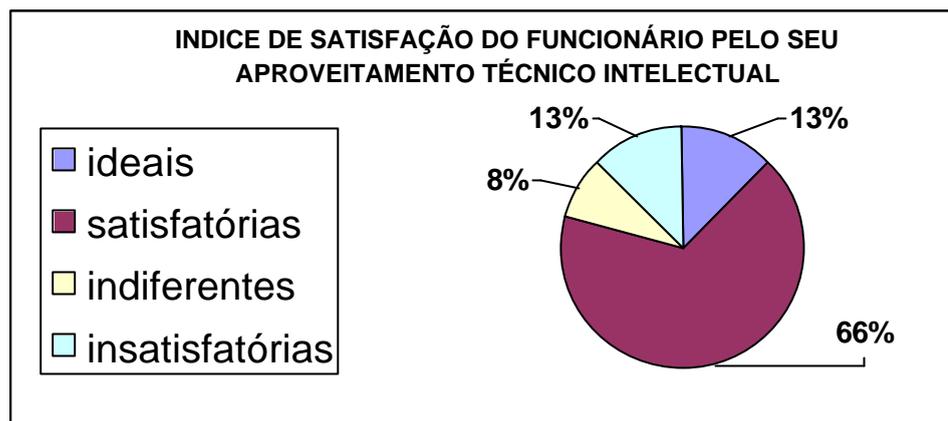
Não há comparativos.

COMENTÁRIOS REALIZADOS:

- ✓ Creio que 80% das ligações telefônicas (recebidas e emitidas) são de cunho pessoal, por isso acho que essa questão deve ser observada.
- ✓ Para me sentir realmente bem no ambiente de trabalho, não deveria haver tratamento “diferenciado”, pois, não é positivo para a instituição nem para o funcionário, já que sua alta estima fica lá em baixo.
- ✓ Nosso setor não recebe a mesma atenção oferecida aos cartórios, se não fosse o nosso próprio empenho em tentar dar uma imagem nova ao mobiliário, eles (os birôs) estariam caindo aos pedaços, enquanto nos cartórios a maioria dos moveis são novos e mais modernos. As cadeiras usadas pelos oficiais estão com a palhinha toda estragada, levando-se em consideração que elas já vieram de outros setores que receberam moveis novos.

Índice de Satisfação do funcionário pelo seu Aproveitamento Técnico Intelectual

Com relação ao índice de satisfação do funcionário pelo seu aproveitamento técnico intelectual, dos 25 servidores que responderam a pesquisa, 3 consideraram ideais, 16 satisfatórias, 2 indiferentes, 3 insatisfatórias e 1 não opinou, só no período de 2003.3.



Não há comparativos.

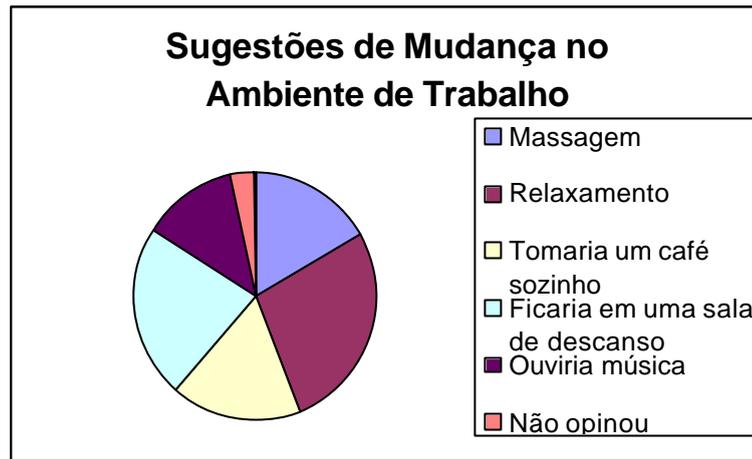
COMENTÁRIOS REALIZADOS:

- ✓ Mais ou menos satisfatórias.
- ✓ As vezes chego a pensar o que está faltando, porque sinto que há uma grande insatisfação por parte da chefia; essa sensação deixa qualquer pessoa para baixo, desmotivando o funcionário.

Opções para Momentos de Bem Estar no Trabalho

Na pesquisa de clima organizacional realizada em 2003.3, os servidores disseram opções para Ter momentos de bem estar no trabalho, 5 prefeririam massagem, 8 relaxamento, 5 tomariam um café sozinho, 7 ficaria em uma sala de descanso, 4 ouviria música e 1 não opinou.

Outras opções: Meditaria, gostaria que tivesse uma pausa, de poucos minutos para o descanso, já que o horário, digo; a carga horária não é respeitada, extrapola, deixando assim a “qualidade de vida” para trás, gostaria de se juntar aos colegas para trocar idéias, brincadeiras e para tirar o estresse, alternaria, indiferente, tomariam café em uma sala de descanso, ouvindo música, porém conversando com os amigos, yoga, leitura.



COMENTÁRIOS REALIZADOS:

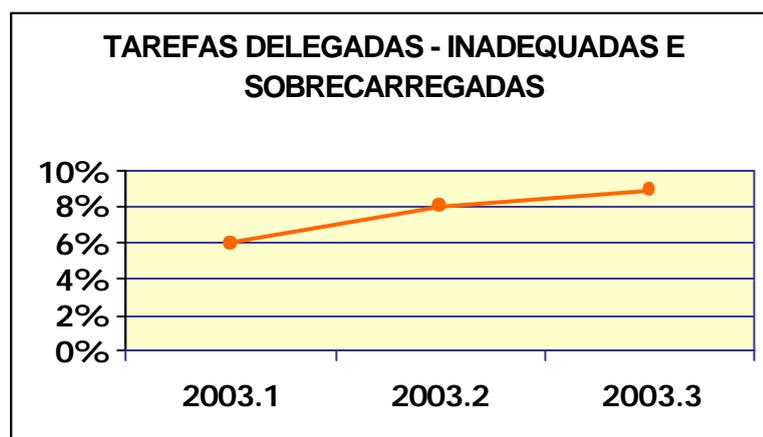
- ✓ É necessário melhorar a biblioteca.

Nível de Satisfação em Relação a Quantidade Exigida de Trabalho

Quanto as tarefas delegadas no período 2003.1, 47% dos servidores consideraram suficientes e adequadas, 26% disseram que são boas, 21% acham razoáveis, 6% consideram inadequadas e sobrecarregadas e 0% não opinaram.

Na pesquisa de clima organizacional 2003.2, 23% dos servidores consideram suficientes e adequadas as tarefas delegadas, 38% acham boas, 31% razoáveis, 8% consideram inadequadas e sobrecarregadas e 0% não opinaram.

Quanto as tarefas e as atividades delegadas pela chefia em relação a quantidade de trabalho exigida 1 pessoa respondeu ideal (4%), 8 (35%) pessoas disseram que eram satisfatórias, 2 (9%) consideram indiferentes, 12 (52%) insatisfatórias e 2 não opinaram.



COMENTÁRIOS REALIZADOS:

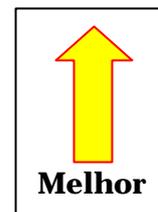
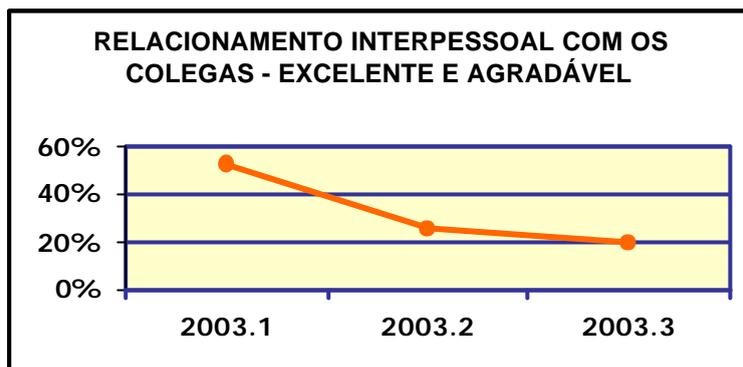
- ✓ No momento está satisfatória. Após mostrar por um bom tempo e em várias oportunidades a dificuldade de conseguir a realização de todas as tarefas, conseguiram uma colaboradora para mim.
- ✓ Em virtude do reduzido quadro de servidores, chega a ser desumana a imensidade de trabalho distribuída para cada servidor, por isso não há muito que melhorar se é totalmente insuficiente o número de servidores.
- ✓ Aumenta trabalho e cobranças, no entanto, as condições continuam as mesmas.
- ✓ Há insuficiência de oficiais de justiça.
- ✓ Excessiva quantidade de atividades.
- ✓ Endosso o que falei na pergunta acima (questão No 7, no que diz respeito a insatisfação por parte da chefia), não quero que me joguem "confetes" quero reconhecimento pelo meu trabalho, pois tenho certeza que sei o que faço, ninguém é igual a ninguém, cada um tem sua personalidade, costume dizer que os dedos das mãos de uma pessoa são diferentes, portanto, acho que o jeito de ser de cada um deve ser respeitado, não se deve comparar fulano com cicrano, fulano é assim, cicrano é assado, não se deve fazer comparações nem no seu próprio lar, onde houver mais de um filho, cada um é cada um, deve-se respeitar cada, do jeito que deve ser; ou seja, aceitados cada um do jeito que cada um é.

Relacionamento Interpessoal com os Colegas de Trabalho

No período 2003.1, a pesquisa de clima organizacional indicou que 53% consideram excelente e agradável o seu relacionamento com os colegas de trabalho, 41% bom, 6% razoável, 0% desagradável e 0% não respondeu.

Quanto ao relacionamento interpessoal com os colegas, na pesquisa de clima organizacional de 2003.2, 26% consideram excelente e agradável, 64% bom, 10% razoável, 0% desagradável e 0% não respondeu.

Na pesquisa de clima organizacional do período 2003.3, 5(20%) consideram ideais, 17 (68%) satisfatório, 1(4%) indiferente, 1 (4%) insatisfatório e 1 (4%) não opinou.



O que você faria para melhorar?

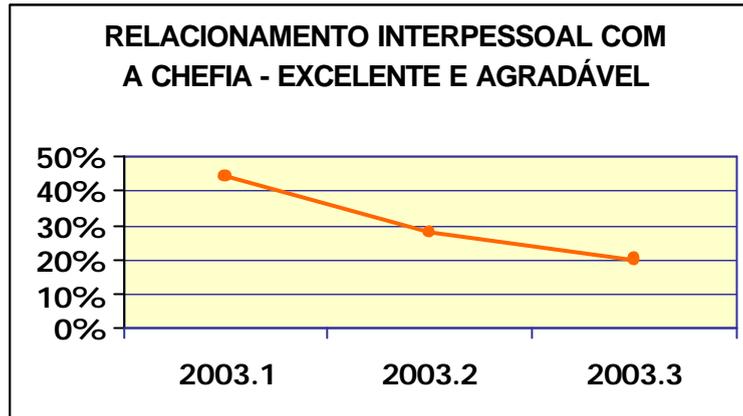
- ✓ Tenho ótima relação com todos os colegas. Só não posso dizer que são ideais.
- ✓ A melhoria não depende só de mim. Tem que haver a consciência e participação também dos colegas e da Administração.
- ✓ Criaria mais oportunidades para encontros informais com os colegas.
- ✓ Tenho um relacionamento excelente com os meus colegas de trabalho, respeito cada um do jeito que são, alguns com defeitos, outros com virtudes, também tenho defeitos, mas procuro o máximo que posso agradá-los.
- ✓ Encontros bimestrais ou trimestrais com dinâmicas realizadas com psicólogos, espaço para encontros com conversas e troca de experiências.

Relacionamento Interpessoal com a Chefia

Na pesquisa de clima organizacional realizada no período 2003.1, 44% consideram excelente e agradável o seu relacionamento com a chefia, 47% bom, 9% diz ser razoável e 0% acha desagradável.

Com relação a pesquisa de clima organizacional 2003.2, 28% consideram excelente e agradável o seu relacionamento com a chefia, 61% bom, 8% diz ser razoável e 3% acha desagradável.

A respeito do seu relacionamento interpessoal com a chefia, dos 25 servidores que responderam a pesquisa 2003.3, 5 (20%) consideram ideal, 16 (64%) satisfatórios, 1 (4%) indiferente e 3 (12%) insatisfatórios.



O que você faria para melhorar?

- ✓ Acho que deveria existir uma maior compreensão, em vez de formalismo exacerbado.
- ✓ Acho que a melhora tem que vir da chefia para o funcionário.

COMENTÁRIO:

- ✓ Com a minha chefe imediata é satisfatório.
- ✓ Quando falo *insatisfatório*, não me refiro a insatisfação com a chefia estou querendo dizer que estou insatisfeita com a indiferença; sinto um relacionamento estritamente profissional, onde observo que com os outros colegas é diferente. Gostaria que mudasse esse modo de tratamento, não sei se estou pedindo demais, é o mínimo que posso pedir.

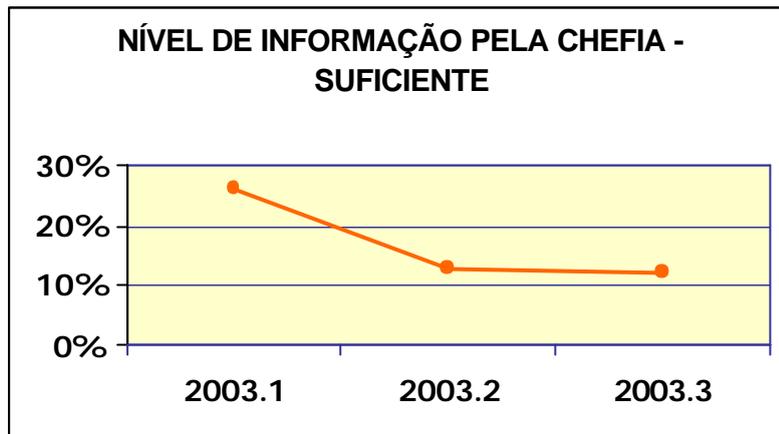
Nível de Informação Proporcionada pela Chefia ao Funcionário sobre Assuntos da Instituição que Contribuirá com o Desenvolvimento de suas Atribuições

No período 2003.1, a pesquisa de clima organizacional indicou que 26% considera suficiente o nível de informação pela chefia, 44% bom, 24% razoável e 6% insuficiente.

Quanto ao nível de informação proporcionada a chefia ao funcionário, na pesquisa de clima organizacional de 2003.2, 13% consideram suficientes, 51% bom, 28% razoável, 5% insuficiente e 3% não respondeu.

Na pesquisa de clima organizacional do período 2003.3, 3 (12%) consideram ideais o nível de informação de informação passado pela chefia aos funcionários, 9 (36%)

satisfatório, 5 (20%) indiferente, 7 (28%) insatisfatório e 1 (4%) não opinou.



O que você faria para melhorar?

- ✓ Não tomo conhecimento sobre assuntos relacionados ao desenvolvimento de minhas atividades. Eu sou apenas informada sobre as mudanças.
- ✓ Cobrar da chefia.
- ✓ O que faço hoje, ou seja, eu procuro antecipar as informações, devido a demora na comunicação.
- ✓ Como não existe comunicação, gostaria que houvesse. Por isso acho o nível baixo.

ASPECTOS CORPORATIVOS

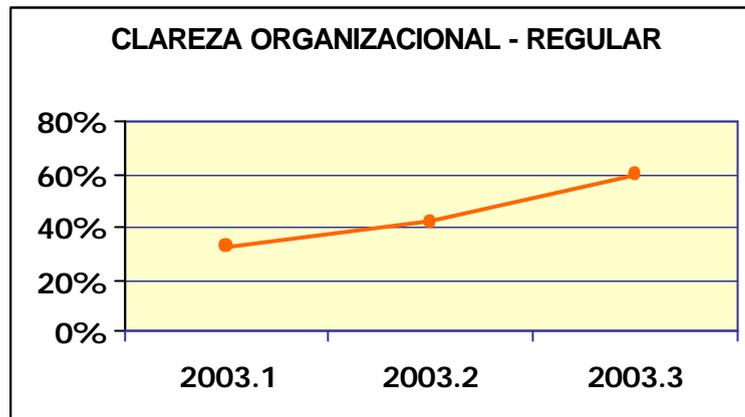
Clareza Organizacional

No período 2003.1, a pesquisa de clima organizacional indicou que 15% consideram excelente o grau de clareza organizacional, 50% boa, 32% regular, 3% acham que trabalham numa desordem predominante.

Quanto a clareza organizacional, na pesquisa de clima organizacional de 2003.2, 15% consideram excelente o grau de clareza organizacional, 38% boa, 42% regular, 3% acham que trabalham numa desordem predominante.

Na pesquisa de clima organizacional do período 2003.3, 3 (12%) consideram que predomina a organização e clareza de propósitos, 7 (28%) dizem que há uma boa

clareza organizacional, 15 (60%) acham a clareza regular, 0 (0%) não opinou.

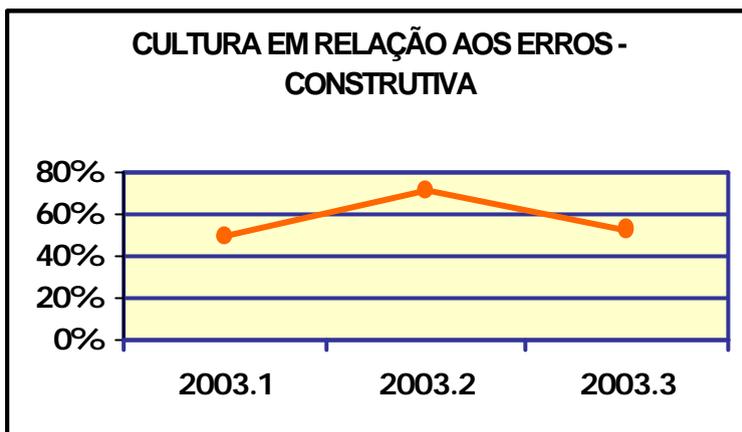


Cultura em Relação aos Erros

Ao que diz respeito a cultura em relação aos erros, na pesquisa de clima organizacional do período 2003.1, 38% muito construtiva, 50% construtiva, 9% às vezes punitiva, 3% posturas punitivas sempre.

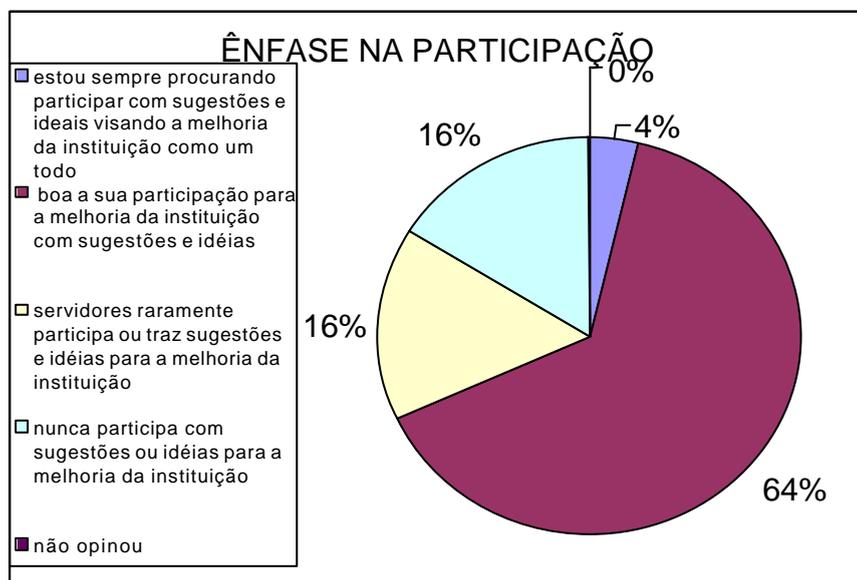
Quanto a cultura em relação aos erros, na pesquisa de clima organizacional de 2003.2, 5% muito construtiva, 71% construtiva, 24% às vezes punitiva, 0% posturas punitivas sempre.

Na pesquisa de clima organizacional do período 2003.3, 1 (4%) consideram a postura em relação a erros é muito construtiva, favorecendo a experimentação constante, 14 (53%) dizem que na maioria das vezes, os erros são suportados e utilizados para aprendizagem, 8 (31%) consideram que algumas vezes há posturas punitivas, 2 (8%) diz que a postura punitiva é predominante na instituição..



Ênfase na Participação

No período de 2003.3, a pesquisa de clima organizacional constatou que 5 (4%) dos servidores está sempre procurando participar com sugestões e ideias visando a melhoria da instituição como um todo; 9 (64%) dos servidores considera boa a sua participação para a melhoria da instituição com sugestões e ideias; 6 (16%) dos servidores raramente participa ou traz sugestões e ideias para a melhoria da instituição; 4 (16%) nunca participa com sugestões ou ideias para a melhoria da instituição e 1 pessoa não opinou.



Não há comparativos

Comentários realizados:

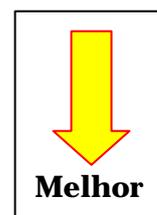
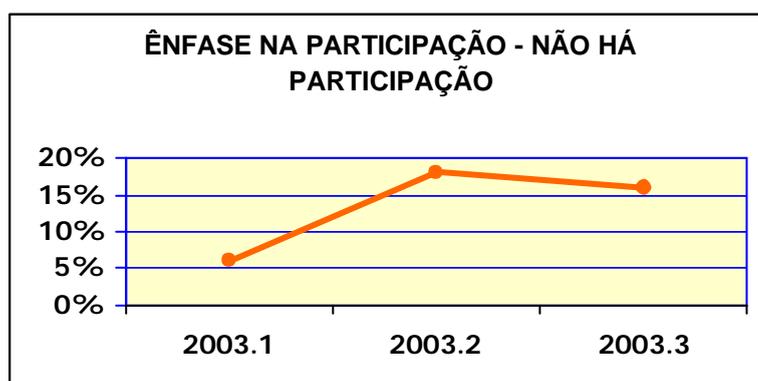
- ✓ Todas as sugestões precisam ser ouvidas com respeito e atenção; mesmo que não viáveis, e também é necessário que os dirigentes procurem deixar claro porque não podem ser postas em prática.
- ✓ Fico muito restrito ao meu setor.

Índice de Participação nas Decisões, Idéias e Sugestões

Com relação ao índice de participação nas decisões com idéias e sugestões, no período de 2003.1, 29% dos questionados considera as decisões muito participativas, 36% acha a participação nas decisões boa, 29% diz que a participação nas decisões são razoáveis, 6% diz que não há participação.

No período de 2003.2, a pesquisa de clima organizacional indicou que 13% considera as decisões muito participativa, 28% acha boa a participação, 41% diz que a participação é razoável e para 18% não há participação.

No quesito *índice de participação nas decisões, idéias e sugestões*, na pesquisa de 2003.3, nenhuma pessoa respondeu que as decisões são muito participativa; 9 (36%) servidores considera as participações nas decisões boas, 11 (44%) acham que a participação nas decisões é razoável, 4 (16%) disseram que não há participação e 1 pessoa não opinou.



Comentários realizados:

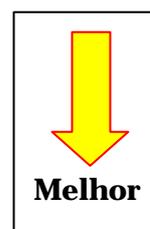
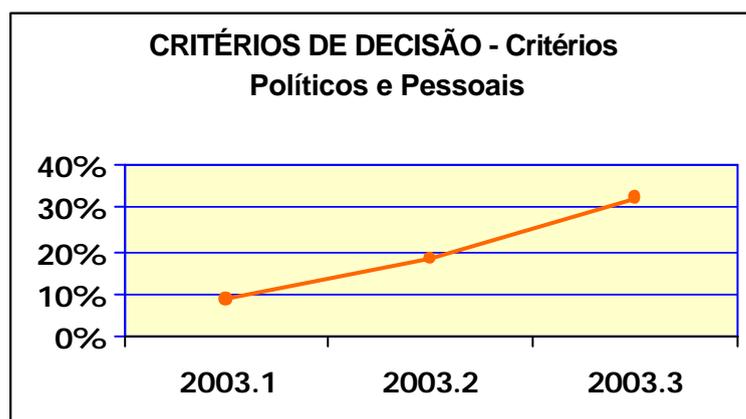
- ✓ No meu atendimento, observando alguns casos, acho que não existe muita democracia nesse ponto, a não ser que as sugestões já tenham uma pré concepção das chefias.

Critérios de Decisão Referentes às Habilidades e Desempenho dos Funcionários

Quanto ao critério de decisão, na pesquisa de clima organizacional realizada em 2003.1, 38% considera que predomina nas decisões critérios relativos às habilidades e desempenho, 32% acredita que na maioria das vezes, predominam critérios profissionais, 9% diz que raro são os critérios profissionais na escolha, 9% são critérios políticos/pessoais, e 12% não respondeu.

Na pesquisa de clima organizacional de 2003.2, constatou que 15% considera que predomina nas decisões critérios relativos às habilidades e desempenho, 39% acredita que na maioria das vezes, predominam critérios profissionais, 23% diz que raro são os critérios profissionais na escolha, 18% são critérios políticos/pessoais, e 5% não respondeu.

Na pesquisa de clima organizacional do período de 2003.3, 2 (8%) pessoas acham que predomina nas decisões critérios relativos às habilidades e desempenho, 9 (36%) acredita que na maioria das vezes, predominam critérios profissionais, 3 (12%) diz que raro são os critérios profissionais na escolha, 8 (32%) são critérios políticos/pessoais, e 3 (12%) não responderam.



Comentários realizados:

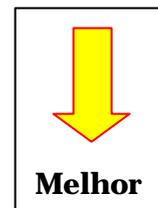
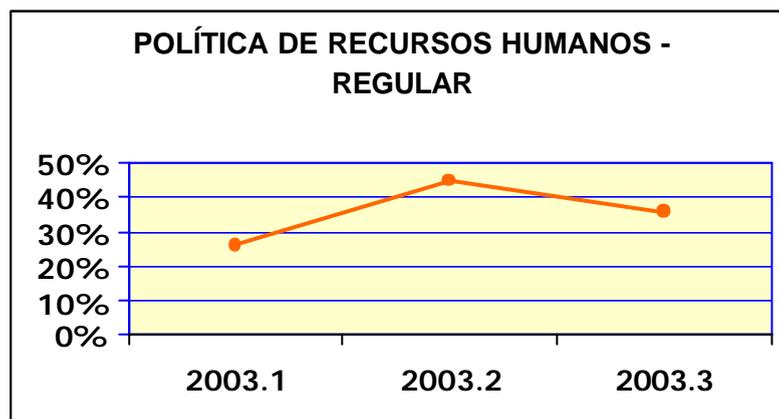
- ✓ Não entendi qual o sentido correto da palavra decisão nessa pergunta.
- ✓ Abstenho-me de responder, não há opção adequada.
- ✓ Deve ser afastada a roupagem pessoal, encoberta pelos critérios ditos objetivos.

Índice de Satisfação da Política de Recursos Humanos

No período 2003.1, a pesquisa de clima organizacional indicou que 12% consideram altamente satisfatória a política de recursos humanos, 50% diz que é boa, 26% regular, 3% totalmente insatisfatória e 0% não respondeu.

Quanto a política de recursos humanos, na pesquisa de clima organizacional de 2003.2, 5% consideram altamente satisfatória a política de recursos humanos, 44% diz que é boa, 45% regular, 3% totalmente insatisfatória e 3% não respondeu.

Na pesquisa de clima organizacional do período 2003.3, 1 (4%) pessoa considera ideal a política de RH, 13 (52%) considera satisfatória, 0% indiferentes, 9 (36%) acha insatisfatória e 2 pessoas não opinaram.



COMENTÁRIOS ANOTADOS:

- ✓ Um setor de RH seria bem interessante!
- ✓ São insatisfatórias, sobretudo a política salarial.
- ✓ O treinamento teve grande destaque esse ano, merece aplausos.

Quanto a política salarial, acho que não tenho do que reclamar

Quanto a política de avaliação de desempenho e promoção têm casos que deixam a desejar, ou que causam insatisfação. Temos conhecimento de colegas dedicados que receberam pouquíssimas substituições, enquanto outros receberam várias durante o ano.

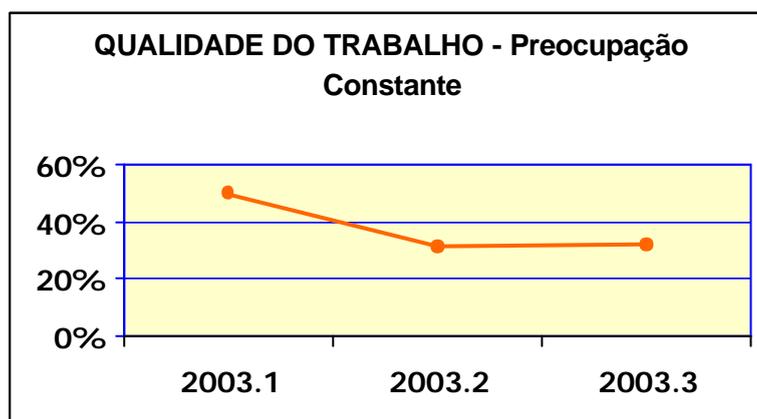
- ✓ Com relação à promoção, os critérios deixam a desejar. Idem, com relação à avaliação de desempenho.

Qualidade no Trabalho

Quanto a qualidade no trabalho no período 2003.1, 50% dos servidores consideraram uma preocupação constante, 32% disseram que possui uma grande preocupação, 32% consideraram uma preocupação razoável, para 0% não há preocupação.

Na pesquisa de clima organizacional 2003.2, 50% dos servidores consideraram uma preocupação constante, 32% disseram que possui uma grande preocupação, 32% consideraram uma preocupação razoável, para 0% não há preocupação.

Diante da qualidade do trabalho, na pesquisa de clima organizacional de 2003.3, 8 (32%) acredita que os funcionários estão sempre preocupados com a excelência da qualidade, 9 (36%) diz que na maioria das vezes, há uma grande preocupação com a qualidade, 7 (28%) acha que há uma preocupação razoável com a qualidade, nenhuma pessoa disse que não há nenhuma preocupação com a qualidade e 1 (4%) não opinou.



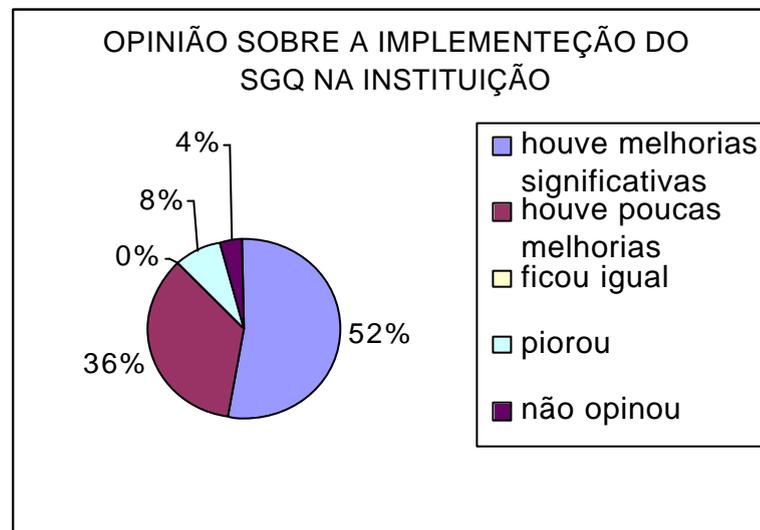
COMENTÁRIOS REALIZADOS:

- ✓ Abstenho-me, não há equipe de 1 pessoa
- ✓ Apesar do não reconhecimento, procuro dar o máximo de mim, trabalhando igualmente com os colegas, procurando cada dia melhorar.

Opinião sobre a Implementação do SGQ na Instituição

No período de 2003.3, a pesquisa de clima organizacional indicou que 13 (52%) dos

servidores consideram que houve melhorias significativas com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na instituição, 9 (36%) pessoas disseram que houve poucas melhorias, 0 disse que ficou igual, 2 (8%) acha que piorou e 1 (4%) não opinou.



Não há comparativos.

COMENTÁRIOS REALIZADOS:

- ✓ Eu digo que houve algumas melhorias.
- ✓ Precisa melhorar mais.
- ✓ A melhoria é gradativa, não ocorre de uma hora para outra.

Sugestões para Melhoria do SGQ na Instituição

Na pesquisa de clima organizacional os servidores que responderam a pesquisa tiveram a oportunidade de dá suas sugestões para melhoria do SGQ na instituição, e

obteve as seguintes respostas: 16 (33%) realização de treinamentos, 6 (13%) oferecer instruções de trabalho, 5 (11%) pesquisas, 5 (11%) reuniões, 15 (32%) comunicação, 4 divulgação dos resultados, 2 acesso aos documentos da Qualidade, 3 não opinou.



COMENTÁRIOS REALIZADOS:

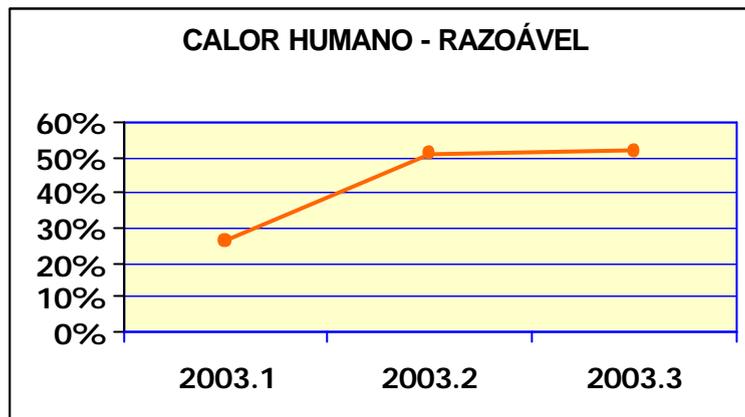
- ✓ Acredito que cada um tem consciência das suas deficiências e de que forma pode melhorar, sabendo o que poderá acrescer ou não alterar.
- ✓ Unificação de procedimentos e expedientes na subseção de Campina Grande/PB. Maior comunicação dos fatos efetivamente relevantes.

Índice de Satisfação do Calor Humano e Apoio na Instituição

Na pesquisa de clima organizacional realizada no período 2003.1, 36% consideram excelente o calor humano e apoio oferecido pela instituição, 35% bom, 26% diz ser razoável e 3% diz que não há calor humano e apoio.

Com relação a pesquisa de clima organizacional 2003.2, 13% consideram excelente o calor humano e apoio oferecido pela instituição, 31% bom, 51% diz ser razoável e 5% diz que não há calor humano e apoio.

A respeito do calor humano e apoio oferecido pela instituição dos 25 servidores que responderam a pesquisa 2003.3, 2 (8%) consideram ideal, 6 (24%) diz que há um bom calor humano, 13 (52%) considera razoável, 3 (12%) diz que não há calor humano e apoio, 1 (4%) não opinou.



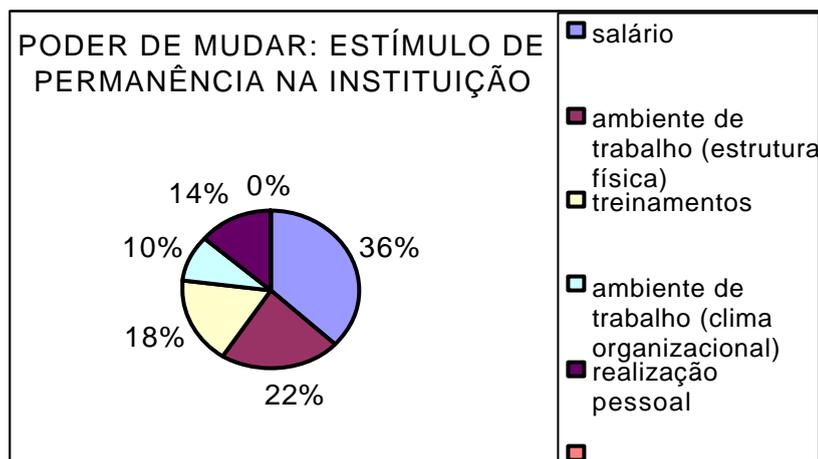
COMENTÁRIOS REALIZADOS:

- ✓ Calor humano é forma de expressão sentida de maneira subjetiva. Calor Humano não é palavra ideal para traduzir os sentimentos entre colegas de Trabalho.
- ✓ No nosso setor existe muito calor humano, solidariedade e amizade. Quanto a Instituição como um todo, acho que entre os servidores (grande parte) existe calor humano, apoio, amizade e principalmente solidariedade, já em relação as chefias não sinto isso.
- ✓ Não há calor humano sem “ Qualidade de vida “, temos vida lá fora, família, e estamos nos distanciando dela, é a minha opinião.
- ✓ As tarefas absorvem tanto, que o próximo se torna distante.
- ✓ A confiança precisa ser melhorada. Que as informações obtidas pelos dirigentes sejam de próprio punho e não levadas por funcionários que sutilmente induzem as decisões.

Poder de Mudar: Estímulo de Permanecer na Instituição

Com relação ao Poder de Mudar com relação aos estímulos que fazem o servidor

permanecer na instituição, temos que 19 (38%) responderam salário, 11 (22%) ambiente de trabalho (estrutura física), 5 (10%) (clima organizacional), 8 (18%) treinamentos, 7 (14%) realização pessoal, 1 participação nas decisões, 3 calor humano, 8 perspectivas futuras, 5 bom relacionamento com a chefia, 16 estabilidade, 6 identificação com a política e objetivos da instituição.



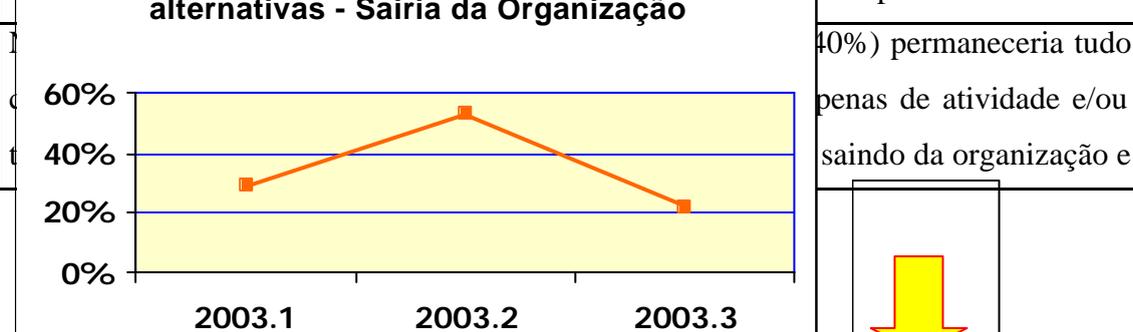
COMENTÁRIOS REALIZADOS:

- ✓ Identificação com a instituição.
- ✓ Na maioria das vezes o trabalho é muito técnico, não se aproveita muito o potencial intelectual do servidor.

Poder de Mudar: Ênfase em outras alternativas

No período 2003.1, a pesquisa de clima organizacional indicou que 56% permaneceria com está o que é oferecido no trabalho, 12% mudaria a atividade no setor, 3% mudaria de setor, 29% sairia da organização e 0% não respondeu.

Quanto ao poder de mudar, na pesquisa de clima organizacional de 2003.2, 31% permaneceria com está o que é oferecido no trabalho, 26% mudaria a atividade no setor, 26% mudaria de setor, 14% sairia da organização e 3% não respondeu.



0% não opinou.

COMENTÁRIOS REALIZADOS:

- ✓ Permaneceria tudo como está tendo como diferencial, o salário, ou seja, acho que faço jus a mais.

Conceito Atribuído ao Clima Organizacional

Fazendo uma análise quanto ao clima organizacional, realizando uma média entre os períodos 2003..1 e 2003.2, obteve-se a como média geral 6,5.

Realizando uma avaliação sobre o clima organizacional de uma forma global e considerando todos os seus aspectos obteve -se as seguintes notas: 1 nota 0, 2 nota 3, 1 nota 5, 6 nota 6, 8 nota 7, 4 nota 8, 1 nota 9, 1 nota 10, e 1 não opinou.

6.2.3 Pesquisas de satisfação do usuário: referenciais comparativos

Em 2003, a exemplo do que ocorrera com as avaliações de clima organizacional, foram realizadas três pesquisas de satisfação do cliente externo. Em função dessas pesquisas, diga-se de passagem, várias foram as ações implementadas com vistas a atender às aspirações dos jurisdicionados, afinal, o foco no cidadão constitui, indubitavelmente, em meta primordial de uma Instituição que busca a qualidade de seus serviços.

Vejamos, agora, as três pesquisas, com estudo comparativo em relação aos dados obtidos ao longo daquele ano:

Comparativo dos Itens Questionados aos Clientes Externos

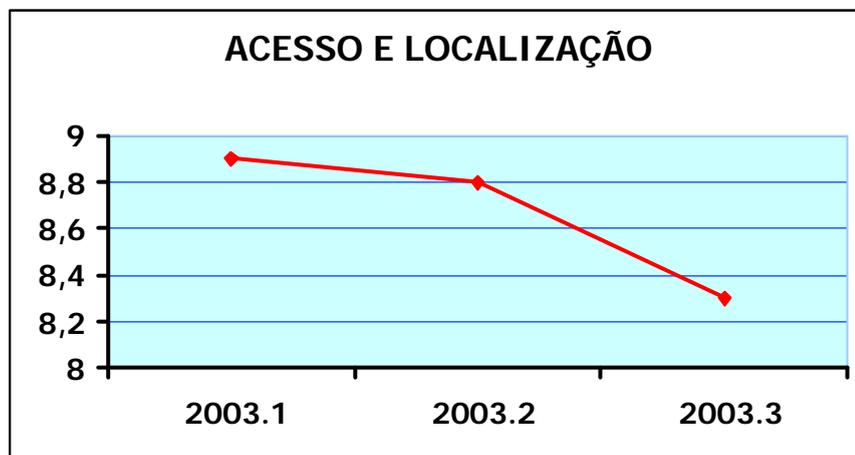
ESTRUTURA FÍSICA ORGANIZACIONAL

Acesso e Localização

Na primeira pesquisa correspondendo ao período de 2003.1, 36 pessoas responderam a pesquisa, sendo eles 19 advogados/procuradores, 05 não advogados/procuradores e 12 não especificados, tendo obtido a média final neste ponto de 8,9 sendo considerado de bom acesso e localização as instalações da instituição.

Na Segunda pesquisa referente a 2003.2, 85 pessoas responderam ao questionário, dentre eles 42 advogados/procuradores, 14 não advogados/procuradores e 29 não especificados, sendo a média final de 8,8.

Com relação a terceira pesquisa correspondente a 2003.3, 83 pessoas responderam a pesquisa, 56 advogados/procuradores, 15 não advogados/procuradores e 12 não especificados, sendo a média final de 8,3.

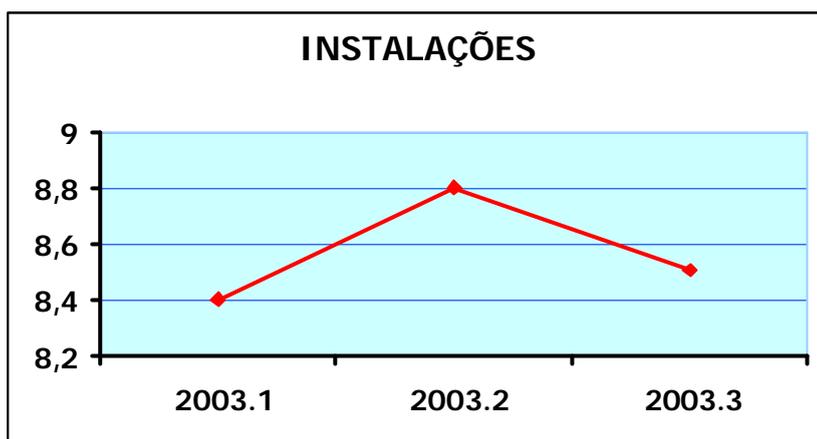


Instalações

A respeito do quesito **instalações** a média final no período de 2003.1, foi de 8,4, no universo de 36 clientes externos.

Quanto a pesquisa de satisfação realizada no período de 2003.2, a média obtida foi de 8,8, no total de 85 pessoas que responderam a pesquisa.

Com relação a pesquisa realizada com os clientes externos no período de 2003.3, a média final foi 8,5, sendo 83 pesquisados.

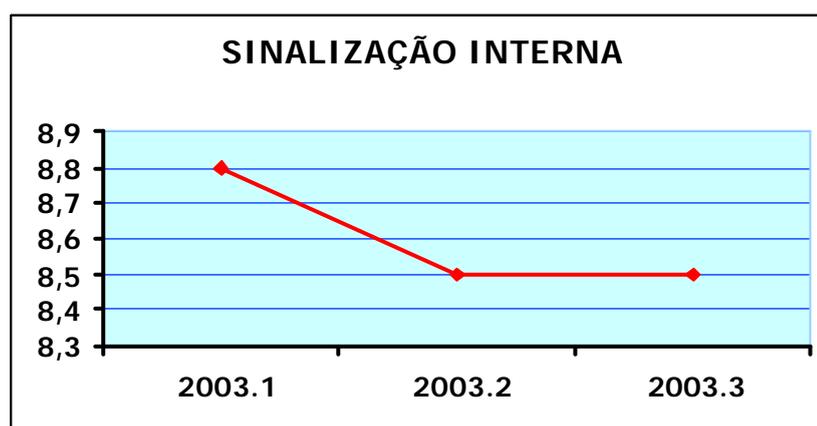


Sinalização Interna

No período de 2003.1, quanto a pesquisa de satisfação relacionado a sinalização interna a média obtida no total de 36 pessoas foi de 8,8.

A média final obtida durante a pesquisa de satisfação dos clientes externos no período de 2003.2 foi de 8,5, no total de 85 pessoas questionadas.

Com relação a pesquisa de satisfação dos clientes externos 2003.3, a média contabilizada perante os dados foi de 8,5 no todo de 83 pessoas.



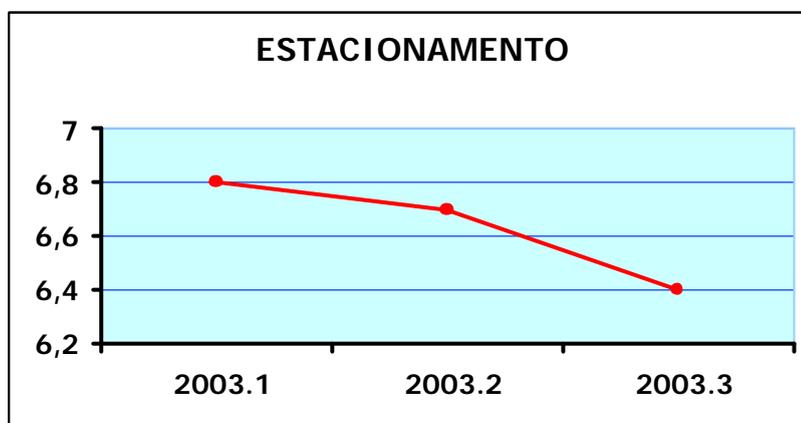
Estacionamento

A média obtida no quesito estacionamento, considerada baixa, foi de 6,8, no universo de 36 clientes externos, durante o período de 2003.1.

Na pesquisa de satisfação dos clientes externos em 2003.2, com relação ao estacionamento foi de 6,7, no total de 85 pessoas que responderam a pesquisa.

A respeito do quesito estacionamento na pesquisa realizada no período 2003.3, a média foi de 6,4 no total de 83 pessoas.

Em detrimento a média obtida quanto ao estacionamento, que foi considerada baixa pelos gestores da instituição, e no intuito de oferecer um melhor serviço aos jurisdicionados, resolveu-se implantar ações para a não ocorrência do problema que foi a doação do terreno para a construção do estacionamento.

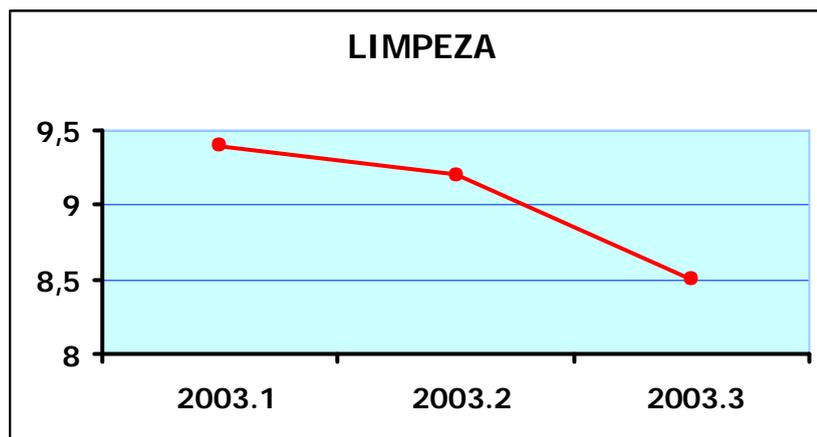


Limpeza

No quesito limpeza, os serviços prestados pela instituição obteve média 9,4, no período de 2003.1, no total de 36 pessoas que responderam a pesquisa.

Com relação a pesquisa de satisfação realizada em 2003.2, quanto a limpeza, foi obtida a média 9,2, em um todo de 85 participantes da pesquisa.

A média obtida nos serviços de limpeza foi de 8,5, no período de 2003.3, no universo de 83 clientes.

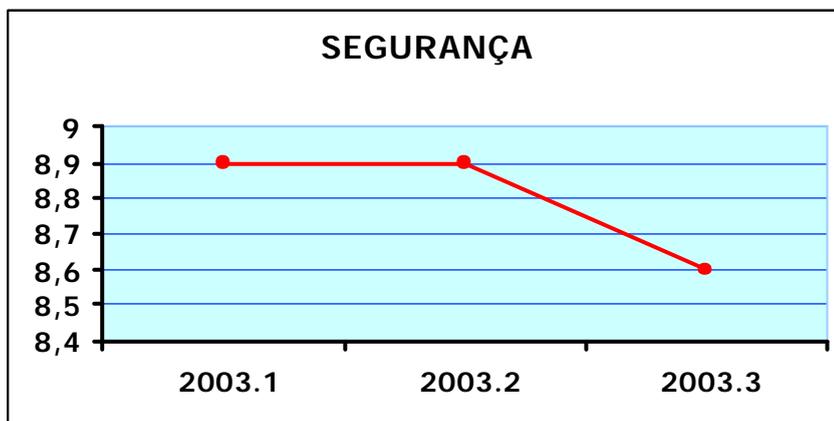


Segurança

Com relação a segurança a média obtida foi 8,9 no período de 2003.1.

Quanto a segurança oferecida pela instituição, obteve-se a média 8,9, em 2003.2, a mesma do período anterior.

A respeito do quesito segurança a média obtida no período de 2003.3, foi de 8,6, estabelecendo um mesmo patamar nos períodos anteriores.



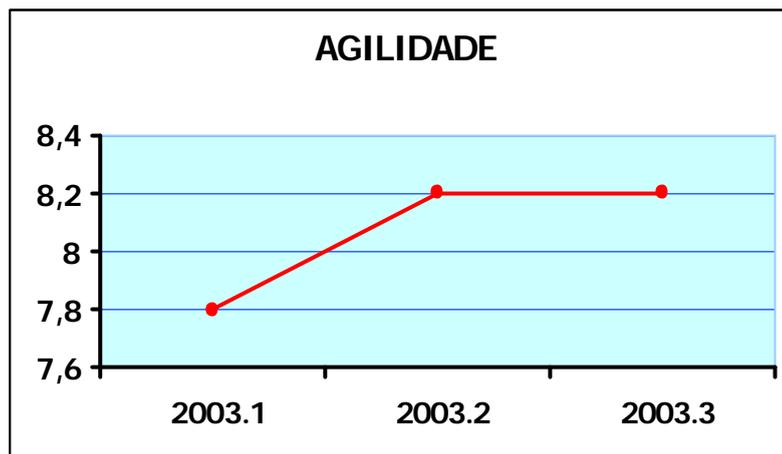
ATENDIMENTO

Agilidade

No que diz respeito a agilidade, a média final foi de 7,8 no período de 2003.1, considerando as 36 pessoas que responderam a pesquisa.

Com relação ao período de 2003.2, a média obtida foi de 8,2, havendo uma elevação no conceito quanto a opinião dos pesquisados, no todo de 85 pessoas.

A média manteve-se a mesma no período 2003.3, com relação ao período anterior, de 8,2, no total de 83 clientes externos questionados.

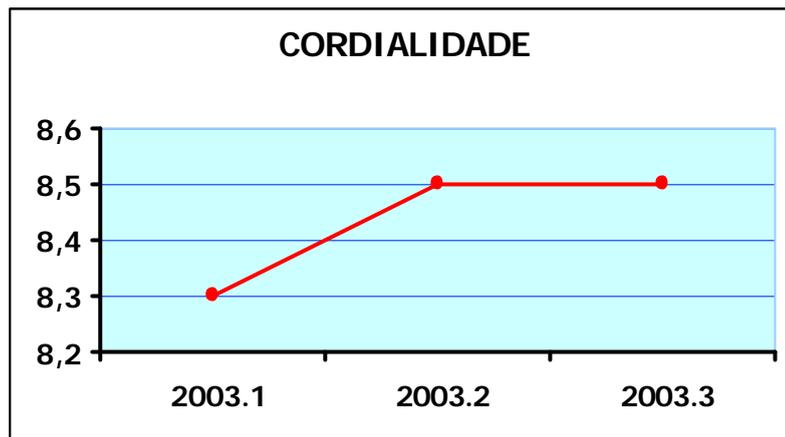


Cordialidade

No período de 2003.1, quanto a pesquisa de satisfação relacionado a cordialidade dos prestadores de serviço da instituição, a média obtida no total de 36 pessoas foi de 8,3.

A média final obtida durante a pesquisa de satisfação dos clientes externos no período de 2003.2 foi de 8,5, no total de 85 pessoas questionadas.

Com relação a pesquisa de satisfação dos clientes externos 2003.3, a média contabilizada perante os dados foi de 8,5 no todo de 83 pessoas, mantendo a mesma média do período anterior.

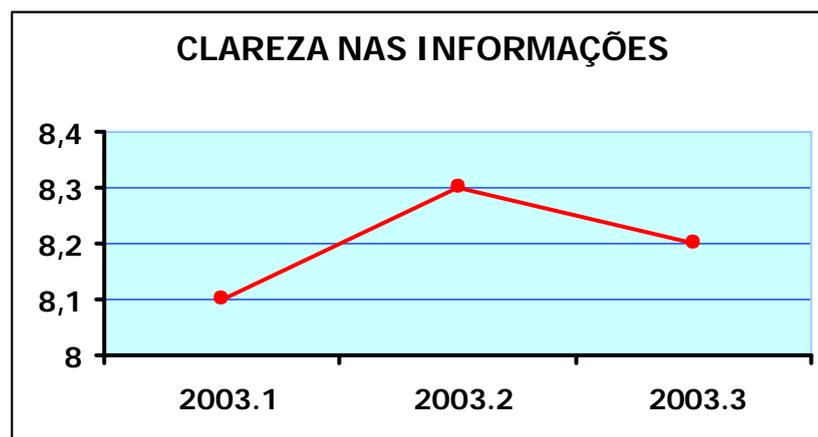


Clareza nas Informações

A respeito do quesito **clareza nas informações** a média final no período de 2003.1, foi de 8,1, em um todo de 36 clientes externos.

Quanto a pesquisa de satisfação realizada no período de 2003.2, a média obtida quanto a clareza nas informações foi de 8,3, no total de 85 pessoas que responderam a pesquisa.

Com relação a pesquisa realizada com os clientes externos no período de 2003.3, a média final foi 8,2, sendo 83 pesquisados.



TRAMITAÇÃO

Facilidade na Obtenção de Informações

Quanto ao quesito Facilidade na obtenção de informações a média final no período de 2003.1, foi de 8,6, no universo de 36 clientes externos.

Quanto a pesquisa de satisfação realizada no período de 2003.2, a média obtida foi de 8,0, no total de 85 pessoas que responderam a pesquisa, observando que ocorreu um efeito decrescente com relação ao período anterior.

Com relação a pesquisa realizada com os clientes externos no período de 2003.3, a média final foi 8,0, sendo 83 pesquisados.



Andamento do Processo

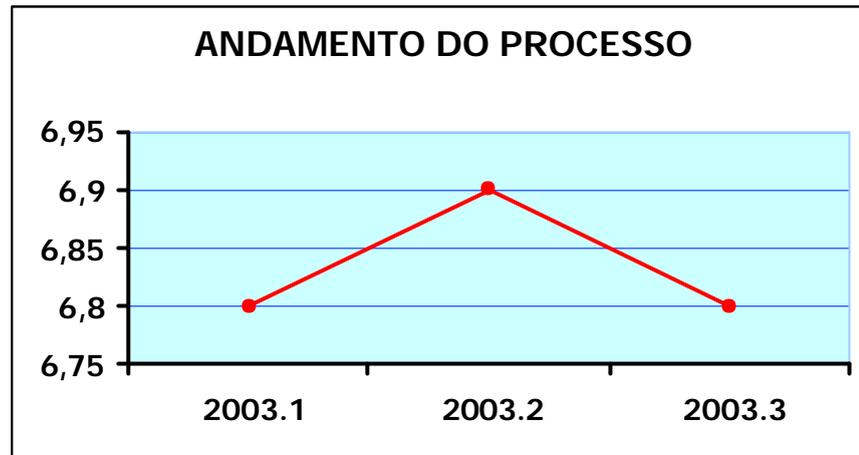
Obteve-se a média no quesito andamento do processo de 6,8, no universo de 36 clientes externos, durante o período de 2003.1, sendo considerada uma questão que necessita de melhorias para a instituição.

Na pesquisa de satisfação dos clientes externos em 2003.2, com relação ao andamento de processos foi de 6,9 a média, no total de 85 pessoas que responderam a pesquisa.

Quanto a questão do andamento de processos na pesquisa realizada no período 2003.3, a média foi de 6,8 no total de 83 pessoas.

Tendo em consequência a baixa média obtida com relação aos andamentos dos processos, decidiu-se implementar atitudes para melhoria dessa questão, com a finalidade de agilizar a conclusão dos processos, então resolveu-se implantar ações

para a não ocorrência do problema que foi a criação de 181 varas federais.

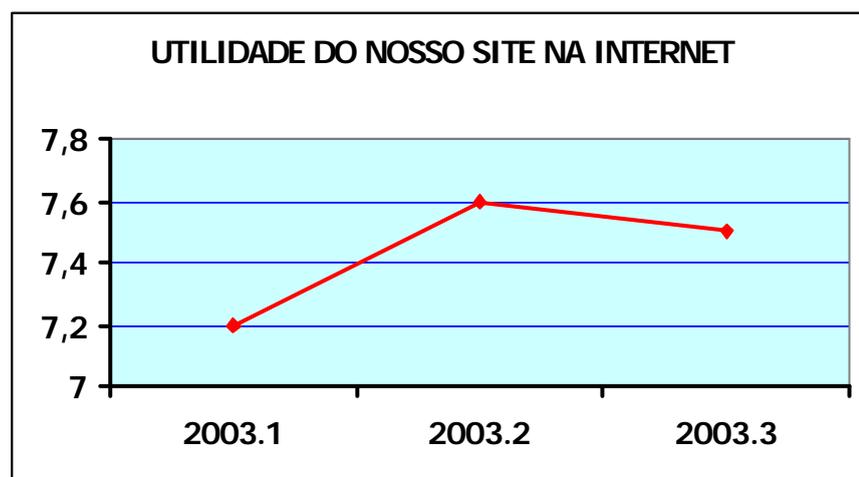


Utilidade do nosso Site na Internet

No quesito "utilidade do nosso *site* na *internet*", obteve-se média 7,2, no período de 2003.1, no total de 36 pessoas que responderam a pesquisa.

Com relação a pesquisa de satisfação realizada em 2003.2, quanto a utilidade do *site* na *internet*, foi obtida a média 7,6, em um todo de 85 participantes da pesquisa.

A média obtida no período de 2003.3, no universo de 83 clientes, foi de 7,5, observando um decréscimo com relação ao período anterior.

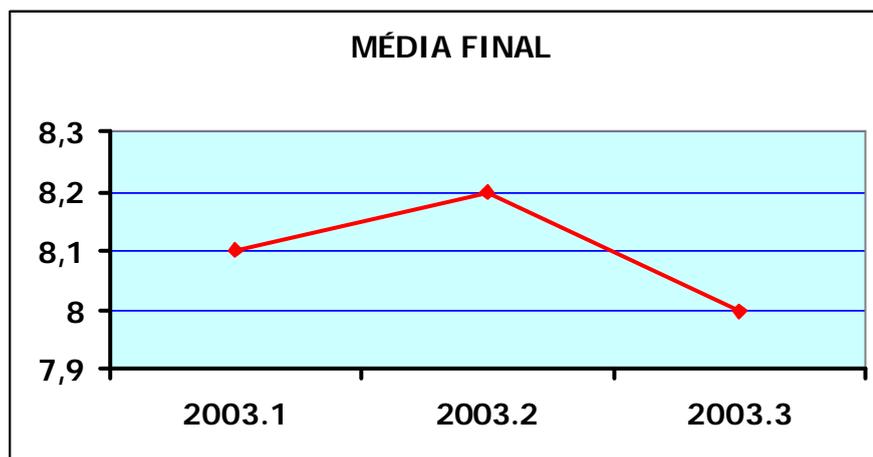


MÉDIA FINAL DE CADA PERÍODO

A média final do período **2003.1** foi de **8,1**, sendo 36 pessoas que responderam a pesquisa, dentre eles 19 advogados/procuradores, 05 não advogados/procuradores e 12 não especificados.

A média final obtida no período **2003.2** foi **8,2**, considerando 85 clientes que responderam a pesquisa, sendo 42 advogados/procuradores, 14 não advogados/procuradores e 29 não especificados, sofrendo um acréscimo com relação ao período anterior.

A média final do período **2003.3** foi **8,1**, sofrendo um decréscimo com relação aos períodos anteriores, no universo de 83 pessoas que responderam a pesquisa, 56 advogados/procuradores, 15 não advogados/procuradores e 12 não especificados.



6.3 O Código de Barras e a IV Mostra Nacional da Qualidade, em Pernambuco

Em 2002, a Justiça Federal em Campina Grande teve a honra de ver um trabalho desenvolvido por servidores do próprio órgão selecionado para a IV Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade do Judiciário, realizado em Recife-PE, e promovido pelo Conselho da Justiça Federal, órgão integrante do Superior Tribunal de Justiça – STJ, corte superior sediada em Brasília – DF. Àquela época, apenas as Seções Judiciárias de Pernambuco e do Rio Grande do Norte, além da Seção Judiciária da Paraíba, através da Subseção de Campina Grande, conseguiram classificar projetos desenvolvidos nas respectivas Instituições.

Na condição de co-autor do referido projeto, e considerando sobretudo a importância do mesmo como ferramenta indispensável à agilização e conseqüente melhoria na qualidade dos serviços prestados aos jurisdicionados, veremos, a seguir, a íntegra do relatório apresentado à Comissão Organizadora daquele importante evento.

6.3.1 Apresentação do Órgão

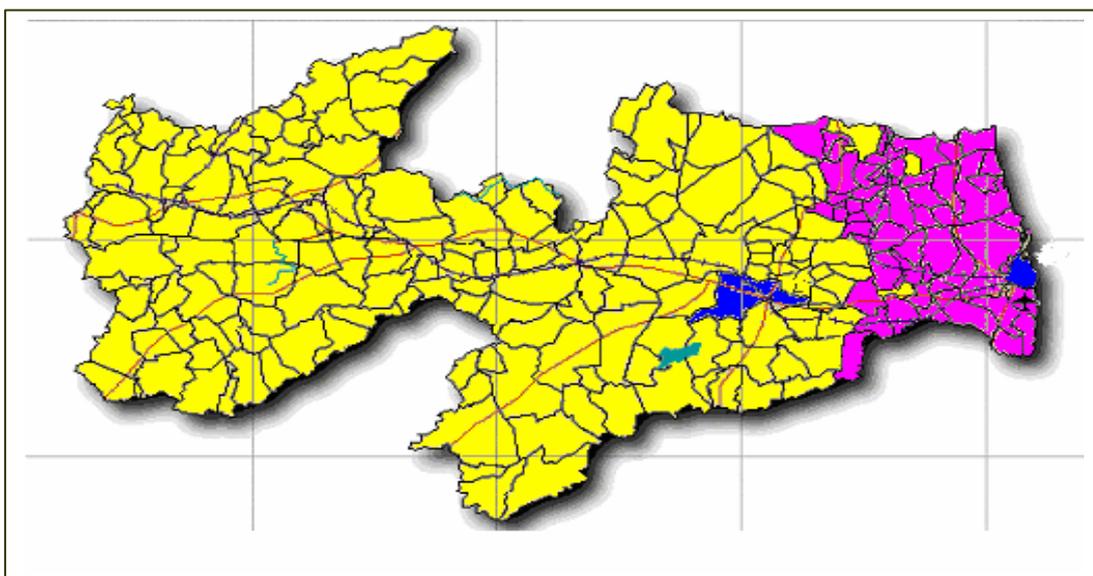
A Subseção Judiciária de Campina Grande, na Paraíba, conta atualmente com duas Varas Federais, a 4ª Vara, cuja magistrada titular é a MM. Juíza Federal Cristina Maria Costa Garcez, e a 6ª Vara, cujo titular é o MM. Juiz Federal Rogério de Meneses Fialho Moreira, estando atualmente no exercício da titularidade o MM. Juiz Federal Substituto Rudival Gama do Nascimento. Há, ainda, uma Subdireção do Foro, sob a responsabilidade atual da magistrada suso referida, com atribuições de cunho eminentemente administrativo.

O marco inicial da história da Justiça Federal em Campina Grande deu-se há pouco mais de 11 (onze) anos, precisamente em 09 de março de 1991, quando da instalação da 4ª Vara Federal, sendo esta cidade contemplada com mais uma Vara somente a partir de 08 de junho de 1999, através da instalação da 6ª Vara Federal.

Dos estados que compõem a 5ª Região - Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe, apenas a Paraíba e Pernambuco contam com Varas Federais instaladas no interior de seus respectivos estados: Petrolina-PE, com uma Vara em funcionamento, e Campina Grande -PB, com as duas anteriormente mencionadas.

Merecem relevo algumas particularidades observadas na Subseção Judiciária de Campina Grande, dentre as quais destaca-se a enorme jurisdição das Varas Federais de

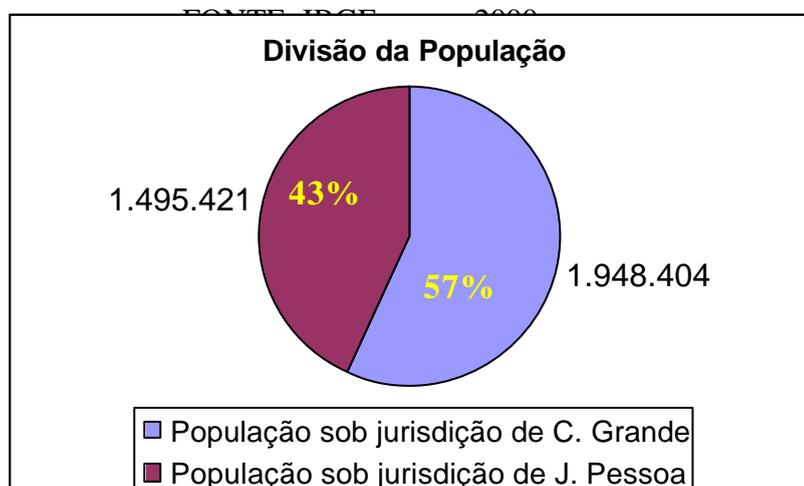
Campina Grande, em conformidade com a Resolução nº 03, de 21 de março de 2001 do Eg. TRF - 5ª Região. Dos 223 municípios do Estado, **168** estão sob a jurisdição dos Juízos Federais campinenses, o que corresponde a **75,33%** das cidades da Paraíba, conforme ilustrado a seguir:



- Área sob jurisdição de Campina
- Área sob jurisdição de João Pessoa

FONTE:
IBGE

Dessa forma, em termos populacionais, a jurisdição Federal na Paraíba está dividida conforme discriminado a seguir:

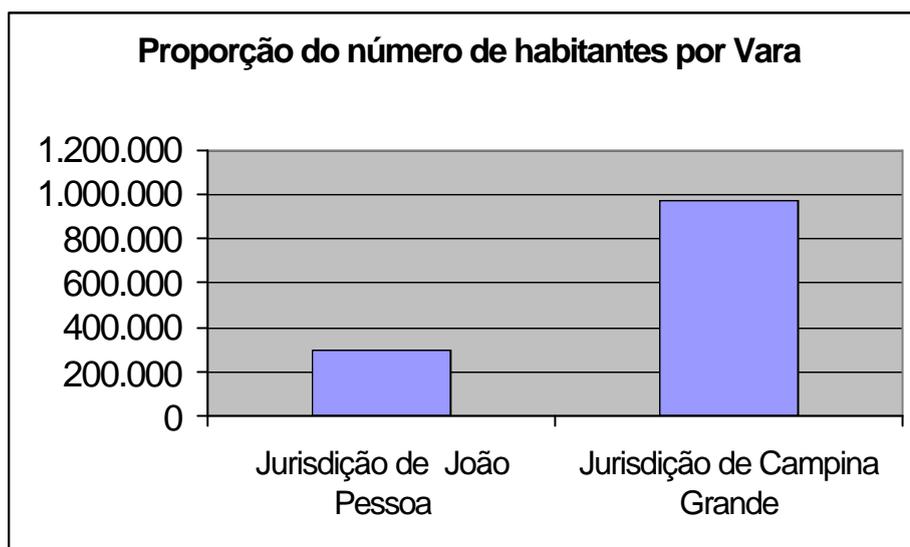


Outra particularidade que chama a atenção diz respeito à enorme quantidade de feitos em tramitação nas duas Varas Federais campinenses, a qual, se comparada aos números de processos em andamento nas demais Varas do Estado, localizadas em João Pessoa (4 + Juizado Especial Federal), representam, consoante dados obtidos junto ao Sistema de Acompanhamento Processual – SIAPRO, em 31/08/2002, **38,15%** do total de ações em tramitação no Estado da Paraíba. Também é importante notar a discrepância entre a quantidade de servidores lotados nas Varas de João Pessoa em comparação à Campina Grande, o que pode ser facilmente identificado a partir dos números a seguir transcritos:

| João Pessoa | Campina Grande |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| (Quantidade de processos/servidores*) | (Quantidade de processos/servidores*) |
| 1ª Vara 6.723 / 36 | 4ª Vara13.368 / 22 |
| 2ª Vara 4.880 / 37 | 6ª Vara12.209 / 22 |
| 3ª Vara 6.834 / 36 | |
| 5ª Vara21.406 / 35 | |
| J. Especial 1.622 / 18 | |

Média de processos p/Vara (incluindo J.E.F.): 8.293 Média de processos p/Vara: 12.788,5
Média de servidores p/Vara (incluindo J.E.F.): 32,4 Média de servidores p/Vara: 22

* Fonte: Seção de Legislação de Pessoal da Justiça Federal, em João Pessoa.



FONTES: SIAPRO, 31/08/02; IBGE, CENSO 2000.

Por fim, não obstante as inúmeras dificuldades existentes na Subseção Judiciária de Campina Grande, acentuadas mais ainda em decorrência de sua localização geográfica (interior do Estado), cumpre-nos destacar a imprescindível demonstração de interesse e compromisso com o serviço público de todos que compõem o quadro de pessoal da Instituição, vale dizer, serventuários, magistrados, estagiários e pessoal de apoio, muitos dos quais contribuindo à suas próprias expensas para o sucesso do trabalho desenvolvido no órgão, ainda que conscientes de que à Instituição cabe fornecer os meios necessários ao cumprimento de sua importante missão, qual seja a de *julgar as questões de interesse federal com eficiência, eficácia e rapidez, conduzindo à paz social no âmbito dos Estados da 5ª Região (Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará).*

6.3.2 Caracterização do Setor

O setor de Ações Ordinárias das 4ª e 6ª Varas Federais foi o contemplado pela Subseção Judiciária de Campina Grande para o desenvolvimento do trabalho a ser submetido à IV Mostra Nacional do Judiciário, em razão da significativa quantidade de feitos em tramitação, correspondente, segundo dados estatísticos de agosto/2002, a 52,4% e 50% das ações ordinárias em andamento nas 4ª e 6ª Varas Federais, respectivamente, sendo de fundamental importância a busca de resultados mais

satisfatórios na prestação jurisdicional, o que, indubitavelmente, tornou-se possível com a utilização do produto a ser apresentado nesta Mostra.

O setor de Ações Ordinárias foi subdividido em três núcleos, a saber: núcleo de cumprimento, núcleo de controle de prazos e núcleo de conclusão, proporcionando a divisão dos trabalhos, com vistas à especialização dos servidores nos mesmos, levando-se em conta a afinidade e predisposição com o trabalho a ser realizado.

6.3.3 Definição do Processo Crítico

Através da elaboração do processo crítico, adquirimos uma melhor visualização da atividade do Setor de Ações Ordinárias e sua situação atual, observando e classificando seus fornecedores e clientes, internos e externos, seus respectivos requisitos e indicadores, além da perfeita delimitação de seu processo principal, interfaces e de seu processo de apoio (**anexo I**).

Identificamos assim, onde estamos e aonde queremos chegar.

6.3.4 Identificação do problema

O problema em estudo, selecionado em razão da adoção do Método para Análise e Melhoria de Processos (MAMP), reside, efetivamente, na *ausência de celeridade processual concernente às ações ordinárias em tramitação nos cartórios das 4ª e 6ª Varas Federais de Campina Grande*, a provocar insatisfação dos clientes (internos e externos).

A sua escolha deveu-se, sobretudo, ao expressivo percentual de ações ordinárias em tramitação na Justiça Federal campinense, além da imperiosa necessidade da Instituição alcançar uma prestação jurisdicional célere e eficiente, em benefício de todos os clientes.

Os motivos acima elencados, por si só, justificam as razões pela quais esta Subseção priorizou e identificou este problema como o primeiro a ser objeto de uma ação mais enérgica e efetiva, com o fito de proporcionar mudanças significativas e positivas no âmbito da Instituição, com reflexos imediatos na satisfação do público.

6.3.5 Efeito do problema e Identificação das causas

Uma vez identificado o efeito indesejável do problema, este consubstanciado na ausência de celeridade processual no setor de ações ordinárias, foi possível a identificação do principal efeito: demora acentuada no andamento de tais ações.

A partir de então, a Subseção procurou, com o auxílio do diagrama de causa e efeito, elencar as causas principais que originavam e elevavam tal efeito (**anexo II**).

Destarte, foi possível constatar que o efeito do problema residia na *demora acentuada no andamento das ações ordinárias*, e que poderia ser perfeitamente quantificável, até porque desnecessário afirmar que a demora existente no seu deslocamento interno no próprio cartório, através dos diferentes núcleos constantes do processo principal, vale dizer, núcleo de cumprimento, núcleo de prazos e núcleo de conclusão, afetava, como de fato afeta, o andamento dos referidos feitos. Maior evidência dessa quantificação seria possível, conforme constatamos, com o tempo gasto, por exemplo, na atividade de enviar processos chegados do TRF para conclusão, através do uso das rotinas *mvvb*, *mvl*, *mvpr(1)* e *mvpr(2)*, assim como na de enviar processos para o MM. Juiz Federal despachar, com o uso das rotinas *mvpr*, *mvl* e *mvj*.

6.3.6 Metas estabelecidas

As metas estabelecidas visavam reduzir, **em até 40% (quarenta por cento)**, o tempo gasto na movimentação processual através do Sistema de Acompanhamento Processual da Justiça Federal – SIAPRO, nas diversas atividades realizadas diariamente nos cartórios das 4ª e 6ª Varas Federais, inicialmente no âmbito das ações ordinárias, dada a enorme quantidade de feitos, conforme descritas a seguir:

| | |
|---------------|--|
| Atividade I | Enviar feitos advindos do TRF para conclusão |
| Atividade II | Enviar feitos para o juiz despachar |
| Atividade III | Remeter feitos para o Diretor assinar termos |
| Atividade IV | Remeter autos à distribuição para baixa |

6.3.7. Ações implementadas

As ações implementadas, com vistas ao alcance das metas previamente estabelecidas, foram as descritas no plano de ação (**anexo III**).

6.3.8 Resultados Obtidos

Os resultados obtidos foram considerados alvissareiros, uma vez que trouxe significativos ganhos, conforme se depreende dos dados a seguir transcritos:

Setor: Ações Ordinárias

Atividade: enviar processos chegados do TRF para conclusão [4 rotinas: mvvb, mvlt, mvpr(1), mvpr(2)]

| Modo | Problemas | Quantidade | Tempo inicial | Tempo final | Tempo total | Tempo Ganho |
|------------------|--------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Digitação | 1 numero digitado errado | 50 | 13:16:36 | 13:26:09 | 00:09:33 | |
| Código de Barras | 2 códigos não legíveis | 50 | 14:30:48 | 14:35:30 | 00:04:22 | 54% |

Setor: Ações Ordinárias

Atividade: enviar processos para o Juiz despachar (mvpr, mvlt, mvcj)

| Modo | Problemas | Quantidade | Tempo inicial | Tempo final | Tempo total | Tempo Ganho |
|------------------|------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Digitação | | 23 | 15:50:22 | 15:53:24 | 00:03:02 | |
| Código de Barras | 1 com petição pendente | 23 | 15:54:04 | 15:56:05 | 00:02:01 | 34% |

Setor: Ações Ordinárias

Atividade: enviar processos para o Diretor assinar termos ordinatórios (mvpr, mvlt, mvcj)

| Modo | Problemas | Quantidade | Tempo inicial | Tempo final | Tempo total | Tempo Ganho |
|------------------|------------------|-------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Digitação | | 10 | 18:04:37 | 18:06:00 | 00:01:23 | |
| Código de Barras | | 10 | 18:07:14 | 18:07:50 | 00:00:36 | 56% |

Setor: Ações Ordinárias

Atividade: enviar processos para o setor de distribuição para baixa (mvvb, mvlt, mvpr[1], mvpr[2])

| Modo | Problemas | Quantidade | Tempo inicial | Tempo final | Tempo total | Tempo Ganho |
|------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Digitação | 5 números digitados errados | 57 | 15:40:27 | 15:45:49 | 00:05:22 | |
| Código de Barras | | 57 | 15:48:30 | 15:51:06 | 00:02:36 | 52% |

Urge enfatizar, por oportuno, que além do alcance da meta, ou melhor, da obtenção de resultados que a superaram inclusive, proporcionando inquestionáveis ganhos no aspecto quantitativo, a qualidade do trabalho melhorou significativamente, face à ausência de erros tão comuns em trabalhos redigidos por várias vezes, provocando visíveis sinais de mudança e a continuidade na aplicação do produto. Mais ainda, a eficiência quando da carga dos autos, proporcionando rápido atendimento aos advogados e partes no balcão, constitui fator de indisfarçável satisfação de toda a equipe de trabalho, a qual trabalhou em regime de mutirão, com servidores de ambas as Varas operando conjuntamente, de forma harmônica e em prol da imagem positiva da Instituição, independentemente do Juízo ao qual estavam, ou estão, formalmente vinculados. Por outro lado, a melhoria contínua é a pedra de toque nas mãos de todos

que compõem a Instituição, vez que a expansão do projeto por toda a Vara - gabinetes dos Juízes, diretores e no âmbito do setor administrativo, é apenas questão de tempo.

6.3.9 Outras considerações

A equipe da Subseção Judiciária de Campina Grande se sente gratificada pelo êxito do trabalho desenvolvido, fruto do espírito de união que prevaleceu e ainda prevalece nas relações interpessoais de todos que compõem a Justiça Federal campinense.

Foi trabalho refinado, corajoso, arrojado e inovador, decorrente, a princípio, de iniciativa pioneira da 6ª Vara desta Subseção Judiciária, a cargo do MM. Juiz Federal Rogério de Meneses Fialho Moreira, responsável pelo lançamento do projeto-piloto com vistas à implantação do Código de Barras, estendendo-se logo em seguida à 4ª Vara Federal desta cidade e, a partir de então, propiciando uma atuação harmônica e conjunta de ambas as Varas.

A união de esforços de todos que compõem a Instituição, independentemente de lotação em quaisquer das Varas ou setor administrativo desta Subseção, foi de significativa relevância para o êxito e a expansão do trabalho desenvolvido, cujo brilho urge ecoar por toda a 5ª Região, ora envolvida num processo de mudança de mentalidade de suma importância ao desenvolvimento da Instituição e de sua imagem perante a opinião pública.

O Programa de Qualidade da Justiça Federal da 5ª Região, assim esperamos, veio para ficar, enraizar-se de tal forma a sensibilizar a todos, sem exceção, Desembargadores Federais, magistrados, servidores e terceirizados, com vistas a uma prestação jurisdicional mais digna, célere, eficiente e tão ansiada por toda a população.

Que cada de um nós possa refletir e multiplicar a idéia de que não floresçam *ilhas de excelência* em nossa Instituição. Pelo contrário, que práticas pró-ativas testadas e de pleno êxito no âmbito da Justiça Federal, onde quer que tenham nascido, sirvam de crescimento harmônico de todos os órgãos afins, porque, de resto, o que importa mesmo, sem quaisquer sombra de dúvidas, é a plena satisfação dos jurisdicionados. Campina Grande, 24 de setembro de 2002. Cristina Maria Costa Garcez e Rudival Gama do Nascimento (Juízes Federais), Marconi Pereira de Araújo, Paula Regina Galdino Santos, Fábio Pereira Cavalcanti, Jorge Luiz de Araújo Fernandes e Herley da Luz Brasil (Servidores responsáveis pelo Projeto).

6.4 O Registro de Manifestação e a V Mostra Nacional em Santa Catarina

Em 2003, a Justiça Federal em Campina Grande, mais uma vez, marca sua presença com mais um trabalho selecionado, desta feita para a V Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade do Judiciário, realizado em Florianópolis, estado de Santa Catarina, no final daquele ano. Naquela oportunidade, A Justiça Federal campinense representou toda a 5ª Região, que abrange 6 estados do Nordeste, uma vez que foi o projeto desenvolvido pela Subseção Judiciária local foi o único selecionado para apresentação naquele importante evento nacional.

Mais uma vez, ao lado de outro colega de trabalho, tive a oportunidade de ser co-autor do projeto, o Registro de Manifestação, ferramenta de enorme utilidade no âmbito da Justiça Federal em Campina Grande, conforme veremos a seguir, através da transcrição de relatório de autoria do subscritor do presente trabalho monográfico.

6.4.1 Introdução

O projeto de cunho institucional desenvolvido por esta Subseção Judiciária, objeto do relatório em tela, diz respeito ao **Registro de Manifestação**, sob a responsabilidade da equipe composta pelos servidores *Francisco Hertz Aragão Farias* e *Marconi Pereira de Araújo*, e coordenação dos juízes federais que atualmente exercem a titularidade das 4ª e 6ª Varas Federais, Cristina Maria Costa Garcez e Rudival Gama do Nascimento, respectivamente, com os quais poderão ser mantidos quaisquer contatos ou enviadas quaisquer informações, bastando, para tanto, a utilização do seguinte e-mail: comunicacaosocial@jfpb.gov.br.

Trata-se, sucintamente, de um eficiente **método de controle e acompanhamento das atividades cartorárias e administrativas** diariamente desenvolvidas pela equipe de trabalho das 4ª e 6ª Varas Federais, bem assim da Subdireção do Foro (área administrativa), cujo objetivo fundamental é colher dados relativos a ocorrências diárias que afetem o desenvolvimento do serviço, fornecidos por qualquer integrante do corpo funcional, independentemente de posição hierárquica, possibilitando a efetivação de uma administração democrática, a provocar, inegavelmente, a tomada de decisões que, invariavelmente, propiciem a melhoria contínua dos serviços jurisdicionais, conforme veremos a seguir.

6.4.2 O Processo Crítico

A iniciativa de implantação do projeto alusivo ao ***Registro de Manifestação*** no âmbito da Subseção Judiciária de Campina Grande nasceu da necessidade imperiosa de facilitar sobremaneira a obtenção de informações fidedignas e em tempo real por parte dos dirigentes da Instituição, no que concerne a ocorrências diárias no local de trabalho que viessem a afetar o desempenho a contento do serviço e pôr em risco a satisfação do cidadão, usuário do serviço público.

Não obstante a realização de reuniões mensais nas Varas e na Seção Administrativa, com vistas a um melhor funcionamento das atividades cartorárias e administrativas, o que se percebia, na prática, é que muitas das questões de importância relevante não recebiam o tratamento devido, muitas vezes em face de não terem sido abordadas nas reuniões ou mesmo quando da efetiva ocorrência, comprometendo, por conseguinte, a atividade gerencial.

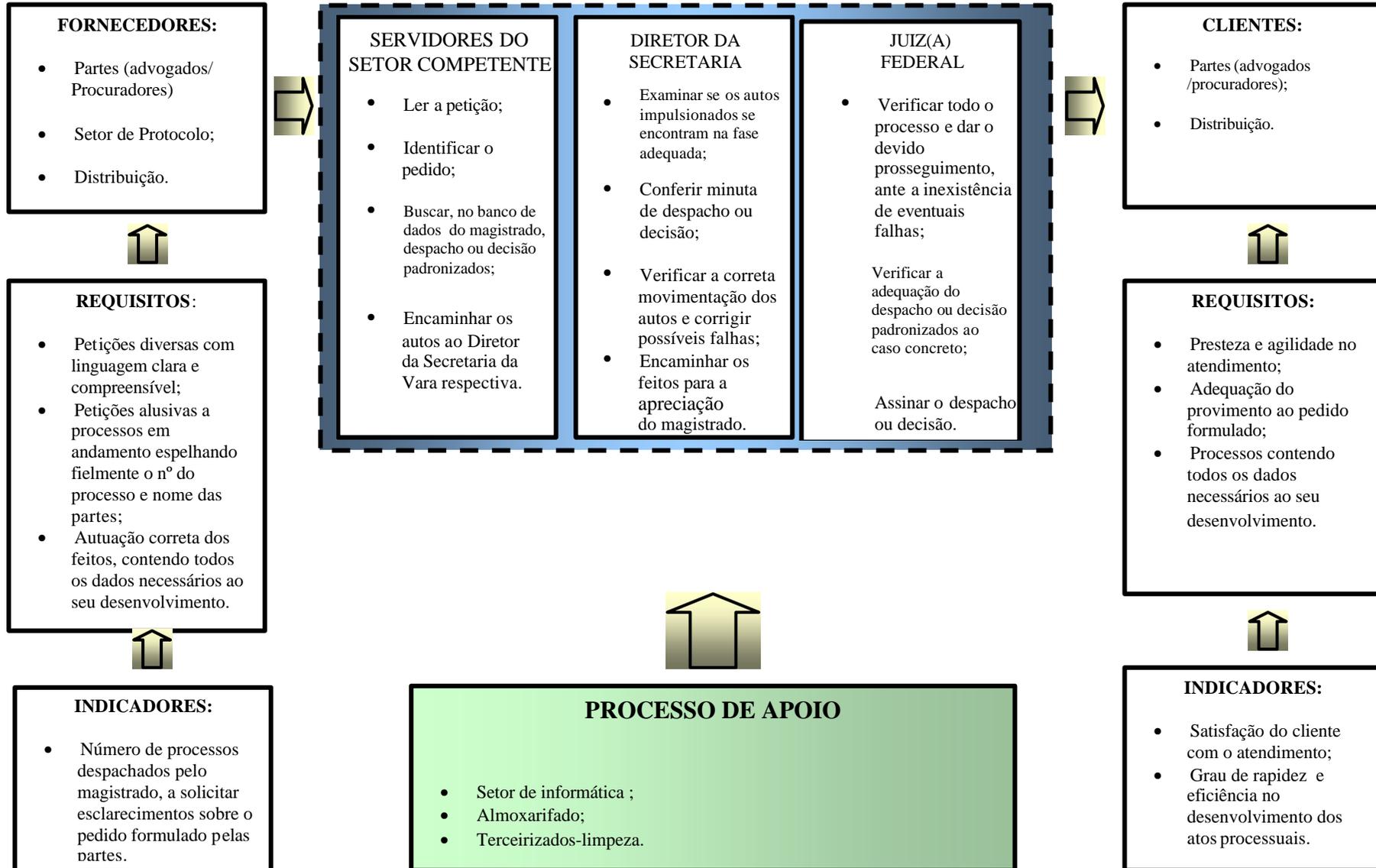
Em resumo, chegou-se à conclusão que um dos principais aspectos a contribuir para a adoção de regras administrativas inadequadas diz respeito, inequivocamente, a um dos mais comuns problemas enfrentados pelos gestores públicos, o que também se verifica no âmbito das empresas privadas: a ***comunicação ineficaz***.

De fato, através da elaboração de processos críticos atinentes às comunicações entre dirigentes e subordinados levadas a efeito no âmbito da Subseção Judiciária de Campina Grande, com a devida observância e classificação dos fornecedores e clientes, bem assim seus respectivos requisitos e indicadores, além da perfeita delimitação de seu processo principal, interfaces e de seu processo de apoio, desenvolvidos com vistas a otimizar essas comunicações rumo a uma administração gerencial mais eficiente, foi possível identificar onde estávamos e aonde queríamos chegar.

Dessa forma, dada a abrangência das comunicações, vários foram os processos críticos elaborados, dentre os quais destacamos o que trata, especificamente, das comunicações de natureza processual, a envolver as partes e seus procuradores, servidores, chefes de seção, diretores de Secretaria e magistrados. Vejamos, pois, este *processo crítico* específico, a título meramente ilustrativo:

PROCESSO CRÍTICO

PROCESSO PRINCIPAL



6.4.3 Identificação do Problema

Através do Método para Análise e Melhoria de Processos (MAMP), **metodologia adotada no desenvolvimento das ações** pela Subseção, que consiste na elaboração de um processo crítico, diagrama de Ishikawa e Plano de Ação, foi possível identificar o problema, decorrente da utilização de métodos administrativos inadequados, incapaz de propiciar a participação efetiva, nas decisões, dos componentes da equipe de trabalho, com reflexos indesejáveis no nível de satisfação dos clientes, sejam eles internos ou externos.

A sua escolha deveu-se, sobretudo, a imperiosa necessidade de otimizar os serviços, levando-se em conta inclusive as enormes adversidades enfrentadas pela Subseção Judiciária campinense, assoberbada de processos e com um ínfimo quadro de pessoal, realidade gritante e estarrecedora tão comum em Varas Federais localizadas em cidades de interior de Estado.

Os motivos acima descritos, por si só, justificam as razões pelas quais esta Subseção priorizou o combate a este problema, com o fito de proporcionar mudanças significativas e positivas no âmbito da Instituição, a traduzir-se na necessária satisfação dos jurisdicionados.

6.4.4 Efeito do problema e Identificação das causas

Um vez identificado o efeito indesejável do problema, este consubstanciado numa administração gerencial inadequada, incapaz de proporcionar a necessária otimização dos serviços, foi possível a identificação do principal efeito: **comunicação ineficaz entre os diversos níveis hierárquicos**.

A partir de então, a Subseção procurou, com o auxílio do diagrama de Ishikawa (Causa e Efeito), elencar as causas principais que originavam e elevavam tal efeito, dentre as quais destacam-se a carência de pessoal, falta de treinamento e de ferramentas adequadas de comunicação, os constantes ruídos de comunicação e a aplicação indevida dessas ferramentas propriamente ditas.

Vejamos, pois, o *Diagrama de Causa e Efeito* elaborado pela equipe de funcionários desta Subseção Judiciária:

DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO



6.4.5 Plano de Ação e resultado esperado

Devidamente elaborados os Processos Críticos e o Diagrama de Causa e Efeito, a iniciativa imediata desta Subseção Judiciária, em consonância com a metodologia aplicada, foi elaborar o seu Plano de Ação, com vistas a possibilitar o alcance da melhoria contínua da prestação jurisdicional, a partir de uma nova prática de gestão pública, voltada para uma ação administrativa transparente e com incentivo à participação de todos.

O Plano de Ação, pois, centrou-se fundamentalmente no desenvolvimento de um método de comunicação que produzisse o efeito desejado entre os diversos níveis hierárquicos, na viabilização do método escolhido e sua conseqüente utilização, assim como de seu acompanhamento diuturno, com vistas a manter a sua padronização, necessária a uma melhor aferição dos dados coletados.

Elaborado o Plano de Ação, merece relevo o desenvolvimento de um programa, a cargo do Supervisor-Assistente do setor de Informática desta Subseccional, Francisco Hertz Aragão Farias, de excelente nível, de tal sorte que, virtualmente, em seu próprio ambiente de trabalho, foi possibilitado a qualquer integrante da equipe ter acesso aos ***Registros de Manifestação***, os quais, em tempo real, chegam invariavelmente ao conhecimento de seu chefe imediato, no computador deste, numa verdadeira coleção de dados precisos e valiosos para uma administração que se pretenda eficiente e compartilhada por todos.

Os **resultados e benefícios alcançados** traduzem-se, indubitavelmente, numa comunicação de bom resultado e, portanto, satisfatória a toda prova, uma vez que o sistema virtual desenvolvido por si só comprova a inteireza de uma administração verdadeiramente democrática e participativa, a propiciar melhoria contínua, após o incremento dessa importantíssima ferramenta de trabalho. Constata-se, por conseguinte, que a ferramenta desenvolvida atinge e até suplanta o **resultado esperado**, qual seja o de possibilitar uma comunicação eficaz.

Estatisticamente, em **comparação** à situação anterior vivenciada pela Subseção, destaca-se o percentual de **100% de acompanhamento dos processos** com utilização dessa nova ferramenta, sempre que se fizer necessária - sobretudo com vistas à correção de eventuais falhas, e, a julgar pelas atas de reuniões anteriores à implantação do sistema, observa-se com clareza a enorme evolução no tocante à administração participativa propriamente dita e a eficácia nas comunicações entre os diversos níveis hierárquicos, uma vez que essa **novel ferramenta se encontra disponível para 100%**

da equipe de trabalho, traduzindo-se, conforme afirmamos, em melhoria contínua dos serviços, constatadas através das várias *oportunidades de melhoria* registradas mensalmente por ocasião das reuniões de análise de dados e resultados e de análise crítica, após a implantação do eficiente e inovador método desenvolvido neste órgão judicante, **de maneira a comprovar a eficácia das ações no tocante ao alcance dos objetivos.**

Vejamos, pois, o *Plano de Ação* elaborado no âmbito desta Subseção Judiciária:

PLANO DE AÇÃO

| O que fazer | Por que fazer | Responsável | Prazo | Como fazer |
|--|--|--|-----------------|---|
| 1. Desenvolver método de comunicação eficaz. | Para propiciar uma melhor administração gerencial, com o incremento do incentivo à participação de todos. | Supervisor-Assistente do Setor de Biblioteca, Informática e Documentação (Francisco Hertz Aragão Farias) | 03 (três) meses | Desenvolvendo um aplicativo, através do uso de técnicas de programação. |
| 2. Viabilizar a concretização do método escolhido. | Para torná-lo prática comuns nas Varas e Setores Administrativos da Subseção, harmonizando os reflexos imediatos desta iniciativa junto aos usuários do serviço. | Juíza Federal Subdiretora do Foro (Dr ^a Cristina Maria Costa Garcez) | 10 (dez) dias | Através de um trabalho de convencimento junto aos demais juízes federais da Subseção Judiciária, a partir de reuniões de esclarecimento acerca da importância do projeto. |
| 3. Observar a padronização do método escolhido. | Para uma melhor aferição dos dados coletados, de modo a servir de imprescindível fonte para a tomada de decisões. | Juízes Federais, Diretores de Secretaria e Supervisor-Assistente do Setor de Informática | Diariamente | Por meio da constante observância do sistema em atividade, impossibilitando quaisquer modificações no mesmo, salvo por ordem superior. |

Meta: Propiciar uma administração gerencial mais adequada e eficiente, a refletir positivamente na prestação jurisdicional, bem assim numa maior participação de todos os componentes da equipe de trabalho, independentemente de posição hierárquica.

Campina Grande-PB, 07/01/2003.

Elaborado por:

Aprovado por:

MARCONI PEREIRA DE ARAÚJO
Rep.da Subseção no Escritório da

CRISTINA MARIA COSTA
GARCEZ

6.4.6 Detalhamento do método

O Registro de Manifestação desenvolvido pela Subseção Judiciária campinense é auto-explicativo e, portanto, de fácil assimilação pelos usuários do serviço. Todos os computadores dos servidores e magistrados da Instituição, ao serem ativados, apresentam de imediato o ícone atinente ao aludido registro, para utilização no momento oportuno.

Protegido por senha, o usuário a digita de modo a tornar possível a sua inserção no sistema. Dessa forma, surge logo em seguida a página destinada à efetivação dos registros que se fizerem necessários.

Um dado importante é que, ao usuário, permite-se a inserção de toda e qualquer informação julgada importante para o aprimoramento dos serviços, sendo comum a sua utilização quando da observância de falhas as mais diversas no impulso processual, muitas das quais decorrentes de atividades exercidas pelos próprios colegas, sejam eles de igual, inferior ou superior nível hierárquico, posto que tal fato é, verdadeiramente, o que menos importa. O importante mesmo é que não se trata de combate ou afronta ao colega de trabalho, mas de fiscalização coletiva do fluxo do produto a ser entregue ao jurisdicionado, desaguando numa ação administrativa extremamente participativa, sempre com a idéia de que, agindo assim, todos estarão contribuindo para a melhoria contínua da prestação jurisdicional.

A informação registrada no sistema pelo funcionário é recepcionada, de imediato, pela chefia imediata em seu computador, a qual acusará o seu recebimento. Na hipótese do registro formalizado pelo servidor tratar-se de algo que possa ser solucionado de imediato, o seu superior hierárquico tomará as providências cabíveis para a sua concretização, se não o fizer de pronto aquele serventuário. Caso contrário, a chefia elaborará Plano de Ação com vistas à adoção de ações corretivas ou até mesmo ações preventivas para coibir situações ainda mais graves cujas ocorrências venham a ser estimadas.

O Registro de Manifestação tem ainda uma função específica de alta relevância, dada a peculiaridade da Subseção Judiciária de Campina Grande, decorrente da obtenção do Certificado ISO 9001:2000, pela implantação de seu Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ. É que todos os registros formalizados, além de seguirem em tempo real para os seus respectivos superiores hierárquicos, também são encaminhados para o Núcleo da Qualidade da Instituição, o qual, com o auxílio dos Diretores de Secretaria, procede a transformação de determinada parcela desses dados em Registros de Não Conformidades, provenientes de atividades desenvolvidas em desacordo com as normas técnicas definidas no Sistema de Gestão da Qualidade, decorrentes do que estabelece a Associação Brasileira de Normas

Técnicas - ABNT, no tocante aos comandos técnicos voltados para o atendimento e observância dos padrões de qualidade exigidos.

Alfim, registre-se o importante papel dos dados coletados através dos aludidos Registros de Manifestação, a propiciar a medição de diversos indicadores de desempenho, imprescindível à verificação do alcance das metas previamente estabelecidas pelos diversos setores cartorários e administrativos.

No espelho da janela ativa deste Registro, presente na maioria dos computadores da Subseção, define-se a *origem do problema*, diga-se de passagem, de qualquer nível hierárquico, a *notificação suplementar*, ou seja, aquela que, a critério do usuário, poderá ser encaminhada a outra autoridade, excluídas as decorrentes de notificação automática, ou seja, as do superior hierárquico e do núcleo da qualidade, o *código do problema*, este padronizado a partir da verificação das ocorrências mais corriqueiras com o objetivo de facilitar a operação, o *título do problema*, também com algumas padronizações já estabelecidas, a *descrição do problema*, esta de livre preenchimento pelo usuário e, finalmente, a *disposição*, ou seja, a providência imediata ou ação realizada para tratamento do sintoma apurado.

Dentre os diversos botões de serviço que compõem a janela principal do Registro de Manifestação, destacamos o que permite salvar qualquer alteração, se o Registro de Manifestação ainda não estiver travado, possibilitando a que o usuário proceda às alterações que entender necessárias; em seguida, o que propicia o fechamento do programa e, por fim, o que serve de coleta seletiva em faixa de data especificada. Trocando em miúdos, permite reunir uma série de registros formalizados durante um determinado intervalo de tempo. Sua utilização é muito comum para aferir o cumprimento de metas mensais previamente estabelecidas.

Ainda é possível observar o que remove totalmente qualquer registro, desde que ainda não travado. Trata-se da hipótese de desistência, em tempo hábil, de formalização da informação pelo operador do serviço. Mais adiante, se faz presente o botão de serviço que cria um registro novo, a ser utilizado pelo usuário.

Finalmente, é importante destacar o botão de serviço que leva a forma de um cadeado, responsável pelo travamento do registro de manifestação. Quando acionado, formaliza-se definitivamente o registro e, em conseqüência, de imediato a comunicação é recebida pelo superior hierárquico do usuário e pelo núcleo da qualidade. Não menos importante é o botão de serviço a ser utilizado tão somente pelo núcleo da qualidade e diretores de Secretaria, uma vez que é através deste que o Registro de Manifestação poderá ser convertido em Registro de Não Conformidade, após análise minuciosa de que aquela

manifestação de fato infringiu as normas atinentes ao Sistema de Gestão de Qualidade – SGQ, da Subseção Judiciária local.

É possível, nessa ferramenta de qualidade, visualizar as manifestações ou não conformidades anteriores e posteriores às manifestações de notificações por parte do superior hierárquico, além de ser bastante útil a definição do nível de gravidade da manifestação ou não conformidade, qual seja, a média, grave ou gravíssima. O importante nessa definição é que o seu registro, na hipótese de natureza grave ou gravíssima, acarretará a imediata adoção de um plano de ação corretiva e/ou preventiva, com prazo previamente estabelecido. Se registrado com nível de gravidade média, este já destacado como *padrão* pelo próprio sistema, será objeto de solução imediata, embora, *a posteriori*, seja submetida à apreciação da freqüência de sua ocorrência na reunião mensal de análise de dados e resultados, o que, em tese, a depender desta freqüência, também poderá ser passível de um plano de ação que se pretenda eficaz para, atacando-se as causas, evitar-se definitivamente o efeito dos problemas porventura verificados. Acentua-se, dessa forma, o efetivo combate a uma das práticas nocivas comumente observadas no dia-a-dia de muitas instituições públicas e empresas privadas: o *retrabalho*.

6.4.7 Outras considerações

A equipe da Subseção Judiciária de Campina Grande se sente gratificada pelo êxito do trabalho desenvolvido, fruto do arraigado interesse de implantação de novas práticas de gestão que se traduzam, inexoravelmente, numa administração pública gerencial transparente, participativa, eficiente e de alto nível.

O alcance do trabalho desenvolvido dá a exata dimensão de sua importância, uma vez que é cada vez maior e constante a participação de todos os que compõem a equipe de trabalho nas Varas e no Setor Administrativo, através dos *registros diários de manifestação*, a propiciar, não raro, a adoção de iniciativas que contribuam para a melhoria contínua da prestação jurisdicional.

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

Várias são as instituições públicas que, em sintonia com os novos tempos e os novos rumos, abraçaram a tese e alargaram os seus horizontes com vistas ao cumprimento do preceito constitucional supracitado. O Tribunal Regional Federal da 5ª Região, seguindo

essa trilha, implantou o Programa de Qualidade em todos os Estados que a compõem, quais sejam, o Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe. E esta nova iniciativa da Subseção Judiciária de Campina Grande, dentre tantas outras já postas em prática, a exemplo da implantação do Código de Barras ocorrida há pouco mais de dois anos, nada mais é que a tradução natural desta nova era e deste novo tempo e destino.

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

Finalmente, nunca é demais reafirmar aquilo que, noutra ocasião, foi objeto de reflexão de nossa parte: "Que cada um de nós possa refletir e multiplicar a idéia de que não floresçam *ilhas de excelência* em nossa Instituição. Pelo contrário, que práticas pró-ativas testadas e de pleno êxito no âmbito da Justiça Federal, onde quer que tenham nascido, sirvam de crescimento harmônico de todos os órgãos afins, porque, de resto, o que importa mesmo, sem quaisquer sombra de dúvidas, é a plena satisfação dos jurisdicionados". Campina Grande, 30 de setembro de 2003. Cristina Maria Costa Garcez (Juíza Federal) , Marconi Pereira de Araújo e Francisco Hertz Aragão Farias (servidores da equipe responsáveis pelo desenvolvimento do Projeto).

6.5 O Certificado ISO 9001:2000 na Justiça Federal em C. Grande: reconhecimento internacional

6.5.1 Introdução

A ISO é a entidade que desenvolve as normas em âmbito mundial. Sua sede é em Genebra, Suíça. É representada por praticamente todos os países do Globo e desenvolve normas em todas as áreas onde relações comerciais são mantidas (para maiores informações da entidade, ver <http://www.iso.ch> site oficial da ISO). No Brasil a mesma é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT), organização responsável pelo desenvolvimento das normas em nível nacional.

6.5.2 O que significa ISO 9000?

As normas ISO 9000 surgiram para criar uma linguagem comum no que diz respeito a sistemas de gestão da qualidade. A série ISO 9000 é um conjunto de cinco normas que

podem ser divididas em diretrizes (ISO 9000 E ISO 9004) e normas contratuais (ISO 9001), sendo que uma organização só pode ser certificada em relação às normas contratuais.

6.5.3 Por que implantar a ISO 9000?

Várias são as vantagens de se implementar um sistema da gestão de qualidade baseado nas normas ISO 9000. Entre elas podemos destacar:

- Aumento da credibilidade da organização frente à sociedade;
- Aumentar a competitividade do serviço aos clientes;
- Evitar e prevenir a ocorrência de deficiências;
- Evitar riscos, tais como: retrabalho e questionamento dos atos praticados.

Mauriti Maranhão (2002, p. 5) ensina:

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia, de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve:

- a) identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização;
- b) determinar a seqüência e interação desses processos;
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- e) monitorar, medir e analisar esses processos; e
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Esses processos devem ser gerenciados pela organização de acordo com os requisitos desta Norma.

Quando uma organização optar por adquirir externamente algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, a organização deve assegurar o controle desses processos. O controle de tais processos deve ser identificado no sistema de gestão da qualidade.

NOTA – Convém que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade acima referenciados incluam processos para atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto e medição.

6.5.4 Qual a importância do recebimento do ISO 9000?

Uma organização certificada com relação às normas da série ISO 9000 recebe alguns benefícios, como:

- Maior conformidade e atendimento às exigências do cliente;
- Melhor uso dos recursos existentes;
- Maior integração entre os setores da organização;
- Aumento da proficiência;
- Abertura de novos mercados.

6.5.5 Outras considerações

A sigla ISO “é formada pelas letras iniciais de *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Normatização Técnica), com sede em Genebra, Suíça”.

Na concepção do especialista Mauriti Maranhão:

[...] o objetivo da ISO é fixar normas técnicas essenciais de âmbito internacional, para evitar abusos econômicos ou tecnológicos dos países mais desenvolvidos sobre os países menos desenvolvidos.

Assevera, ainda, com convicção, que:

A ISO série 9000 é um conjunto de normas técnicas que trata exclusivamente do assunto gestão da qualidade, na sua expressão mais geral e globalizada ou sistêmica, pela importância que esse assunto vem assumindo no mundo, e que a qualidade deixou de ser um diferencial de riqueza dos países e das organizações, tornando-se um pré-requisito.

6.5.6 ISO 9001:2000 e a Justiça Federal de Campina Grande

A Justiça Federal em Campina Grande constitui, atualmente, a primeira Instituição da Justiça Federal da 5ª Região a seguir esse caminho, obtendo esse importante certificado de qualidade, em março de 2003.

Momento histórico e fecundo, o mês de maio de 2003 traduz uma conquista que não se limita às fronteiras da Justiça Federal de Campina Grande, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região ou do Judiciário brasileiro, mas que se alastra, se estende e se agiganta de tal sorte, a significar, invariavelmente, uma conquista de toda a sociedade, em especial, de todos os jurisdicionados.

Muito mais que uma conquista, o CERTIFICADO ISO 9001:2000 da Justiça Federal de Campina Grande é solo fértil para a assunção de um compromisso formal com todos os cidadãos, visando à manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade cuja política é centrada, fundamentalmente, na promoção da justiça através da melhoria contínua da prestação jurisdicional, com celeridade, efetividade e transparência.

Todos os integrantes da equipe da Subseção Judiciária de Campina Grande tem a perfeita compreensão e a absoluta consciência das dificuldades, bem assim a ciência de que, a despeito do padrão internacional de qualidade ora reconhecido, traduzido para o espanhol e o inglês com vistas ao tombo e assento nos registros competentes do mundo inteiro, após auditoria externa sob a responsabilidade da Fundação Vanzolini, organismo responsável pelas certificações em nosso país, a excelência da gestão não configura total incorrência de falhas, omissões ou lacunas no dia-a-dia de trabalho. O importante é que o Sistema de Gestão da Qualidade desta Subseção Judiciária nos permite tratar de todo e qualquer

problema através da utilização de método científico de altíssima relevância, seja na identificação das causas a partir de seus efeitos, seja no estabelecimento de metas e planos de ação, com o efetivo monitoramento por meio de indicadores de desempenho, além de propiciar aos jurisdicionados a oportunidade ímpar de acompanhar e influir decisivamente em todo o processo, através da leitura dos quadros de Gestão à Vista, da participação efetiva no sistema de críticas e sugestões, bem assim nas pesquisas de satisfação do usuário de nossos serviços.

O pioneirismo da concessão do CERTIFICADO ISO 9001:2000 à Justiça Federal campinense no que se refere à 5ª Região, que abrange os estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe, é caixa de ressonância de um verdadeiro trabalho de equipe que, pelo espírito de união e de grandeza na superação das adversidades, proporcionou este espetáculo de crescimento e mudança da modelagem atual e tradicional afeta à maioria dos órgãos públicos, no seio da Subseção Judiciária de Campina Grande, árvore frondosa e firme surgida como elo de aproximação e acesso do cidadão à justiça, caracterizada pela interiorização absolutamente necessária e imprescindível dos serviços jurisdicionais sob o amparo e responsabilidade da Justiça Federal.

Foi esforço conjunto de toda uma equipe de trabalho, voltada para a construção de uma nova prática de gestão pública, exigência de uma sociedade cada vez mais vigilante e ávida pelo exercício pleno da cidadania. Todos os que se engajaram nesse importante trabalho traduzem-se, indiscutivelmente, em escudeiros de uma nova era, escudeiros de um novo tempo. Tempo de renovar eficazmente as políticas públicas. Tempo de agir e de ousar. Tempo de lutar e de fazer acontecer. Tempo de motivar e de qualificar. Tempo de melhorar continuamente. Tempo, enfim, de luta e de compromisso. Lutar no sentido de que a construção de uma nova era e de um novo tempo é esforço compartilhado, é missão coletiva, é trabalho conjunto, é produto da atuação de cada um de nós, sem exceção. Ter compromisso no sentido de assumir uma postura inabalável de incessante busca do bem servir, e do servir cada vez melhor a todos os jurisdicionados.

6.6 O reconhecimento da Justiça Federal de toda a 5ª Região

6.6.1 O por quê do reconhecimento

Em decorrência de todos os avanços verificados no âmbito da Justiça Federal campinense, o reconhecimento do Tribunal Regional Federal da 5ª Região e de todas as Seções Judiciárias dos estados que o integram foi demonstrado de forma inequívoca por

ocasião da I Reunião de Juízes Federais Diretores do Foro e Diretores Administrativos, em fevereiro/2004, com a Exm^a Sr^a Desembargadora Federal Presidente do TRF/5^a Região, Dr^a Margarida Cantarelli, e demais dirigentes daquela augusta Corte de Justiça, que pela primeira vez ocorreu em local diverso da sede daquele Tribunal, sediado em Recife-PE.

No auditório da Subseção Judiciária de Campina Grande, a alta cúpula do TRF se reuniu, como forma de homenagear a Justiça Federal campinense, e dar oportunidade a todos os dirigentes da 5^a Região conhecerem mais de perto as ações de qualidade desenvolvidas naquela unidade judiciária, passando a servir de espelho para a consolidação de práticas semelhantes em todas as Seções Judiciárias e no próprio Tribunal Federal.

6.6.2 Um agradecimento todo especial

Na oportunidade em que, além da juíza federal Gestora da Qualidade no âmbito da Justiça Federal campinense, vários servidores tiveram oportunidade de expor aos presentes as ações implementadas, a Subseção Judiciária local proporcionou uma saudação toda especial, como forma de agradecimento e satisfação pelo público reconhecimento de todos os dirigentes máximos da Justiça Federal da 5^a Região às ações de qualidade desenvolvidas na Instituição campinense, traduzida na entrega de um cartão com texto de autoria do subscritor deste trabalho monográfico, no formato de literatura de cordel, decorrente do próprio incentivo da Instituição aos servidores do órgão, com vistas à consolidação de um trabalho de equipe, indispensável ao sucesso de qualquer programa de qualidade que se deseje implementar.

O texto entregue à cúpula do Judiciário da 5^a Região, naquela oportunidade, foi o seguinte:

Com muita honra Campina,
Capital do trabalho, pois não,
Abraça as autoridades
Em histórica reunião,
Da cúpula do Tribunal
E de toda a 5^a Região. Diretor do Foro Cearense,
I dem Rio Grande do Norte

Pernambuco e Alagoas,
Sergipe e, prá nossa sorte,
Um *cidadão campinense*
Da Paraíba, firme e forte.

Dentre outras autoridades,
Um relevo especial,
A presença bem marcante,
Feminina, por sinal:
Desembargadora Presidente
De venerável Tribunal.

A Subseção oferece

Com sentimento verdadeiro
Uma lembrança singela,
Tratada com muito esmero,
Que lembra Luiz Gonzaga,
Também Jackson do Pandeiro.

Às margens do açude velho,
Fomos providenciar
A foto do Rei do Baião
Com a sanfona a tocar,
E de Jackson do Pandeiro,
Artista espetacular.

O último é paraibano,

Ritmista peculiar,
De lindas composições,
Só prá exemplificar,
Aquele que fala "que briga,
É aquela que tem acolá".

"Esse jogo não pode ser um a um"
É outra música bacana
Desse grande pandeirista
Da música paraibana,
Dos antigos cabarés,
Da rádio pernambucana.

Agradecendo as presenças,

Permitam-me finalizar
Pedindo que não esqueçam
De música tão popular,
E da cultura regional
Daqui, de todo lugar.

Campina Grande, 12 de
fevereiro de 2004.
Marconi Pereira de Araújo
Servidor da Justiça
Federal/PB

7. Conclusão

O exercício pleno da cidadania, bandeira permanente de luta numa sociedade democrática, constitui-se em decisivo fator a provocar uma consistente mudança de mentalidade em todos aqueles que, de uma forma ou de outra, exercem enorme influência sobre o nosso destino, em quaisquer das esferas de Poder.

Não é por acaso que as instituições públicas, aos poucos, vêm percebendo a relevante importância de repensar os seus modelos de gestão, adaptando-os aos novos tempos, cujo panorama está a exigir dos seus gestores, neste 3º milênio, plena satisfação do usuário do serviço público. Afinal, diferentemente das empresas privadas, cujo foco principal é o lucro, a administração pública deve ter, necessariamente, gestão centrada no cidadão, na busca de resultados que conduzam a sua satisfação plena.

A Gestão da qualidade no serviço público é, sem sombra de dúvidas, um enorme desafio a ser vencido, e muitas Instituições Públicas já começam a dar os primeiros passos nessa direção.

Em boa hora, a Justiça Federal da 5ª Região, que abrange os estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe, abraçou a idéia de implantação de um programa de qualidade com vistas à melhoria na prestação de seus serviços e aprovou, através da Resolução nº 04, de 06 de março de 2002, o seu Planejamento Estratégico. O grande desafio reside, indubitavelmente, em transformar a visão ora predominante no seio da opinião pública, segundo a qual a Justiça Federal atua de forma elitista, pouco eficiente e com morosidade. De fato, é inegável a atual prevalência de uma certa insatisfação do jurisdicionado e até mesmo do próprio corpo funcional, face à demora na solução dos litígios, excesso de retrabalhos, inadequação legislativa, insuficiência de informatização, diversidade de procedimentos, existência de “ilhas” de excelência em determinadas unidades organizacionais, enfim, uma série de fatores que, somados, contribuem para a construção de uma imagem pouco positiva de tão importante instituição pública em nosso país.

A Excelência da prestação jurisdicional visa, fundamentalmente, se contrapor a todos esses reveses, fundamentada no comprometimento da alta direção, gestão centrada nos clientes e baseada em processos e informações, foco nos resultados, responsabilidade social, valorização das pessoas, visão de futuro de longo alcance, ação pró-ativa, resposta rápida e aprendizado contínuo. Percebe-se, pois, que *Qualidade* não é, pura e simplesmente, um *programa*, mas sobretudo uma *mudança de mentalidade*. É a administração que deixa de ser meramente burocrática, ou seja, centrada unicamente na forma e procedimento, para assumir uma feição típica de administração gerencial, através da incessante busca de valoração do resultado, com foco voltado para o cidadão.

Os primeiros passos do plano de gestão vêm sendo empreendidos de forma satisfatória no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região. Com a participação de servidores, magistrados e desembargadores federais, restou vencida a 1º etapa, traduzida na *concepção*

do planejamento estratégico, através da definição da missão, visão e valores, forças e fraquezas da Instituição, ameaças e oportunidades, dentre outros aspectos levados em consideração. A 2ª etapa, classificada como a de *planificação*, possibilitou a definição de metas a serem seguidas, cujos projetos visam à concretização de cinco estratégias basilares: *implementar a justiça de resultados* (censo judiciário, padrão de excelência no atendimento ao cidadão etc.), *promover a articulação institucional e desenvolver a imagem da instituição* (relacionamento com órgãos e entidades, democratização da informação para a sociedade, dentre outros), *desenvolver a gestão avançada de pessoas* (capacitação de pessoal, avaliação de desempenho etc.), *desenvolver a excelência na gestão* (dentre as quais a disseminação, estruturação e desdobramento do planejamento estratégico), e, finalmente, *desenvolver a gestão de processos e melhorar a infra-estrutura* (uniformização de rotinas, programa 5S, certificação ISO 9002 etc.). Urge enfatizar que as ações ora desenvolvidas em toda a 5ª Região, algumas de curto prazo (1 ou 2 anos), outras de longo prazo (3 a 5 anos), estão sendo monitoradas consoante prevê a 3ª fase do Planejamento, tecnicamente definida como etapa de *Controle*, que permite o acompanhamento e avaliação permanentes do planejamento estratégico propriamente dito.

Em Campina Grande, a Subseção Judiciária local vem fazendo a sua parte sem enfrentar maiores resistências, face ao engajamento de seus juízes federais e servidores no processo de mudança. Pesquisas de Satisfação do Cliente Externo e de Clima Organizacional já foram objeto de elaboração e análise, além de outras iniciativas destinadas a uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente. O Código de Barras, por exemplo, instrumento de trabalho que agiliza o andamento dos feitos e evita sobremaneira o retrabalho através da utilização de leitores ópticos, já é realidade nas Varas Federais de nossa cidade, diga-se de passagem, de forma pioneira no âmbito da 5ª Região.

É, pois, prova incontestável de que é possível mudar, e mudar para melhor. Como já dizia Heráclito de Éfeso, Século V a.C., “nada é permanente, senão a mudança”. E nada mais inspirador do que um sonho. A nossa organização tem um sonho. É a sua *Visão*, previamente delineada quando da concepção do plano. Quem sabe, com a participação de todos, possamos alcançá-lo: *conquistar, até 2006, o reconhecimento da sociedade pela efetividade, rapidez e transparência dos seus serviços jurisdicionais*. Estamos trabalhando, incansavelmente, para a sua concretização. Afinal, nada obsta que o sonho, transformado em meta permanente a ser seguida, seja tradução maior de um novo amanhã. E a Justiça Federal da 5ª Região acredita, fielmente, no amanhã que está por vir.

REFERÊNCIAS

ALVIM, J. E. Carreira. Juizados especiais cíveis federais. **JUDICE: Revista Jurídica da Justiça Federal em Mato Grosso**. Cuiabá, ano 4, n.11, p. 14-19, jan.abr. 2002.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de Direito Constitucional**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 1992.

CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS. **Juizados especiais federais**. Brasília: CJF, 2001, 189 p. (Pesquisas do Conselho da Justiça Federal, 7).

CHAVES, Augustino Lima. **Acesso à justiça**. Centro de estudos judiciários: propostas da comissão de altos estudos da justiça federal. vol. 2, Brasília: CJF, s/d, p. 143-157.

CÓRDOVA, André Luiz de; CÓRDOVA, Débora Beal Thaís de. Acesso à justiça: um novo modelo de justiça no estado federal. **Revista de Direito dos Advogados da União**, [s.l] : Millennium, n.1. p. 112 – 116, out.2002 (Debates em direito público).

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. São Paulo: Saraiva, 1996.

DARÓS, Vilson. Direito e tecnologias da informação. **Revista CEJ**. Conselho da Justiça Federal. Brasília, ano VI, n. 19. Dez.2002.

ESPADA, João Carlos. **Direitos sociais de cidadania**. Cadernos liberais – 10. Instituto Tancredo Neves. São Paulo: Massao Ohno Editor. 1999

FIGUEIRA JÚNIOR, Joel Dias; LOPES, Maurício Antonio Ribeiro. **Comentários à lei dos juizados especiais cíveis e criminais**. 2.ed., rev. e ampl. São Paulo: RT, 1997.

FREITAS, Wladimir Passos. **Sugestões da Associação dos Juízes Federais de São Paulo e Mato Grosso do Sul**. **Jornal da AJUFESP**: São Paulo, ano 4, 32 ed., p. 6-8, set. 2001.

MORAES, Alexandre de, **Direitos fundamentais: teoria geral**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

NEVES, José Eduardo Santos. **O princípio do fim dos autos convencionais**. Propostas da Comissão de Altos Estudos da Justiça Federal. **Revista CEJ**. Conselho da Justiça Federal. Vol. 2, Brasília, s/d.

PEREIRA JÚNIOR, Jessé Torres. **O judiciário e os direitos humanos no século XXI**. Disponível em <http://www.dhnet.org.br/direitos/brasil/judiciário/jud_dh.html>. Acesso em: 29 nov.2003.

SANTOS, Moacyr Amaral. **Primeiras linhas de direito processual civil**. 17 ed., São Paulo: Saraiva, 1 vol, 1994.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 19 ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

SILVA, Jorge Alberto Quadros de Carvalho. **Lei dos juizados especiais cíveis anotada: doutrina e jurisprudência dos 27 Estados da Federação**. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, Luís Praxedes Vieira. **Juizados especiais federais cíveis**. Campinas-SP: Millennium : 2002.

SILVEIRA NETTO, Luiz Fernando. **Juízes leigos nos juizados especiais federais**. Revista de direito dos advogados da União, s.l: Millennium, n.1. p. 117-127, out.2002, (Debates em direito público).

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

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de Direito Processual Civil**. 23 ed., Rio de Janeiro: Forense, 1998, 1 v.

_____. **Curso de Direito Processual Civil**. 26 ed., Rio de Janeiro: Forense, 2001, 3 v.

TOURINHO NETO, Fernando da Costa. **As desigualdades sociais e a justiça**. Cartilha jurídica. Brasília: Tribunal Regional Federal da 1ª Região, N. 78, ago. 2001.

_____. **Obstáculos ao acesso da população brasileira à justiça**. Cartilha jurídica. Brasília: Tribunal Regional Federal da 1ª Região, N. 81, set. 2001.