

**EDITAL Nº 04/2021 - V PRÊMIO AJUFE: BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO
relativas ao período de pandemia de COVID-19**

Ficha de inscrição: Gestão humanizada das execuções fiscais.

Dados pessoais do(s) autor(es) da prática

Nome: Vladimir Santos Vitovsky.

Cargo: Juiz Federal.

Órgão: Justiça Federal de Primeiro Grau no Rio de Janeiro.

Cidade/UF: Rio de Janeiro/RJ.

Síntese da prática

Título: Gestão humanizada das execuções fiscais.

Categoria: I. Boas práticas dos magistrados na Justiça Federal

Descrição:

Período de atividade e principais objetivos:

A gestão humanizada das execuções fiscais é o modelo adotado na 9ª Vara Federal de Execução Fiscal desde a sua criação (2012), idealizado pelo autor da prática, a partir da adaptação do eixo de gestão da Política Nacional de Humanização do SUS (PNH).

A humanização é a valorização dos usuários, trabalhadores e gestores no processo de produção de justiça, adaptado do HumanizaSUS, e tem por principal objetivo a melhoria da gestão de processos e de pessoas.

Principal inovação:

O autor acredita que valorizar os sujeitos é oportunizar maior autonomia e ampliar a sua capacidade de transformar a realidade em que vivem, através da responsabilidade compartilhada, da criação de vínculos solidários, da participação coletiva nos processos de gestão e de produção de justiça.

Estimulando mudanças nos modos de gerir e atender ao cidadão, o modelo fomenta a comunicação entre gestores e trabalhadores (magistrados, servidores, terceirizados e estagiários) e usuários para construir processos coletivos de enfrentamento de relações de poder, trabalho e afeto, que muitas vezes produzem atitudes e práticas desumanizadoras que inibem a autonomia e a corresponsabilidade dos profissionais em seu trabalho e dos usuários na prevenção e solução de conflitos.

A ideia é conscientizar os atores de que, através da humanização, todos interferem no processo de produção de justiça, levando-se em conta que sujeitos sociais, quando mobilizados, são capazes de transformar realidades, transformando-se a si próprios nesse mesmo processo.

Como principais resultados, os trabalhadores se desenvolvem pessoal e profissionalmente e contribuem para que o usuário do Sistema de Justiça tenha uma experiência de conscientização da execução fiscal, com responsabilidade social e promoção de cidadania.

Os 3 princípios adaptados da PNH: (i) transversalidade: transformar as relações de trabalho a partir da ampliação do grau de contato e da comunicação entre as pessoas e grupos, tirando-os do isolamento e das relações de poder hierarquizadas; (ii) atenção e gestão associadas: as decisões da gestão interferem diretamente na prestação do serviço, e por isso trabalhadores e usuários devem buscar conhecer como funciona a gestão dos serviços; e (iii) protagonismo, corresponsabilidade e autonomia dos sujeitos: qualquer mudança na gestão e no

atendimento de demandas é mais concreta se construída com a ampliação da autonomia das pessoas envolvidas, que compartilham responsabilidades.

O atendimento não se restringe às responsabilidades da equipe de trabalhadores do Sistema de Justiça, pois o usuário deve também se corresponsabilizar pela busca da resolução de conflitos, priorizando métodos alternativos com vistas a contribuir para um sistema de Justiça mais célere e efetivo, assumindo posição protagonista dentro da complexa rede de atores, contando, para isso, com orientação de servidores que efetivamente compreendem os riscos envolvendo a demanda.

A partir do empoderamento os gestores se articularam para desenvolver, no âmbito do Planejamento Estratégico da unidade para o ano de 2020, o Programa Justiça Humanizada de Alta Performance (JHAP), que implementou resultados dignos de elogios por parte da Corregedoria Regional.

Recursos:

Como principais ferramentas, o modelo adota o empoderamento dos gestores (Diretor de Secretaria, Oficial de Gabinete e Supervisores), contribuindo para um ambiente que promove autoconhecimento, autogestão, desenvolvimento pessoal, responsabilidade e engajamento.

Parceria com alguma instituição/entidade:

Não.

Custo:

Sem custo.

Propagação:

Prática inscrita no 13º Prêmio Inovare (2016) e divulgada para todas as unidades durante os Workshops da Estratégia da 2ª Região, realizados nos períodos de 23/11/20 a 27/11/20, e 3/5/21 a 7/5/21.

Aperfeiçoamento ou transformação da justiça:

O modelo de gestão permitiu o desenvolvimento das lideranças da unidade, que se articularam em torno do projeto que viabilizou o alcance de todas as metas definidas pela unidade no Plano de Gestão 2020, digno de elogio por parte da Corregedoria Regional (também inscrito como boa prática).

Também merece destaque a institucionalização, por meio da Portaria JFRJ-POR-2021/00167, do Grupo Gestor da 09VFEF, composto pelo Diretor de Secretaria, Oficial de Gabinete e Supervisores, com o objetivo de assessorar diretamente o Magistrado em questões relacionadas ao planejamento e gestão da unidade, e sob a sua supervisão.

Imagens:



Capa do Plano de Gestão 2020

Gestão Humanizada das Execuções Fiscais

A **Gestão Humanizada das Execuções Fiscais** é o modelo de gestão adotado na 09VFEF desde a sua criação, idealizado pelo Juiz Titular, Dr. Vladimir Santos Vitovsky, e se orienta a partir da adaptação do eixo de gestão da Política Nacional de Humanização do Sistema Único de Saúde (PNH).

Para que não se corra o risco de banalizar o tema da humanização, deve-se de início esclarecer que, em linhas gerais, a humanização é a valorização dos usuários, trabalhadores e gestores no processo de produção de justiça – adaptado de <http://www.saude.gov.br/saude-de-a-z/projeto-lean-nas-emergencias/693-acoes-e-programas/40038-humanizasus>

Valorizar os sujeitos é oportunizar uma maior autonomia, a ampliação da sua capacidade de transformar a realidade em que vivem, através da **responsabilidade compartilhada**, da **criação de vínculos solidários**, da **participação coletiva nos processos de gestão e de produção de justiça**.

Estimulando mudanças nos modos de gerir e atender ao cidadão, o modelo estimula a **comunicação** entre gestores e trabalhadores (magistrados, servidores, terceirizados e estagiários) e usuários para construir processos coletivos de enfrentamento de relações de poder, trabalho e afeto que muitas vezes produzem atitudes e práticas desumanizadoras que inibem a autonomia e a corresponsabilidade dos profissionais em seu trabalho e dos usuários na prevenção e solução de conflitos.

Nos termos do documento HumanizaSUS - Política Nacional de Humanização, do Ministério da Saúde, (disponível em http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizasus_2004.pdf), com as adaptações necessárias, a humanização significa, no modelo de gestão adotado, o aumento do grau de corresponsabilidade dos diferentes atores que constituem o Sistema de Justiça, a prestação de um serviço público efetivo e de qualidade, e que, primordialmente, implique uma evolução no atendimento aos usuários e na gestão dos processos de trabalho.

Nesse sentido, a ideia é conscientizar que, através da humanização, todos os atores interferem no processo de produção de justiça, levando-se em conta que sujeitos sociais, quando mobilizados, são capazes de transformar realidades, transformando-se a si próprios nesse mesmo processo. Ao mesmo tempo em que os trabalhadores se desenvolvem pessoal e profissionalmente, contribuem para que o usuário do Sistema de Justiça tenha uma experiência de conscientização do sistema de execução fiscal, com responsabilidade social e promoção de cidadania.

Humanização é o investimento na produção de um novo tipo de interação entre os sujeitos que constituem os Sistemas de Justiça e deles usufruem, acolhendo tais atores e fomentando seu protagonismo.

A PNH, do SUS, conta atualmente com 3 princípios: (i) transversalidade; (ii) indissociabilidade entre atenção e gestão; e (iii) protagonismo, corresponsabilidade e autonomia dos sujeitos e coletivos.

Adaptando-os à realidade da execução fiscal, a **transversalidade** significa transformar as relações de trabalho a partir da ampliação do grau de contato e da comunicação entre as pessoas e grupos, tirando-os do isolamento e das relações de poder hierarquizadas. Ao mesmo tempo se reconhece que as diferentes especialidades e práticas (multidisciplinaridade), dentro do Sistema de Justiça, podem conversar com a experiência do usuário e, juntos, esses saberes podem produzir justiça de forma mais corresponsável.

A **indissociabilidade entre atendimento e gestão** significa que as decisões da gestão interferem diretamente na prestação do serviço. Por isso, trabalhadores e usuários devem buscar conhecer como

Trecho do Plano de Gestão, contendo a explicação do modelo de gestão da unidade.

Programa Justiça Humanizada de Alta Performance (JHAP)

O *Programa Justiça Humanizada de Alta Performance (JHAP)*, destinado a servidores que exercem função gerencial na 09VFEF, integra o planejamento da unidade. Na medida em que engloba projetos específicos para a efetiva solução dos macrodesafios, com ênfase na humanização do serviço público, e alinha o Planejamento Estratégico da Justiça Federal ao Planejamento Operacional da 09VFEF, o *Programa JHAP* é a concretização da *Gestão Humanizada da Execução Fiscal*, que se caracteriza pelo reconhecimento do respeito ao ser humano como valor e foco estratégico de toda e qualquer atividade que impacte os *stakeholders* do Sistema de Justiça.

Em síntese, o *Programa JHAP* alinha a gestão de pessoas (como atividade de suporte) e a gestão de processos (como atividade primária) na 09VFEF a partir da missão organizacional valorizadora do ser humano, além de promover o alinhamento transorganizacional, estruturando-se com vistas à contínua agregação de valor ao serviço prestado à sociedade, tudo isso em conformidade com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 16 da Agenda 2030 da ONU – *Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis*.



O Programa JHAP – eixo teórico

O programa foi inicialmente desenvolvido pelas lideranças da 09VFEF – que atuam como agentes multiplicadores –, a partir de mecanismos de gestão adotados na unidade, especialmente o empoderamento e a cooperação, que confere aos líderes a autonomia necessária para, com base na experiência e no conhecimento, concretizar as melhores práticas discutidas em conjunto, considerando as melhores técnicas de tomada de decisão.

A concretização do modelo a partir do programa desenvolvido pelos gestores e fomentado pela humanização.



De forma concomitante o programa incentiva que todos os servidores conheçam e adotem, no desempenho das atividades, a missão, os valores e a visão de futuro da unidade.

Em síntese, o programa se estrutura a partir da *Gestão Humanizada das Execuções Fiscais*, que aponta para o respeito ao ser humano como valor e foco estratégico de toda e qualquer atividade que impacte os *stakeholders* do sistema de Justiça, em atenção ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 16 da Agenda 2030 da ONU, como anteriormente mencionado.

Sob tal enfoque merece destaque que em todos os projetos está presente a humanização, com especial menção aos projetos *Excelências* e *Nossa Causa*, para os servidores e estagiários, e aos projetos de *Incentivo aos Métodos Alternativos de Solução de Conflito* e *On Demand de Informações de Crédito Exequendo*, para os usuários externos (partes).

Além disso, sob o ponto de vista da eficácia na prestação jurisdicional, ao mesmo tempo em que as ferramentas de autoconhecimento, autogestão, inovação e motivação promovem o engajamento dos servidores da 09VFEF para o atingimento dos resultados esperados, as práticas de criação de redes de cooperação entre as Varas de Execução Fiscal e o diálogo com a Administração (Corregedoria e Subsecretaria de Gestão Estratégica) para o cumprimento das metas e dos indicadores fomentam o alinhamento organizacional, configurando uma estrutura de contínua agregação de valor ao serviço prestado à sociedade.

Por se tratar de um programa que não depende de custos operacionais, foi possível implementá-lo gradativamente à rotina da unidade, a partir dos seus projetos específicos, contando inicialmente com o envolvimento das lideranças.

A EQUIPE



Vladimir Santos Vitovsky
Juiz Federal



José Antônio de Souza
Diretor de Secretaria



Caio Cesar de Almeida Ferreira
Oficial de Gabinete

Ricardo Domingos da Rocha Ferreira
Supervisor



Gianfrancesco Manfrini Galvan
Supervisor

Anna Paula Cesar de Azevedo Silva
Assistente IV



Lúcio Ricardo Ferreira
Assistente IV

Máique de Souza Gama
Assistente IV



Luis Augusto Lacerda dos Santos
Assistente III

Joana Carolina R. do N. Gonçalves
Assistente II



Vanessa Alves de Aragão
Analista Judiciária

Antonio Luzilene Pinheiro
Analista Judiciário



Edson Filipe Brandão Rios Ribeiro
Técnico Judiciário

Francisco Araújo e Silva Junior
Técnico Judiciário – Segurança e Transporte



Igor Santos Martins
Estagiário

Isabela de Souza dos Santos
Estagiária



Imagem do atual Plano de Gestão 2021, com o nome e foto de todos da equipe.