

# **9ª Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade do Judiciário**

**De 04 a 06 de Novembro de 2009, no  
Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região – Cuiabá/MT**

**8ª Vara da Fazenda Pública de Porto Alegre/RS**

## **RELATÓRIO DE INSCRIÇÃO**

**Porto Alegre-RS, 27 de agosto de 2009.**

## 1. INTRODUÇÃO:

### 1.1 - Identificação da Unidade:

8ª Vara da Fazenda Pública do Foro Central de Porto Alegre-RS;

### 1.2 - E-mail para contato e envio de informações:

[frpoacent8vfaz@tj.rs.gov.br](mailto:frpoacent8vfaz@tj.rs.gov.br);

### 1.3 - Nome do trabalho:

**“Sistema Preliminar de Gestão Cartorária”**

### 1.4 - Nome do responsável e equipe:

Juíza Titular: Dra. Thaís Coutinho de Oliveira;

Escrivã (responsável): 1. Vilma Francisca Medina

#### Equipe:

- |  |   |
|--|---|
| 1. Vilma Medina, Escrivã                                 | 2. Ademir Miguel Bilhar, Oficial Escrevente*            |
| 3. André Borges, Estagiário                              | 4. Andréia Schossler Loss Pizetta, Oficial Escrevente * |
| 5. Bruna Silva, Estagiária                               | 6. Bruna Siqueira, Estagiária *                         |
| 7. Eloá Helena Mazzini Saldanha, Oficial Escrevente *    | 8. Everton dos Santos, Estagiário                       |
| 9. Gilvan Roberto Imczczak, Oficial Escrevente           | 10. Gisele de Araújo Gonçalves, Coordenadora de Equipe  |
| 11. Giuliana Borsato, Assessora 1º Juizado *             | 12. Jéssica Vitória Schoer Portes, Estagiária           |
| 13. Jordan Fraga, Estagiário *                           | 14. Juliano Kroeff Betiol, Estagiário                   |
| 15. Letícia Correa, Estagiária *                         | 16. Lúcia Gislaine Dauí, Oficial Escrevente *           |
| 17. Mabel Cristina Larratea, Assessora do 2º Juizado     | 18. Márcio Silva Costa, Oficial Escrevente              |
| 19. Márcio Albo Amadei, Oficial Escrevente *             | 20. Marco Aurélio Velleda, Atendente Judiciário *       |
| 21. Mariana Tamiosso, Estagiária *                       | 22. Mary Lea D. Pedroso, Oficial Escrevente *           |
| 23. Nathalie Antunes, Estagiária *                       | 24. Priscylla Lopes, Estagiária *                       |
| 25. Rodrigo Maciel, Estagiário                           | 26. Robertso Maestro, Estagiário                        |
| 27. Rodrigo Assis Cavali de Quadro, Oficial Escrevente * | 28. Sandra Mara Bueira Loureiro, Operadora de Sistema   |
| 29. Silsa Aguiar Martins, Oficial Escrevente *           | 30. Thayse Espindola, Estagiária *                      |
| 31. Tyrone Azambuja, Estagiário                          | 32. Vinícius Dimer, Estagiário *                        |

\* Membros da equipe que não participaram durante todo o período de implementação do projeto.

### **1.5 - Delimitação da ação:**

O presente trabalho traz, em seu bojo, a implementação de um Projeto de Gestão Cartorária elaborado com o escopo de (1) organizar o espaço físico do cartório, (2) rever o andamento e o cumprimento dos processos sob a competência da UGB; (3) baixar e arquivar os feitos findos no Sistema Themis; (4) revisar as caixas de Execuções Fiscais suspensas administrativamente, (5) baixar todas que estivessem prescritas; (6) otimizar e acelerar a tramitação dos processos; (7) recuperar a auto-estima dos servidores com ações que desenvolvessem o espírito de equipe; e (8) extirpar o rótulo adquirido pelo cartório de “mal administrado” e “pior Vara do Foro”, através de uma metodologia de trabalho dinâmica, coesa e depurada.

### **1.6 - Objetivos e Metas:**

#### **1.6.1 - Objetivo Geral:**

Implementar um Sistema Preliminar de Gestão Cartorária (Administrativa e de Pessoas), utilizando modernas ferramentas de gestão, na busca por resultados que venham ao encontro dos anseios da sociedade.

#### **1.6.2 - Objetivos específicos:**

(1) Padronizar procedimentos, (2) agilizar o desenvolvimento de ações, (3) economizar materiais e tempo, (4) diminuir o acervo de processos existentes, (5) organizar, com a equipe de servidores, treinamentos, dinâmicas e ações voltadas a desenvolver e manter a auto-estima e o espírito de responsabilidade e ética na prestação jurisdicional; (6) trabalhar valores internos (respeito, dignidade, parceria, união), habilitando a equipe a trabalhar junto, com liberdade de participação e incentivo à inovação;

#### **1.6.3 - Metas:**

1 – juntar 1637 Mandados pendentes, no prazo de 25 dias úteis, a contar de 04/09/2008;

2 – cumprir processos com despachos pendentes, relativamente à expedição de 527 mandados, no prazo de 25 dias úteis, a contar de 18/03/2009;

3 – juntar 8.649 Cartas AR, no prazo de 47 semanas, a contar de 15/04/2009;

4 – elevar o nível de satisfação interna, relativamente ao ambiente de trabalho, acima de 95% de “satisfeitos” e “muitos satisfeitos”, num prazo de 18 meses, a contar de março/2008.

## **2 – DESENVOLVIMENTO:**

O Sistema Preliminar de Gestão Cartorária do Cartório da 8ª Vara da Fazenda Pública apresenta dois eixos na sua estrutura: um que (a) orienta a administração do cartório com foco na Metodologia da Qualidade, e outro que (b) trabalha o ser humano como o fator principal na implantação do Projeto.

## 2.1.1 - PRIMEIRO EIXO:

### 2.1.1.1 - A Gestão Administrativa na busca pela excelência na prestação jurisdicional

Após a realização do Curso Gestão para a Qualidade, ministrado a parte da Equipe pela Administração do Foro, foi acionado o *start* para colocar-se em prática o procedimento. Um Planejamento Estratégico foi elaborado, apresentando o diagnóstico do Cartório e apontando as possíveis soluções.

Logo de início, promoveu-se o **Alinhamento Estratégico**, comprometendo-se todos os servidores e estagiários às tarefas de execução – gerir e medir –, e o **Alinhamento de Objetivos**, cuja tônica principal foi a administração disseminada entre os membros da equipe: tudo deve ser levado ao conhecimento de todos, e todos, do servidor mais antigo ao estagiário mais novo, têm total liberdade de expor ideias e dar sugestões.

Uma das primeiras ações desenvolvidas para quebrar o paradigma da centralização da administração foi a realização de Seminários voltados aos Servidores, durante o expediente interno, no auditório da Direção do Foro. No primeiro, foram abordadas as ações relativas à tramitação e cumprimento das Ações Ordinárias. No segundo, foram apresentadas a tramitação e cumprimento das Execuções Fiscais e o Atendimento ao Balcão. No terceiro, foi convidada uma Procuradora do Município para mostrar, através de um painel, como funciona a Procuradoria Geral do Município e quais as atividades lá desenvolvidas que funcionam como “prolongamentos” de ações desempenhadas no Cartório. Por fim, nesse mesmo encontro, foi explanado sobre a tramitação e cumprimento das Cartas Precatórias.

### 2.1.1.2 - Algumas Ações Desenvolvidas no Cartório

#### a - Localização e Juntada de Mandados

Em **Setembro/2008**, um mês antes da 8ª Vara da Fazenda Pública oficializar a adesão ao PGQJ – Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, efetuou-se o levantamento do número de mandados pendentes para juntada aos processos, que perfizeram a soma de **1637**.

#### Quadro de Avaliação das Hipóteses

Hipótese	Avaliação	Justificativa
Falta de mão-de-obra	Muito provável	Estrutural do Poder Judiciário
Falta de gerenciamento da situação encontrada	Muito provável	Inexistência de um plano de trabalho que apontasse um método de ação

#### Plano de Ação (5W1H):

<b>O quê:</b> juntada do acervo de mandados pendentes (1637); <b>Por quê:</b> para retomar o andamento normal dos feitos que aguardam juntada; <b>Quem:</b> Dois Oficiais Escreventes
---

<b>Quando:</b>	Início = 04/09/2008 Finalização = 08/10/2008
<b>Onde:</b>	Cartório da 8ª VF Pub
<b>Como:</b>	- Mapeamento (exposição dos gráficos anexos) - Juntada diária de 55 mandados, e consequente numeração das folhas e movimentação dos processos no Sistema Themis - Prazo de conclusão: 25 dias úteis

## **b - Expedição de Mandados**

No mês de **Março/2009** foi apurado um passivo de **527** processos aguardando expedição de mandados, em decorrência de despachos proferidos nos anos de 2005, 2006, 2007 e 2008. (A demanda normal da serventia perfaz a média de 70 despachos de expedição de mandados/dia)

### **Quadro de Avaliação das Hipóteses**

<b>Hipótese</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Justificativa</b>
Volume de processos em tramitação (54000)	Muito provável	A demanda natural de uma Vara Especializada
Confecção somente dos mandados de menor grau de complexidade;	Muito provável	Falta de alguém para orientar aos estagiários que expediam os mandados, como resolver pequenas pendências no Sistema Themis ou Central de Mandados.
Falta de mão-de-obra treinada para expedição dos mandados de maior grau de complexidade	Muito provável	Mão-de-obra basicamente de estagiários de 1º e 2º semestres de Direito, sem conhecimento suficiente para identificar situações processuais atinentes ao ato.

### **Plano de Ação (5W1H)**

<b>O quê:</b>	cumprimento dos processos com despachos pendentes, relativamente à expedição de mandados (527);
<b>Por quê:</b>	para retomar o andamento normal desses feitos;
<b>Quem:</b>	01 Oficial Escrevente e 01 Estagiário
<b>Quando:</b>	Início = 18/03/2009 Finalização = 07/04/2009
<b>Onde:</b>	Cartório da 8ª VF Pub
<b>Como:</b>	- Mapeamento (exposição dos gráficos anexos) - Cumprimento diário de 35 processos - Prazo de conclusão: 25 dias úteis

## **c – Juntada de Cartas AR/MP**

Em reunião da Equipe, formatada com a metodologia do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário – PGQJ, em **abril/2009**, foi apontada a existência de

#### 8.649 Cartas AR/MP pendentes de juntada.

Foi organizada uma frente de ação formada por quatro estagiários que deram início à juntada das Cartas. Também foi designado um Oficial Escrevente (que integra o Projeto de Reforço Cartorário) para localizar, juntar, numerar folhas e dar andamento aos processos.

#### Quadro de Avaliação das Hipóteses

Hipótese	Avaliação	Justificativa
Represamento de postagem das Cartas AR's/MP pelo Município de Porto Alegre e, quando da postagem, o faz em grande quantidade, acabando por congestionar o retorno, juntada e movimentação pelo cartório	Muito provável	A PGM desenvolve suas atividades tendo como base a mão-de-obra estagiária, e há grande demora na contratação de estudantes de ensino médio e superior para execução das tarefas.

#### Plano de Ação (5W1H)

<p><b>O quê:</b> juntada de 8.649 Cartas AR;</p> <p><b>Por quê:</b> para retomar o andamento normal desses feitos;</p> <p><b>Quem:</b> 01 Oficial Escrevente e 04 Estagiários</p> <p><b>Quando:</b> Início = 15/04/2009 Finalização = 10/03/2010</p> <p><b>Onde:</b> Cartório da 8ª VF Pub</p> <p><b>Como:</b> - Juntada de 210 Cartas AR por semana, - movimentação no Sistema Themis (certificação e vista ao Credor [caso negativo] ou decurso de prazo [positivo]) - Prazo de conclusão: 47 semanas</p>
---

#### d – Alteração da forma de atendimento ao público externo

O volume de processos que tramitam na 8ª Vara da Fazenda Pública, agravado pela falta de mão-de-obra qualificada, reflete diretamente na qualidade do atendimento aos Advogados e partes que buscam soluções em suas demandas. Havia a formação de filas para o atendimento, e a insatisfação gerava reclamações diversas na Direção do Foro e na Corregedoria-Geral de Justiça.

Uma campanha realizada pela Direção do Foro Central, relativamente ao atendimento ao público, ocorreu quase que simultaneamente – e por isso também impulsionadora – à realização da campanha “Foco no Cliente”, da 8ª VF Pub, justificando, inclusive, a insistência da liderança da UGB em envolver servidores mais resistentes no atendimento ao balcão a participarem do Plano de Ação.

Hoje essa situação já está pacificada e o sistema de atendimento através de rodízio foi implantado e é operado com sucesso.

#### Plano de Ação (5W1H)

<p><b>O quê:</b> atendimento ao usuário no balcão em sistema de rodízio</p>
---

<b>Por quê:</b>	Para dividir a incumbência de atendimento ao público entre todos os servidores, diminuindo o nível de estresse daqueles que, originariamente, estavam incumbidos exclusivamente dessa tarefa cartorária;
<b>Quem:</b>	Cada dia da semana, um servidor responsável pelo atendimento ao balcão, juntamente com os estagiários escalados
<b>Quando:</b>	Março/2008
<b>Onde:</b>	Cartório da 8ª VFPub
<b>Como:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento ao balcão por estagiários sob a coordenação de um Oficial Escrevente por dia – sistema de rodízio;</li> <li>- Elaboração de questionário abordando o tempo de demora no atendimento e o grau de satisfação do cliente;</li> <li>- Criação de uma “Caixa de Sugestões”;</li> <li>- Provocação do público cliente para, no final do atendimento responder ao questionário, dar sugestões e fazer críticas;</li> <li>- Abertura da “Caixa de Sugestões” todo final de mês e realização de triagem das respostas, classificando-as em “satisfeito” ou “insatisfeito” pela nota de 01 a 10 aplicada ao atendimento;</li> <li>- Utilização das sugestões e críticas como “termômetro” para medir a qualidade da prestação do serviço e até a vir alterá-lo;</li> <li>- Seminário interno com estagiários e servidores para discutirem a situação atual e quais mudanças a implementar.</li> <li>- Prazo de conclusão: indeterminado (pesquisa permanente);</li> </ul>

## 2.1.2 - SEGUNDO EIXO:

### 2.1.2.1 - O Fator Humano como a mola mestra na Gestão pela Qualidade:

A Gestão Cartorária passa, necessariamente, pela Gestão de Pessoas. O número de integrantes da equipe do cartório está muito aquém do mínimo necessário para fazer frente ao número de processos que tramitam na 8ª VFAZ. Além da pressão interna que o servidor sofre para agilizar a prestação jurisdicional, há a pressão externa de Procuradores, partes e da Procuradoria Geral do Município. Corrobora com o agravamento desse quadro a estrutura física acanhada e os salários defasados.

Com servidores que desempenham suas funções nessas condições, é impossível falar em Qualidade no Trabalho sem antes trabalhar a auto-estima e procurar encontrar um motivo que justifique para todos (servidores e estagiários) saírem de casa todos os dias e passarem as melhores horas diárias administrando problemas alheios.

Pensando em *maximizar* e *valorizar* o trabalho da equipe, buscou-se apoio do CADHOCC – Centro de Apoio e Desenvolvimento Humano e Organizacional da Comarca da Capital, instalado nas dependências do Foro Central.

Realizou-se um treinamento de desenvolvimento de equipe que consistiu na capacitação de forma vivencial dos servidores, visando a aprendizagem de novos comportamentos e a aplicação dos conteúdos aprendidos.

Especificamente em relação aos estagiários, o treinamento focou não só a

capacitação profissional como também a integração entre esses colaboradores.

### **2.1.2.2 - Programa de Estágio Remunerado:**

A 8ª Vara da Fazenda Pública mantém convênio com o Município de Porto Alegre, pelo qual são selecionados estagiários para o desempenho de algumas tarefas específicas. A Fundação de Recursos Humanos também abastece o cartório de estagiários, conforme convênio.

Quando se trata de estagiário contratado pela PGM, o candidato é cadastrado através de um portal eletrônico. Após entrevista com a Escrivã, se aprovado, é encaminhado ao Setor de Contratações da Prefeitura Municipal.

Vencida a tramitação do processo de contratação, o estagiário se apresenta no cartório, a partir do quê passa por um treinamento aplicado por técnicos do Município, com o orientador responsável pelo estágio.

Esse procedimento denota a preocupação com a responsabilidade social no que tange ao preparo de futuros profissionais para o mercado de trabalho. Para isso, são realizadas reuniões para levantamento de dificuldades, anseios e expectativas dos estagiários durante seu período de contribuição na UGB.

Ainda, com o escopo de integrar e oportunizar ao estagiário evoluir, entender e desenvolver diferentes habilidades, realizou-se seminários e, desses encontros, extraiu-se instruções que orientam o desempenho das atividades mostradas. Tal material é mantido no sistema informatizado, em rede, passível de consulta e/ou impressão por todos os colaboradores.

Uma das propostas do Planejamento Estratégico é a de, ao final do estágio, ser fornecido pela Escrivã e pela Juíza da UGB um certificado, atestando a participação do estagiário na implantação do Programa de Qualidade.

### **2.1.2.3 – Alteração do layout de organização do Cartório (um ambiente de trabalho agradável resulta no bem estar de todos e no aumento da produtividade):**

A estrutura física do Cartório estava congestionada por muitas estantes de processos, diminuindo os espaços úteis, bem como o acesso e a circulação no interior do Cartório. O grande volume de caixas-arquivo de feitos arquivados administrativamente e a pouca luminosidade e circulação de ar no cartório, contribuíram também com a poluição visual, o que dava aos servidores a impressão de sufocamento.

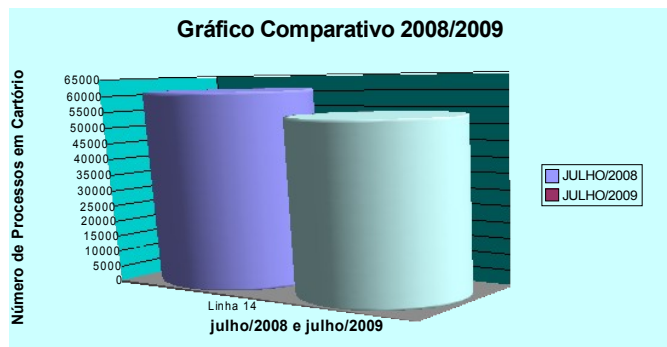
Com a implementação de todas as medidas acima elencadas, somadas a outras voltadas à otimização da rotina cartorária, e a consequente baixa do acervo de processos em tramitação – o que será mais bem especificado no tópico “Resultados” –, resultou na devolução de dez estantes de aço de volta ao Almoxarifado. Desse modo, o Cartório pôde ser redimensionado em seu *layout*. Houve, conseqüentemente, aumento da luminosidade natural e maior circulação de ar, proporcionando bem-estar a todos.

Outra providência adotada foi em relação ao setor de atendimento ao usuário/cidadão: a parede de madeira compensada existente foi substituída por uma de vidro, e as estantes de aço por estantes de madeira, desenhadas e adaptadas para os espaços específicos, denotando organização e limpeza.

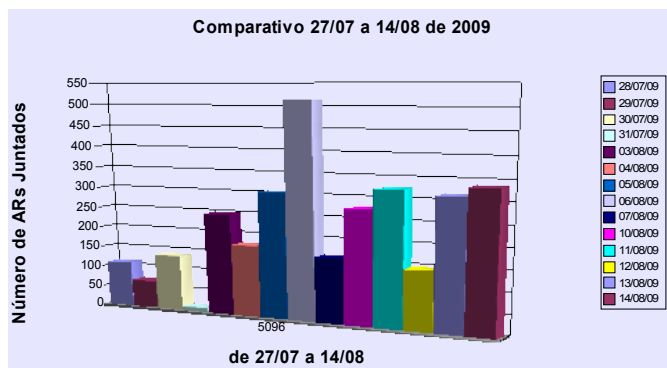
Por fim, foram encaminhados, para a reciclagem do Foro Central, cinquenta lotes de processos sentenciados dos dois Juizados, referentes aos anos de 2002 a 2005, contribuindo com a otimização do espaço pela devolução de outras estantes e a substituição de armários antigos de madeira por armários de aço novos, com portas e fechaduras.

### 2.1.3 – RESULTADOS:

Os gráficos abaixo bem demonstram a eficácia das medidas implementadas. De pronto, percebe-se uma sensível queda no acervo de processos ativos da 5ª VF Pub, o que impactou diretamente na auto-estima de todos os integrantes da equipe. Sem dúvida, reduzir o volume de processos em tramitação, em 12% num prazo relativamente curto (um ano), denota expressivo comprometimento de todos os membros da equipe na busca do objetivo comum e de maior satisfação da sociedade.



*Redução de 12% no número de processos em cartório, em um ano.*



*Média de ARs Juntados por Dia: 222,5  
Média de ARs recebidos em cartório: 147,64*

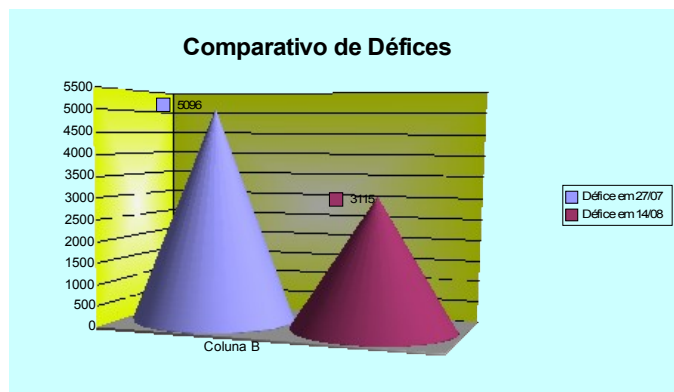
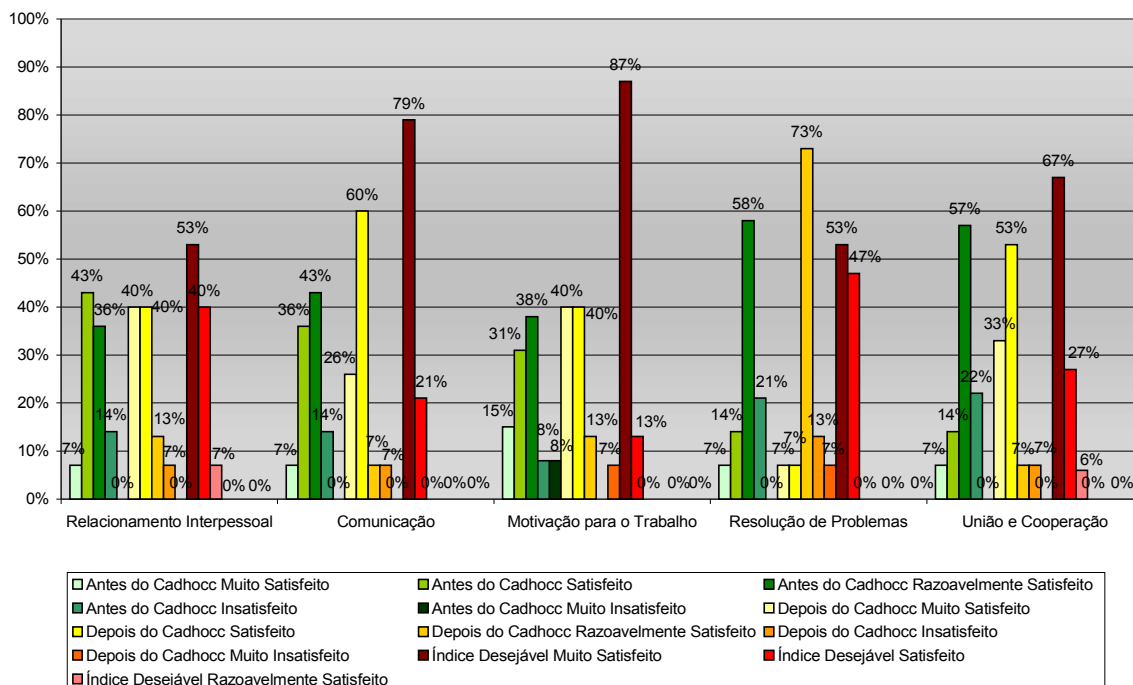


Gráfico comparativo no qual se verifica uma redução em torno de 39% do passivo em 15 dias úteis, considerando o novo procedimento de trabalho que consiste em proceder à juntada do passivo (ARs antigos para juntar) e do fluxo de entrada (novos ARs recebidos em cartório para serem juntados). Os dados para edição dos gráficos foram colhidos até 14/08/2009.

Também, uma expressiva elevação do grau de satisfação interna, consoante pesquisa realizada, foi constatada entre a Equipe. De um índice inicial de **36,2%** entre “satisfeitos” e “muito satisfeitos”, esse percentual elevou-se para **69,2%**, o que se demonstra pelo gráfico abaixo.



É evidente que muito ainda há a ser feito nesse sentido, mas o resultado indica o acerto das medidas tomadas visando aumentar a auto-estima da Equipe, com seu reflexo direto na produtividade e repercussão positiva no atendimento das expectativas do usuário/cidadão – razão de ser da Instituição.

### **3 – CONCLUSÃO:**

A implantação de um Planejamento Estratégico num Cartório do porte da 8ª Vara da Fazenda Pública, com 54.000 processos tramitando, e apenas nove servidores concursados, além de estagiários (com grande rotatividade), torna-se complexa e difícil de executar com pleno êxito em apenas um ano e seis meses.

A natural resistência do ser humano às mudanças e ao novo foi vencida com muitas reuniões, onde foram apresentadas as ações desenvolvidas e seus resultados, a fim de contagiar a equipe a acreditar no poder da inovação e, principalmente, na importância que cada um tem no desempenho de suas funções.

É certo que nada teria acontecido sem o apoio e a credibilidade da Juíza administradora do Cartório, Dra. Thais Coutinho de Oliveira. Como primeira corregedora do estágio probatório da Escrivã que encampou o projeto, ela teve sempre a postura de orientadora e colaboradora.

Importante frisar que os atos processuais realizados pelos servidores se tornaram mais eficazes e impulsionaram os processos – aumentando substancialmente o número de conclusões para sentenças, despachos, extinções, baixas e arquivamentos.

O sucesso da implantação do projeto, embora ainda em andamento em algumas medidas, também se deveu à participação do Juiz Diretor do Foro, Dr. Carlos Eduardo Richinitti, servidores e estagiários, no que tange ao atendimento, dentro do possível, das necessidades da Vara que foram sendo apresentadas durante esse tempo.

Certo é que muito ainda temos a realizar. Mas, vencida essa primeira etapa de organização e padronização, objetivos outros poderão ser almejados, com novas metas a serem fixadas, visando uma constante evolução das práticas de gestão.

Dar continuidade ao projeto, incrementá-lo com novas técnicas e sonhar com o reconhecimento público pelo trabalho desenvolvido não é utopia. Tudo é possível quando se trabalha em equipe e em favor do outro. Não importa, por isso, o tempo que permaneceremos na 8ª VFAZ, mas o que faremos para melhorá-la.