

Relatório de Inscrição: 9ª. Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade do Judiciário

1. Introdução

- 1.1. Unidade: Núcleo de Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.
- 1.2. E.mail: npe@tjma.jus.br ou sonia.amaral@globo.com
- 1.3. Nome do projeto: “Gestão de Secretárias Judiciais: Guia de Boas Práticas”.
- 1.4. Nome do responsável e equipe: Sônia Maria Amaral Fernandes Ribeiro (responsável). Ferdinando Marco Gomes Serejo Sousa, Aline Mendonça da Silva, Jammson Sousa de Almeida, Katy Maria Nogueira Morais, Milena Vieira de Oliveira, Mirella Cezar Freitas, Rodrigo Ericeira Valente da Silva.
- 1.5. Definição da ação: o projeto está voltado à elaboração de planejamento estratégico funcional, voltado para as secretarias judiciais (cartórios judiciais) das varas e juizados do estado.
- 1.6. Objetivos:
 - a) Criar a cultura de planejamento e gestão junto ao magistrado e demais servidores da unidade;
 - b) Conferir maior agilidade aos trabalhos desenvolvidos nas secretarias judiciais;
 - c) Por conta da maior agilidade da secretaria, conferir maior efetividade às decisões judiciais;
 - d) Possibilitar ao juiz mais controle dos serviços desenvolvidos na secretaria;
 - e) Permitir, em face do melhor controle, que os servidores mais produtivos recebam o merecido reconhecimento.
- 1.7. Metas:
 - a) Treinar todos os magistrados, secretários judiciais e servidores escolhidos como gestores do projeto, a partir da metodologia apresentada no Guia (“Gestão de Secretárias Judiciais: Guia de Boas Práticas”);
 - b) Adoção, anual, em cada unidade (varas e juizados), do modelo de planejamento funcional proposto.

2. Trabalho

2.1. Problemas e Causas

Não é raro encontrar, pelo Brasil afora, magistrados hiperprodutivos, que conseguem alcançar todos os meses um índice de prolação de sentenças que se iguala ao número de processos distribuídos no mês. Contudo, apesar do seu desvelo, também não é raro a procissão de advogados e partes a baterem na porta do seu gabinete solicitando que este determine às secretarias judiciais maior diligência no cumprimento das decisões. Ou seja, as decisões – despacho, liminares, tutelas e sentenças – são proferidas, mas os atos subseqüentes não são produzidos.

É óbvio que limitações estruturais impostas (como número deficiente de servidores, materiais etc.) são fatores que contribuem para essa demora. Contudo, mesmo com estas restrições, pensamos ser possível fazer mais, utilizando ferramentas da ciência da Administração.

BATEMAN e SNELL¹ (p.27) conceituam administração como “o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”. Para isso, afirmam ainda, é necessário ser eficaz, atingindo “os objetivos organizacionais”; e eficiente, atingindo esses objetivos “com o mínimo de perda de recursos”.

Assim, concluem que para que o administrador seja eficaz e eficiente, é imprescindível “planejar, organizar, liderar e controlar”.

Dito isso, deixamos claro que o magistrado, nos dias atuais, não pode considerar-se um mero aplicador da lei, mesmo que nessa técnica seja mestre.

Pela demanda crescente, em face da chamada judicialização das políticas públicas, o magistrado tem de ter um olho na qualidade e outro na quantidade e efetividade. A última – efetividade – passa obrigatoriamente pela boa gestão das secretarias judiciais.

Desmerecer esse aspecto representa, com certeza, que as decisões (produção) não chegarão aos jurisdicionados (usuários) e, portanto, o Poder Judiciário (organização) não conseguirá cumprir o seu desiderato de distribuir Justiça (resultado).

¹ BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A., *Administração: Construindo vantagem competitiva*. Atlas S/A: São Paulo, 1998.

Acontece que, detectamos que muitos magistrados por mais que quisessem gerir suas secretarias de forma mais profissional, utilizando ferramentas administrativas, encontravam um óbice a essa disposição, qual seja: desconhecimento de método e metodologia eficientes para tal, já que suas formações, em regra, limitam-se a área jurídica.

Por tudo isso, o Núcleo de Planejamento Estratégico Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, além de estar à frente da elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico corporativo, voltou suas ações, concomitantemente, para o planejamento funcional, cujo trabalho ora apresentamos.

Em termos de administração, o planejamento corporativo tem o propósito de pensar a corporação como um todo, enquanto o funcional está voltado às unidades que compõe a corporação. Além disso, no planejamento corporativo o recomendado como lapso temporal de alcance é de no mínimo cinco anos, ao passo que no funcional pode-se pensar em, no máximo, um ano.

2.2. Métodos e Técnicas

É impensável empregar uma nova ordem, calçada em regras e técnicas de administração, sem que se observe a metodologia e os métodos próprios ao enfrentamento da questão posta.

Para melhor compreensão, de forma sucinta, podemos diferenciar “método” e “metodologia”, afirmando que o primeiro é o caminho para alcançar determinado fim, enquanto que a segunda é a explicação detalhada da ação desenvolvida no método.

Como métodos gerais são sugeridos no Guia: que a escolha de gestor do projeto não incida sobre secretário judicial (ou escrivão) e que o escolhido tenha iniciativa, espírito de equipe, organização, criatividade e, se possível, conhecimentos de administração ou práticas de gestão; que o gestor, nas entrevistas para diagnóstico prévio da secretaria, não interfira nas impressões emitidas pelos entrevistados; e que, nesse diagnóstico, sejam feitos registros fonográficos e fotográficos, objetivando, respectivamente, fidedignidade dos dados fornecidos pelos entrevistados e avaliação posterior do antes e depois da implantação dos planos de ação.

Metodologicamente, o processo de implantação de uma gestão planejada deve obedecer, passo a passo, quatro etapas: diagnóstico situacional, análise, planos de ação e acompanhamento.

Afora isso, pensamos ser possível acelerar esse processo, ordenando as boas práticas e oferecendo-as para aplicação imediata, já que muito do que deve ser modificado já tem solução testada e aprovada.

Em termos de gestão judiciária, principalmente após a Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB, e o Supremo Tribunal Federal – STF, terem lançado luzes sobre a questão, muitas práticas louváveis foram introduzidas, seja pela realização anual do Prêmio Innovare, seja pela participação de muitos magistrados na pós-graduação, em Gestão Judiciária, oferecida pela Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Nesse cenário, é possível afirmar que muitas das idéias ali surgidas ajudaram a melhorar a prestação jurisdicional brasileira, promovendo, silenciosamente, uma revolução.

Por tudo isso é que, no Guia apresentado pelo Núcleo de Poder Judiciário do TJMA, trabalhamos também na compilação de boas práticas levadas a efeito por magistrados e servidores do Judiciário maranhense, dentre as quais destacamos, a título de ilustração: sistema de rodízios entre os servidores na realização das atividades, metas de produtividade e acompanhamento das secretarias, reuniões periódicas, adequação do layout, relatório mensal de gastos, controle de cumprimento dos mandados, sistema aberto de marcação de audiência etc.

Ressaltamos que, para otimização da gestão, é imprescindível focar primeiramente no diagnóstico dos problemas e subsequente construção dos planos de ação, pois só assim o magistrado poderá saber o que necessita melhorar e, portanto, lançar mão das propostas oferecidas como boas práticas.

A seguir apresentamos detalhamos cada etapa, que levará à construção dos planos de ação.

2.2.1. Diagnóstico situacional

O diagnóstico visa levantar informações sobre a situação atual da secretaria judicial, sob os aspectos: servidores, estrutura física, material, processos judiciais, organização dos processos, documentos, informática e sistemas, rotinas de trabalho e usuários. Essa análise gera dados para

identificação do que deve ser melhorado e conseqüente definição dos planos de ação.

Quando avaliamos o nível de satisfação dos nossos próprios servidores (colaboradores diretos), focamos no “insumo” mais importante de qualquer organização, seja pública ou privada, a considerar que estes, quando bem orientados, valorizados, motivados e conscientes da importância das atividades que desenvolvem, representam a diferença entre o fracasso ou o sucesso.

A estrutura física, variável de comarca para comarca, de estado para estado, deve ser igualmente analisada, pois reflete na qualidade das atividades, na medida em que limita a capacidade de atendimento, restringe o acesso dos usuários e prejudica a imagem da instituição.

Os materiais utilizados nas secretarias, de consumo ou permanentes, devem ser avaliados nos quesitos quantidade, qualidade e armazenamento, já que assim poderemos pautar as compras pela administração central dos tribunais e utilizar com racionalidade os recursos postos.

Devemos, ainda, identificar o quantitativo de processos judiciais na distribuição mensal, a considerar que qualquer plano de ação deverá contemplar metas a serem alcançadas em determinado período de tempo. Dessa forma, os períodos sofrerão variação ao sabor da dimensão do trabalho.

Na avaliação da organização dos arquivos de processo, devem ser levados em conta: primeiro, o tempo gasto na localização dos autos e para realização dos procedimentos pela secretaria; e, segundo, o controle eficiente de carga e devolução e inexistência de autos não localizados nos escaninhos.

Como nas organizações de um modo geral, em face da mudança de tecnologia em tempos curtos², existem computadores e periféricos (hardwares) que variam de marca, tamanho e qualidade, torna-se quase impossível uma padronização.

Nesse cenário, é necessário utilizar de forma diferenciada os equipamentos modernos e antigos, explorando-os de forma adequada para cada tarefa. E mais: é necessário avaliar o nível de utilização dos servidores

² A média é de que a cada seis meses há mudanças no padrão tecnológico.

sobre os sistemas de software, para que se elimine o retrabalho, conseguindo otimizar o tempo.

Da mesma forma, objetivando a efetividade das decisões judiciais em um breve espaço de tempo, é fundamental avaliar a forma de elaboração dos documentos (ofícios, citações, intimações etc.) e rotinas de trabalho, para saber se existe padronização ou não.

Por fim, de grande relevância é o levantamento da percepção e satisfação dos nossos jurisdicionados (usuários: parte e advogados), em relação à prestação jurisdicional, para que, a partir dos dados obtidos, valorizemos os pontos fortes detectados e implementemos melhorias para afastar os pontos fracos.

No Guia, detalhamos os objetivos desejados no diagnóstico de cada aspecto e apresentamos, em anexo, formulários específicos para facilitar a abordagem do gestor, quando das entrevistas.

2.2.2. Análise

A análise do diagnóstico elaborado com a aplicação dos formulários e métodos propostos detalhadamente no Guia será insuficiente, se não conseguir extrair uma conclusão capaz de detalhar os problemas, visualizar possíveis soluções e estabelecer prioridades, objetivos específicos e metas.

Nessa etapa, os objetivos são: analisar os dados coletados na fase do diagnóstico, identificar as oportunidades de melhorias e propor alternativas para a solução dos pontos fracos identificados.

Para tanto, sugerimos a realização de reunião com os servidores da secretaria para apresentação do diagnóstico e discussão. Em seguida, deve ser aplicada a técnica do *brainstorming*³.

2.2.3. Planos de Ação

Consiste no planejamento/detalhamento das ações que serão implantadas, com o objetivo de promover a melhoria da dinâmica organizacional da secretaria.

³ Técnica também denominada de “tempestade de idéias”, que consiste na reunião de pessoas, que são estimuladas a produzir, sem qualquer crítica ou censura, o maior número de idéias sobre um assunto ou problema.

Deve-se definir “o que” precisa ser feito, “quando” deverá ser realizado, “quem” será responsável pela execução da ação planejada e os recursos necessários (“como”).

Para cada ação a ser desenvolvida, deverá ser elaborado um plano pela equipe e identificado o responsável⁴, a fim de que todos tomem ciência, sintam-se co-responsáveis, motivem-se, contribuam com o servidor responsável e, acima de tudo, saibam claramente que, apesar de ser uma decisão tomada em conjunto (etapa de análise), é imperativo da alta direção (magistrado).

No Guia, apresentamos nos anexos um modelo e um exemplo de plano de ação, para que aqueles que nunca tenham tido contato com esse documento possam visualizar a sua forma de construção.

2.2.4. Acompanhamento

O acompanhamento deverá ser realizado através dos indicadores de desempenho definidos nos planos de ação a serem implementados.

O gestor deverá levantar periodicamente o andamento dos planos de ação, observando os prazos estabelecidos para o alcance de cada meta, utilizando-se para tanto os formulários de acompanhamento, apresentados nos anexos do Guia.

A metodologia a ser adotada na aplicação dos formulários de acompanhamento é a mesma da fase de diagnóstico, ou seja, o gestor do projeto realizará entrevistas e/ou aplicará questionários e, posteriormente, analisará os resultados junto com a equipe responsável.

Destacamos que pode haver a necessidade de realização de ajustes de prazos, metas e outros, de acordo com o andamento dos trabalhos, o que será de competência do gestor do projeto (responsável).

2.3. Dados que comprovam a eficácia da ação

A comarca de Icatú/MA, situada a aproximadamente 140 km da capital, foi a primeira a experimentar essa nova abordagem de gestão de secretaria judicial e os números demonstram a sua eficácia. Senão vejamos:

⁴ Os planos de ação podem ter responsáveis diferentes. Não confundir “responsável” com “gestor”, pois este rege todo o processo e o primeiro plano de ação definido.

Antes	Depois
Número expressivo de servidores: 17, sendo 8 do quadro do Judiciário, 1 comissionado e 8 cedidos pelo Município;	Redução no número de servidores (14)
Distribuição das atividades entre os servidores;	Distribuição das atividades, rodízio de servidores e horário de trabalho diferenciado, em sistema de revezamento e compensação;
Ausência de identificação funcional do servidor;	Adoção de crachá e uniforme para os servidores;
Distribuição inadequada do espaço físico;	Redistribuição das dependências do Fórum e mudança do layout da secretaria, com separação entre as áreas de atendimento e internas;
Móveis em quantidade suficiente, mas em condições precárias;	Substituição da mobília;
Solicitação de material via Simplex ⁵ , mas sem controle do uso, armazenamento e estoque;	Adoção de critérios de organização do material de expediente e desenvolvimento de sistema de controle, este último em fase de implantação;
Uso restrito do sistema Themis PG, sem o devido aproveitamento de suas funcionalidades;	Não houve ainda grande avanço, por não ter sido instalada a nova versão do sistema;
Equipamentos de informática em quantidade insuficiente;	Aquisição de novos equipamentos de informática;
Acervo de 3.743 processos, com média de 100 ações novas por mês;	Diminuição do acervo para 2.958, principalmente pela adoção de quadro de produtividade e metas;

⁵ O Sistema Integrado de Material e Patrimônio que permite a requisição de materiais de consumo e de expediente via internet, através de link na intranet do sítio eletrônico do Tribunal de Justiça.

Organização dos processos em tramitação por diversos critérios (mês, procedimento, prazos a cumprir e tipo de ação) e dispostos em locais diversos (mesa e armários na secretaria e gabinete do juiz);	Adoção de nova metodologia de organização de processos: acondicionados em prateleiras identificadas por tipo de ação e fase processual;
Os critérios de organização, acima mencionados, não são mantidos a longo prazo e falta de alimentação do sistema Themis;	Melhora na manutenção dos critérios de organização e alimentação do sistema. Bem como separação diária dos processos, para realização das diligências cabíveis, acondicionados em local próprio;
Padronização de documentos apenas quanto à formatação. Inexistência de modelo do teor dos documentos;	Padronização, adoção de modelos e armazenamento de documentos em pasta de rede, bem como identificação do servidor responsável;
Desmotivação dos servidores, em face das condições de trabalho e da desorganização geral do Judiciário. Apesar disso, contatou-se empatia com os trabalhos a serem desempenhados;	Aumento da motivação, em face do apoio direto e do treinamento realizado pelo juiz;
Agendamento manual de audiências;	Utilização da ferramenta agenda/calendário do Google-Gmail;
Ausência de manuais de orientação.	Adoção do Manual de rotinas e procedimentos, elaborado na Comarca de São Bernardo.

Da análise acurada dos dados acima apresentados, é possível concluir que depois da adoção de metodologia oferecida no Guia, foi possível a introdução de boas práticas, a partir dos planos de ação.

Hoje a secretaria judicial da comarca de Icatú é bem mais ágil, organizada, tem servidores motivados, comprometidos e o trabalho está fluindo de forma mais eficiente. Some-se a isso a maior transparência do Poder Judiciário, a considerar que todo o plano de metas e indicadores da secretaria, dos servidores e do juiz é disponibilizado em quadros colocados à vista de todos aqueles que transitam na unidade.

3. Conclusão

O grande diferencial da presente proposta é que conseguimos traduzir para uma unidade menor (comarca, vara ou juizado) uma forma de gestão planejada de curto prazo, por permitir: a uma, que o magistrado, sem formação na área de administração, faça o diagnóstico da sua secretaria judicial, através de questionários apresentados como anexo; e, a duas, que o magistrado elabore planos de ação para solução dos problemas detectados nos diagnósticos, em que contemple objetivos, metas, indicadores, responsáveis etc., com efetivo acompanhamento.

Nesse diapasão, os resultados até então alcançados, e devidamente demonstrados no tópico 2.3, têm possibilitado concluir que dentro em breve conseguiremos gestões mais profissionais nas secretarias judiciais, posto que focadas em resultados.

Assim como, por certo, estaremos a quebrar o paradigma do “juiz de gabinete”, preocupado tão-somente com a produção de sentenças e despachos, sem se preocupar com a efetividade de suas decisões.

Com a sua inserção no processo de gestão, como propõe o Guia, o juiz assumirá o papel de gestor, como exige a sociedade contemporânea, e suas decisões conseguirão atingir seus desideratos de forma mais célere e, portanto, efetivamente.

