

Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (Campinas/SP)

3ª Vara do Trabalho de Campinas

Diretor de Secretaria

vlademirsuato@trt15.jus.br

Método Concentrado de Procedimentos e Incentivos - MCPI

Responsável: Vlademir Nei Suato

**ASSUNTO: Gestão do Processo Judicial**

Objetivos e Metas.

Descrição de práticas procedimentais que privilegiam a celeridade no trâmite processual nas secretarias das Varas do Trabalho, buscando a eliminação de retrabalhos, baseada na prática de dez anos no exercício da função de Diretor de Secretaria.

## **Identificação do problema, análise das principais causas e plano de ações de melhorias e resultado esperado**

Análise perfunctória dos princípios que norteiam o ordenamento jurídico pátrio pode levar à equivocada conclusão de que a razoável duração do processo se contrapõe ao devido processo legal.

A busca incessante pela prestação jurisdicional ágil da justiça laboral, algumas vezes, é confundida com o desprestígio do processo legal, sendo rechaçada por alguns profissionais da área jurídica que deixaram de fazer a necessária reflexão sobre a importância no Estado Democrático de Direito da distribuição de renda assegurada pelo direito do trabalhador.

O legislador busca eleger meios que assegurem a rapidez do processo, contudo a sociedade não enxerga as mudanças, uma vez que a aplicação das leis inovadoras encontra evidente obstáculo ao conviver com práticas estruturadas em anos de engessamento provocado pelo ordenamento obsoleto.

Outra questão clara que atravança o processo é o limitado número de servidores designados para cada unidade organizacional de primeira instância, especialmente após a significativa ampliação de competência oriunda da Emenda Constitucional nº 45.

A rotina de algumas Varas do Trabalho é cravejada de retrabalhos. Observa-se que cada servidor é designado para funções específicas, num claro método fordista. Há uma linha de produção, sem que seja confiada ao servidor capacitado a análise das vidas humanas que dependem da qualidade de seu desempenho.

Essa metodologia de trabalho segmentado é o resultado claro da tentativa de realizar grande quantidade de funções com uma equipe que ora é insuficiente ora é premiada com rotatividade voraz de seus membros, tornando impossível a capacitação de cada indivíduo a ponto de que desempenhe com

presteza a sua função.

Nessa rotina de produção, há um servidor para receber um novo processo, outro para cadastrá-lo no sistema informatizado, outro para designar a primeira audiência, outro para citar o reclamado, outro para juntar a ata da audiência, outro para intimar, caso necessário, o perito, outro para intimar testemunhas, outro para juntar as petições referentes aquele feito, outro para dar ciência às partes da decisão, outro e outro e outro... Verifica-se que servidores, em muitos casos, trabalham excessivamente, até em sobrejornada, e mesmo assim não veem o resultado do esforço despendido.

Diante da grande quantidade de processos, o exíguo número de servidores e o evidente retrabalho, não é muito difícil prever o resultado dessa equação: a morosidade.

Para encontrar uma possível solução para esse problema, não foi necessária muita divagação nem inovar. Foi necessário apenas o *insight* que trouxe à consciência a possibilidade de efetiva aplicação nos procedimentos internos das secretarias do princípio da concentração que já orienta o processo trabalhista, mais observado na fase de conhecimento durante os atos em audiência.

Tomando emprestado aquele princípio, a fim de expurgar os retrabalhos, o foco foi aquele da concentração dos atos processuais num único momento de análise do processo.

E como fazer isso diante do passivo de trabalhos estancados em certos “segmentos”. Como implantar um método concentrado diante de centenas de processo que, por exemplo, aguardam a expedição de meras intimações? Cadê braços que possam liquidar esses retrabalhos para que uma novidade seja implantada?

Para vencer o primeiro obstáculo, houve que se investir em metas e prêmios, eis que necessário contar com o engajamento do servidor para que demonstre mais que o mero desempenho a contento, mas sim a sua superação.

Objetivando, portanto, a busca desse desempenho efetivo, tiveram início os primeiros passos do método que atualmente é chamado de Método Concentrado de Procedimentos e Incentivos – MCPI.

A essência do método concentrado é capacitar cada colaborador para que domine as ferramentas necessárias a dar o efetivo prosseguimento do feito que esteja sob sua responsabilidade.

Diferentemente do método ultrapassado em que um servidor elabora a minuta de despacho e destina o processo para mesa de outro servidor que fará a sua juntada aos autos e que, ainda, encaminhará para mesa de outro que dará efetivo cumprimento àquela ordem, talvez expedindo um simples mandado, no método proposto o mesmo servidor é responsável pelo recebimento da petição, pela sua juntada aos autos respectivos, pela sua análise e, após o efetivo despacho do juiz, pelo cumprimento da determinação com a execução de todos os atos processuais necessários até que o processo repouse numa gaveta à espera do decurso de um prazo assinalado a alguma das partes ou a um terceiro.

Não existirão serviços segmentados a serem feitos e pilhas de processos por toda a parte. Haverá processos para serem analisados, mas não processos analisados que aguardam, por exemplo, a expedição de uma notificação. Assim que analisados, serão cumpridos. Não haverá processo no meio do caminho. Há processo analisado e processo não analisado, apenas.

A aplicação da nova rotina de funções deve ser feita paulatinamente, eis que necessário o treinamento efetivo do quadro de servidores e elaboradas estratégias objetivas e individualizadas, baseadas na realidade da unidade organizacional, para se migrar de um método segmentado de procedimentos para um método concentrado.

### **Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações**

Descreve-se, inicialmente, o método concentrado e a seguir as estratégias utilizadas para eliminação do passivo, chamados assim aqueles

processos que aguardam na fila a confecção de alvarás, guias, mandados, notificações etc.

Na implantação total do método, espera-se que a Vara do Trabalho seja dividida em poucos e grandes grupos, de acordo com as funções específicas de análise de processos. Há o grupo “audiência”, “atendimento e expedição”, “mérito (sentença/embargos)”, “despachos”, “prazos”, “coordenação”.

No grupo “audiência” ter-se-á tudo aquilo que respeita ao recebimento de novas ações até o seu efetivo julgamento: inclusão do feito em pauta; secretariar audiências; expedição de editais de citação, notificações e citações iniciais; juntada de documentos e atas de audiência; expedição de ofícios e outros expedientes determinados durante a realização de audiências.

No grupo “atendimento e expedição” estará inclusa a função de atendimento ao público em geral, incluindo advogados e procuradores, bem como a expedição e recebimento de malote e correspondências recebidas via correio.

No grupo “mérito” estarão os assistentes de juiz treinados para elaborar minuta de sentenças e embargos.

O essencial, no entanto, para que a equipe alcance seus objetivos é o cuidado e o empenho na formação do grupo “despachos”. Nele estarão os servidores treinados para incluir a minuta de despachos interlocutórios e, em casos simples, terminativos do feito, adequados aos casos concretos de acordo com entendimento do Juiz do Trabalho em exercício naquela unidade.

Para orientar o trabalho desse grupo deverão ser elaborados cuidadosamente modelos para diversas situações jurídicas, contemplando o entendimento específico do Juiz em exercício naquela unidade, para obtenção de um trabalho retilíneo, explicitando a sintonia entre os membros do grupo e o Juiz, bem como a utilização da mesma linguagem jurídica.

Para assegurar a qualidade dos atos processuais, haverá o grupo “prazos”. Nesse setor estarão aqueles servidores mais experientes, capazes de

reconhecer rapidamente erros de procedimentos, erros materiais ou tumulto processual, tratando de trazer com a presteza necessária o feito à ordem, a fim de viabilizar o controle de qualidade do serviço prestado. É no momento em que se retiram os autos das gavetas ou prateleiras para certificar o decurso de prazo que será viabilizada a esses servidores a análise do processo e condução ou recondução ao devido processo legal.

A “coordenação” é o papel exercido pelo Diretor na condução dos trabalhos e, principalmente, identificação de lacunas no método e supressão imediata de falhas inesperadamente apresentadas. Durante horários específicos, diariamente, o diretor será responsável pela solução de questões trazidas por todos aqueles que analisam os processos e dar encaminhamento imediato às solicitações necessárias a outros órgãos conveniados (BACEN, RENAJUD, INFOJUD, Junta Comercial...), cujas senhas de acesso estejam sob sua única responsabilidade.

Para que se consiga a migração de um para outro método, é necessário um levantamento total dos trabalhos a serem executados pela Vara no método anterior. Feita essa identificação, estratégias devem ser traçadas em grupo, a fim de viabilizar que o serviço “atrasado” seja zerado.

Veja-se o exemplo de uma Vara que mantenha apenas um servidor capaz de analisar as petições e propor despachos ao Juiz. A partir do novo método, ele terá de receber a petição, pegar o processo, juntar a petição, propor o despacho, colher a assinatura do Juiz, cumprir o despacho, expedir, se for o caso, o alvará e intimar a parte para retirá-lo dando ciência para parte contrária.

Como ele fará todos esses trabalhos acessórios ao seu, não será necessário aquele servidor que só apanharia as petições e as encartaria nos processos para análise. Também não será necessário aquele servidor que apenas expediria o alvará durante todo o dia. Não será necessário, ainda, aquele conhecido “servidor-notificador”.

Aquele que fazia o alvará, especialista na função, ao receber o processo teria de ler a ordem do Juiz, cuja minuta havia sido feita pelo seu

colega, analisar as petições... Enfim, analisar novamente o feito para expedir o alvará. Sendo esse feito por aquele que elaborou a minuta, mesmo que não se ovacione a maior probabilidade no cumprimento correto da determinação, a celeridade será obviamente privilegiada, eis que desnecessária nova análise de um mesmo pedido por vários servidores. Pense-se ainda naquele que faria a notificação para retirar o alvará confeccionado. Teria de ler e analisar novamente o feito, a busca da identificação do destinatário da notificação.

Quanto ao trabalho do Juiz também se observa ganhos, eis que poderá no mesmo momento analisar a minuta do despacho proposto pelo servidor, bem como proceder à assinatura do alvará que já fora expedido.

É evidente que muitos retrabalhos são evitados na concentração dos procedimentos.

Ainda nesse exemplo, ao zerar o passivo dos alvarás, esse servidor especialista no assunto passará a integrar o grupo de “despachos” e, assim, sucessivamente, com todas as funções exercidas na Vara.

Em um período médio, os servidores irão capacitando-se, tornando efetiva a prestação jurisdicional.

Um entrave importante na aplicação desse método é a resistência dos servidores acomodados em suas funções. Muito raro será encontrar uma equipe homogênea, com total disposição para mudanças.

Lembre-se daquele colaborador que anos a fio dedica-se à confecção de mandados e realiza a função com a perfeição necessária que lhe traz reconhecimento de todos seus superiores. Será compreensível o seu descontentamento em deixar a zona de conforto.

Para lidar com esses problemas de gestão de pessoas, é importante que as metas sejam todas deliberadas em equipe, respeitando o potencial individual. Aquele que sabe fazer os mandados será imprescindível a toda nova equipe que terá de usar os seus conhecimentos para aprender a elaborar esses documentos.

É importante relacionar ainda o desempenho às funções comissionadas. Observa-se em algumas unidades que o aumento do salário está totalmente apartado do merecimento do servidor. Às vezes por mera antiguidade o funcionário é condecorado com funções comissionadas que no mercado particular de trabalho iguala seus proventos a um profissional amplamente qualificado, não poucas vezes com mestres e doutores.

Deve ser exigido conhecimento e produção para que se mantenham aumentos salariais, em perfeito respeito à prestação do serviço público.

### **Resultados e benefícios alcançados**

Há praticamente dois anos vem-se aplicando o método na terceira Vara do Trabalho de Campinas e, sem se esquecer que entre o caos e o método é possível encontrar o caminho do meio adequado à realidade, na seguinte fase encontra-se a sua implantação.

Os passivos foram todos zerados. Isso significa que não há trabalhos estancados de forma segmentada. Há, evidentemente, trabalho ainda segmentado, o qual depende de funções específicas que tendem a ser feitas de forma individualizada, como a inclusão dos processos em pauta de leilões e o encaminhamento de processos ao arquivo.

No grupo “audiências” há duas servidoras que executam a contento as tarefas propostas, sem que haja qualquer atraso.

No grupo “despacho” há três servidores que matem praticamente todas as petições analisadas e despachos cumpridos no dia seguinte ao seu protocolamento. Ressalte-se que não raro recebe-se mais de cento e vinte petições diariamente.

No grupo “prazo” há dois servidores que realizaram a revisão dos processos, com a emissão de certidão de vencimento de todos os prazos vencidos há até um mês. Considerando-se que na 15ª Região é necessário que se espere quinze dias para o vencimento do prazo, diante do protocolo

integrado com outros órgãos, e o fato de que o vencimento do prazo implica na confecção de todos os atos processuais (remessa dos autos ao TRT para análise de recurso, liberações de valores após o prazo para embargos, cumprimento de sentenças transitadas em julgados...), chegamos a um resultado surpreendente.

**Comparação, através de dados estatísticos, de maneira a comprovar a eficácia das ações no alcance dos objetivos.**

A terceira Vara de Campinas em meados de 2007, antes da aplicação da nova metodologia de desempenho das funções, registrava os seguintes números.

Em 11 de junho de 2007 havia setecentas e cinqüenta notificações a serem expedidas, sendo que a mais antiga delas aguardava a providência desde 01 de março daquele ano. Na mesma data, oitenta e nove processos aguardavam a inclusão de minuta no sistema BACEN Jud desde 18 de abril.

Em 04 de junho de 2007 havia trinta e sete cartas precatórias que aguardavam ser confeccionadas desde 22 de março. Em 24 de agosto, cinqüenta e três processos aguardavam a confecção de ofício desde 12 de junho.

Finalmente, em 04 de maio de 2007 havia sessenta e seis processos aguardando a revisão para remessa ao Tribunal Regional para análise de recurso desde 05 de março.

Apesar de os números expressarem certa preocupação, mostravam-se condizentes com a capacidade de trabalho à época, especialmente se levados em conta os retrabalhados que linhas atrás foram identificados.

Após a aplicação de grande parte do método, pode-se observar que em 31 de agosto de 2009 a terceira Vara de Campinas não possui estancadas notificações, cartas precatórias ou ofícios. Muito menos processos aguardam a remessa ao Tribunal para análise de recurso ou a inclusão de minutas no

Banco Central. Tais procedimentos não mais existem uma vez que ao se determinar a expedição de notificações, cartas ou ofícios, imediatamente eles são confeccionados. As minutas são incluídas diariamente no sistema do BACEN Jud e os recursos, assim que contra-arrazoados são encaminhados ao Tribunal.

A fim de comprovar com clareza a satisfação do jurisdicionado, abaixo seguem trechos de elogios à Vara encaminhados à ouvidoria:

Queremos elogiar ... 3ª Vara do Trabalhista de Campinas ... pelo excepcional trabalho realizado na reclamatória trabalhista n.º127/2002, que envolvia mais de 250 trabalhadores, representado pelo Sindicato dos Vidreiros de Campinas. A presteza demonstrada ... merece destaque, uma vez que deram prioridade à celeridade processual dos considerados manobras empresa devedora, conduzindo o processo com firmeza e segurança, possibilitando assim que o imóvel garantidor do devido fosse arrematado. Cujo preço arrecadado possibilitou a quitação dos créditos dos trabalhadores que haviam sido dispensados sem o recebimento de qualquer valor rescisório no ano de 2001 e com perspectiva de recebimento até o ano de 2011, caso o processo tivesse a seqüência que vinha tendo até o praxeamento mencionado. Referidas pessoas se pautaram na coragem, independência, segurança e efetividade de justiça, cumprindo rigorosamente e criteriosamente todas as fases do processo, dentro, desta forma total segurança dos jurisdicionados, de forma a ensejar a presente manifestação de elogios do trabalho dos ilustres profissionais citados. . José Antonio Cremasco/ Dr. Marcio Henrique Souza Foz

Aproveito este espaço interativo disponibilizado pelo TRT da 15ª Região, para fazer algumas considerações acerca do ótimo atendimento que é dedicado aos advogados, estagiários e ao público em geral, que diariamente são atendidos na secretaria da 3ª VT de Campinas, digo ótimo atendimento, por que freqüentemente tenho que percorrer todas as varas do interior de São Paulo, e infelizmente, ainda é difícil de encontrar pessoas tão prestativas, eficientes e o mais importante com uma paciência muito grande para com o público em geral. Prefiro não citar nomes para não ser injusto com ninguém (até mesmo porque ninguém faz nada sozinho) mas tenho percebido uma evolução muito clara na forma de trabalho da 3ª VT e espero sinceramente que continuem assim (pelo menos para mim que estou do lado de fora do balcão. Mais uma vez

parabéns e continuem a evoluir cada vez mais. Dr. Moisés Carvalho da Silva.

## **Conclusão**

A concentração dos procedimentos traz entre seus efeitos “colaterais” aquele que respeita a dignidade do servidor, valorizando-o. A partir do momento em que lhe é confiada a missão de praticar todos os atos necessários para que o processo não tenha obstado a cada instante o seu regular seguimento, entrega-se ao colaborador a parte da responsabilidade que lhe cabe e isso é visto e sentido como uma valorização de sua capacidade, outrora esfacelada pelas incertezas que o levavam a acreditar ser responsável apenas por serviços mecânicos.

Não se olvide, no entanto, que para o sucesso da aplicação de qualquer nova orientação é necessário o empenho da equipe que deverá estar homogeneizada por um trabalho profundo dos gestores de pessoal, sob pena de objetivo algum ser alcançado.

É importante, para que haja diferenciação de reconhecimento entre aqueles servidores que efetivamente empenham-se no desenvolvimento de suas funções dos outros, atrelarem-se as funções comissionadas à disposição dos diretores àqueles engajados na alteração da rotina procedimental. É isso que possibilita vencer as barreiras do comodismo.

A concentração traz também a efetiva aprendizagem dos atos processuais, indo ao encontro dos princípios que nortearão o processo digital. Às vésperas do Sistema Único de Acompanhamento Processual, sabe-se que no futuro bem próximo não haverá em Secretaria espaço para aquele servidor à moda antiga, que se conforma em passar as horas do seu dia batendo um carimbo em branco no verso das folhas que instruem os feitos, sendo impossível a segmentação fordista dos atos processuais. Ao computador será atribuída essa função e ao profissional qualificado será dado o comando.

A terceira Vara de Campinas, no presente momento, após incessantes esforços da equipe e da liberdade de ação proporcionada pela confiança depositada pelo Juiz Titular e pela Juíza Substituta em exercício, alcançou um grau de excelência na prestação do serviço que reflete, com clareza solar, o respeito aos princípios constitucionais que orientam tanto o processo quanto o direito do Trabalho, trazendo a efetiva garantia da distribuição de renda num país de grandes desigualdades sociais que chegam a ruborizar profissionais do direito engajados em sua função social.