



INTRODUÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO/UNIDADE

6ª Vara da Seção Judiciária do Maranhão

E-MAIL – marcelo.dolzany@ma.trf1.gov.br e gdieguez@ma.trf1.gov.br

NOME DO TRABALHO

Projeto 6ª Vara em Dia

NOME DOS RESPONSÁVEIS E EQUIPE

Marcelo Dolzany da Costa – Juiz Federal da 6ª Vara - SJ/MA

José Guilherme Braga Dieguez Fernandes – Analista Judiciário e Diretor de Secretaria da 6ª Vara - SJ/MA

DELIMITAÇÃO DA AÇÃO

Plano estratégico voltado para gestão de processos judiciais, com foco na (1) simplificação e padronização de rotinas cartorárias, (2) melhoria na comunicação interna e externa, e (3) treinamento de juízes e servidores dirigido à motivação e ao domínio de ferramentas de tecnologia de informação.

OBJETIVOS E METAS

Objetivos

Dentro do tema *Gestão do Processo Judicial*, o objetivo maior é divulgar a experiência de um bem sucedido plano estratégico na área cartorária para agilizar e simplificar a tramitação dos processos, o qual alcançou relevantes resultados operacionais em curto espaço de tempo e implicou sensível melhora na qualidade da prestação jurisdicional oferecida.

O Projeto aborda incidentalmente aspectos voltados para os outros temas, como treinamento e motivação do pessoal envolvido (*Gestão de Pessoas*), treinamento para capacitação dos servidores na utilização dos recursos de informática disponíveis (*Tecnologia da Informação aplicada à Atividade Judiciária*) e modelos de gestão envolvendo uma reestruturação da divisão de trabalho dentro da Secretaria de Vara e direcionados especificamente para metas plenamente alcançáveis (*Gestão Estratégica*).

Metas

- Criar no universo judiciário brasileiro uma cultura de produtividade voltada para o estabelecimento de metas específicas e contínuas para alcançar resultados tendentes a diminuir o acervo de processos em tramitação;
- Fomentar e consolidar práticas de gestão voltadas especificamente para agilizar e simplificar o andamento processual; e
- Compartilhar com as demais unidades de atividade-fim do Judiciário brasileiro a experiência de um bem sucedido plano estratégico para agilizar a movimentação dos processos judiciais, estimulando a adoção de práticas semelhantes com o mesmo fim.

DESENVOLVIMENTO

DA IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Ao início dos trabalhos no ano de 2006, reunião prévia do juiz com o novo diretor de secretaria recém-nomeado e outro encontro envolvendo servidores e dirigentes, identificaram-se pontualmente os principais problemas e ao mesmo tempo se estabeleceu um prazo para a elaboração de um plano estratégico. Os principais problemas identificados foram:

- I) grande quantidade de processos sem movimentação há mais de 180 dias (cerca de 2.193 processos, quase 50% do acervo);
- II) grande quantidade de processos com publicação pendente de cumprimento com considerável prazo de atraso (mais de 90 dias);
- III) grande quantidade de petições, mandados, ofícios e expedientes pendentes de juntadas com significativo atraso (alguns com mais de 180 dias);
- IV) insuficiência de servidores (quadro com déficit de quatro servidores);
- V) desmotivação dos servidores;
- VI) falta de treinamento dirigido;
- VII) distribuição deficiente e desigual do trabalho interno na Secretaria;
- VIII) demasiada concentração de processos em determinados setores;
- IX) insuficiência de estagiários;
- X) deficiência na comunicação interna e externa;
- XI) deficiência na comunicação entre magistrados e advogados;
- XII) acentuada lentidão no cumprimento das expedições de mandados, ofícios, cartas precatórias e demais procedimentos cartorários;
- XIII) constante dificuldade para localização física de processos;
- XIV) ausência de controle periódico nos processos com carga (muitos com prazo superior a 180 dias);
- XV) estrutura insuficiente de mobiliário e equipamentos, inclusive os de informática;
- XVI) ineficiente controle da freqüência dos servidores;
- XVII) freqüentes adiamentos de audiências por falta de cuidado com as intimações; e
- XVIII) atividades cartorárias desenvolvidas sem critério de prioridades.

DO PLANO DE AÇÕES PARA A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

DO INÍCIO DO PROJETO

O primeiro passo para o *Projeto 6ª Vara em Dia* foi a elaboração de Portaria com as especificações de metas, que deveriam ser alcançadas ao longo dos meses de fevereiro, março, abril e maio, quando então estava prevista a inspeção anual. A portaria também dispunha sobre algumas estratégias para alcançar os objetivos estipulados. A idéia primária era o

alcance de patamar de regularidade nas movimentações processuais; secundariamente, o marco temporal era chegar à inspeção anual com a Vara já saneada.

Cientificados pessoalmente todos os servidores sobre a Portaria 01/2007, imediatamente foram todos ao trabalho – juízes, diretor, supervisores, servidores sem função comissionada, estagiários e terceirizados. Para isso, foram necessárias seis convocações para o trabalho nos sábados: três em fevereiro, duas em março e uma em abril. Apenas os servidores que não detinham funções de confiança poderiam compensar após o final do projeto as horas extraordinárias. Se preferissem, receberiam o respectivo pagamento.

DAS METAS ESTABELECIDAS

As metas estabelecidas foram as seguintes:

I – Não deveria haver nenhum processo sem movimentação na Secretaria há mais de 180 dias até o dia 28 de fevereiro de 2007;

II - Não deveria haver nenhum processo sem movimentação na Secretaria há mais de 120 dias até o dia 31 de março de 2007;

III - Não deveria haver nenhum processo sem movimentação na Secretaria há mais de 90 dias até o dia 30 de abril de 2007;

IV – Não deveria haver nenhum processo sem movimentação na Secretaria há mais de 60 dias até o dia 28 de maio de 2007, data de início da inspeção anual ordinária;

V – Não deveria haver nenhuma petição pendente de juntada relativa ao mês anterior até 28 de maio de 2007; e

VI - Não deveria haver nenhum despacho, decisão ou sentença pendente de publicação na Secretaria há mais de 10 dias após sua chegada dos gabinetes até o dia 28 de maio de 2007;

DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA ASSEGURAR O CUMPRIMENTO DAS METAS

Entre as diversas estratégias definidas para se dar início aos trabalhos, as primeiras – e certamente as mais difíceis – a implantar foram as seguintes:

I - MUDANÇA NO HORÁRIO DE TRABALHO DOS DETENTORES DE FUNÇÃO COMISSIONADA

Todos os Supervisores (FC-05), Assistentes Técnicos (FC-02) e Secretários de Gabinete (FC-03) deveriam cumprir o horário de trabalho de 8h00 às 18h00 ou, alternativamente, de 9h00 às 19h00, com intervalo de uma hora para o almoço, durante os meses de fevereiro, março, abril e maio.

Os supervisores e demais servidores colaborariam com o andamento dos processos durante mutirões realizados aos sábados (em princípio pelo menos duas vezes ao mês), durante o turno da manhã (de 8h30 às 12h30) ou da tarde (de 14h00 às 18h30).

Os servidores sem função comissionada teriam direito à compensação das horas acumuladas em banco de horas extraordinárias apenas a partir do segundo semestre para não comprometer o cronograma do Projeto. Alternativamente, poderiam optar pelo pagamento de horas extraordinárias pleiteadas previamente junto à administração da Seção Judiciária.

Com o mesmo propósito, alguns servidores tiveram suas férias adiadas.

II – CONTROLE DO PONTO

O controle do ponto dos servidores da Secretaria continuaria sob os cuidados do diretor mediante folha de presença em correto, imediato e veraz preenchimento, sem prejuízo de fiscalização direta do juiz titular.

III – REESTRUTURAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA SECRETARIA E NOS GABINETES

O início da redistribuição do trabalho na secretaria e nos gabinetes decorreu de proposta de aperfeiçoar as atribuições de cada supervisão, sempre aberta para eventuais modificações, desde que voltadas para o aumento da produtividade de cada setor e da vara. A proposta de mudança foi assim elaborada:

NOVA ESTRUTURAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA SECRETARIA E NOS GABINETES DA 6ª VARA

1- Supervisão de Processamentos Diversos - SEPOD (FC-05):

- a) minuta de despachos e atos ordinatórios em todas as ações em curso na secretaria (com exceção das ações diversas de execução, SFH e FGTS);
- b) exclusividade no manejo e guarda de processos sigilosos, incluída a juntada de petições, ofícios, mandados, cartas, ofícios e todo e qualquer documento que se refira a tais processos;
- c) recebimento dos processos novos vindos da distribuição e oriundos do TRF;
- d) lotação: um supervisor e um servidor, com ajuda de pelo menos dois estagiários fixos exclusivos;

2- Supervisão de Execução – SEXEC (FC-05):

- a) minuta de despachos, decisões padronizadas e atos ordinatórios nos processos de execução e nos embargos;
- b) expedição de requisições de pequeno valor (RPV), precatórios e alvarás;
- c) monitoramento permanente das ações de mandados de segurança e demais ações com pedidos de liminar ou antecipações de tutela pendentes, juntando os documentos pertinentes;
- d) procedimentos relativos à realização de praça e leilão;
- e) lotação: um supervisor e pelo menos um estagiário;

3- Supervisão de Atendimento - SEPIP (FC-05):

- a) controle do atendimento ao balcão;

- b) controle da carga e recebimento de processos;
- c) controle do plantão dos servidores no balcão;
- d) controle, organização (manuseio e triagem) das juntadas de petições, mandados, cartas precatórias e de ordem, ofícios, avisos de recebimento e quaisquer outros documentos atinentes aos processos na secretaria e não compreendidos nas atribuições das outras seções;
- e) atualização/alimentação no sistema de acompanhamento eletrônico processual e encaminhamento de processos ao setor competente;
- f) controle da prateleira de processos com prazo definido, checagem diária de prazos e minuta de atos ordinatórios;
- g) recebimento dos processos, correspondências, mandados, cartas precatórias, ofícios, avisos de recebimento e demais documentos vindos do TRF, de outras varas ou da distribuição (exceto os processos novos), dando andamento aos processos recebidos e organizando as pastas com os documentos recebidos;
- h) remessa e recebimento de processos destinados ou vindos dos advogados, da distribuição, da contadoria, da AGU, da Procuradoria da União e autarquias, e do MPF;
- i) remessa de processos ao TRF, ao arquivo e ao MPF;
- j) controle dos prazos de devolução dos mandados expedidos e cobrança mensal de mandados pendentes na central há mais de 30 dias;
- k) lotação: supervisor, dois servidores e pelo menos dois estagiários.

4- Supervisão de Apoio Administrativo – SEAPA (FC-05):

- a) recebimento, atualização e localização dos processos oriundos dos gabinetes com despachos, decisões ou sentenças;
- b) expedição e remessa de processos e documentos (mandados, ofícios, cartas precatórias e rogatórias), urgentes ou não;
- c) controle do setor responsável pelas publicações, tanto as publicações urgentes quanto as normais, bem como a certificação dos expedientes nos processos;
- d) controle, manuseio, andamento e atualização dos agravos provenientes do TRF;
- e) controle dos pedidos de material de expediente da secretaria;
- f) lotação: além do supervisor, dois servidores (um na expedição e remessa e outro exclusivamente na publicação), além da ajuda de estagiários eventuais.

5- Secretária do Gabinete do Juiz Titular – (FC-03):

- a) minutas de despachos e decisões padronizadas nas ações ordinárias, possessórias e cautelares de causas habitacionais e de execuções relativas à correção de FGTS de ambos os gabinetes;
- b) controle das audiências designadas em processos de ambos os gabinetes, organizando, designando e monitorando os processos com audiências agendadas, expedindo os mandados, ofícios e demais providências pertinentes;
- c) juntada de petições ofícios, mandados, cartas precatórias, aviso de recebimento e demais documentos relativos aos processos sob sua supervisão;

- d) minuta de despachos e decisões nas causas habitacionais e de SFH segundo modelos padronizados; e
- e) lotação: uma servidora com a ajuda de um estagiário.

FERRAMENTAS COMUNS ÀS ATIVIDADES DOS SETORES

a) **Emissão de relatórios periódicos:** supervisores e assistentes técnicos devem obrigatoriamente se guiar pelo relatório de vara emitido pelo sistema *Oracle* para fins de permanente avaliação e acompanhamento dos processos do seu setor e estabelecer ordem cronológica para o andamento dos processos.

b) **Estabelecimento de critérios objetivos de movimentação:** cada supervisor prioriza o andamento dos processos ao seu encargo adotando exclusivamente o critério de antiguidade de movimentação. O nível de excelência almejado é o de não ter sob seus cuidados processo algum sem movimentação superior a 60 dias. Esse controle é cobrado dos supervisores permanentemente pelo diretor de secretaria.

c) **Visão integral dos procedimentos:** todos os servidores da secretaria devem privilegiar o andamento dos processos de seu setor mas sem esquecer o serviço da secretaria como um todo, zelando pelo correto desempenho de todos os setores. Não podem em hipótese alguma recusar-se a realizar eventualmente trabalho diverso do que lhe foi inicialmente destinado (fim do discurso medíocre: *“não é minha tarefa, não vou fazer”*);

d) **Rodízio no atendimento:** todos os servidores da secretaria, inclusive supervisores, devem prestar atendimento no balcão segundo prévio calendário em sistema de rodízio. Excluem-se do rodízio os meses de julho e janeiro, atípicos com ocorrência maior de férias dos servidores.

V - BUSCA DE NOVOS SERVIDORES

Pesquisa e entrevistas em busca por servidores qualificados e dinâmicos com destaque em outras unidades resultaram na vinda de três servidores de outras varas e dois da área administrativa. Dos cinco, três vieram para preencher funções comissionadas e outros dois para substituições.

VI - BUSCA DE NOVOS ESTAGIÁRIOS

Ao longo de algumas reuniões com a Seção de Desenvolvimento de Recursos Humanos (SEDER), implantou-se na SJ/MA o Programa de Trabalho Voluntário¹, que proporcionou a vinda de seis estudantes de Direito. Com o apoio e a experiência dos outros três estagiários remunerados e que já atuavam junto à secretaria e gabinetes, os voluntários acrescentaram significativo volume de trabalho à Secretaria, especialmente na juntada de petições, mandados e ofícios.

¹ O serviço voluntário prestado à Justiça Federal no Maranhão, regido pela Lei n. 9.608, de 18.02.1998, constitui atividade não remunerada prestada por pessoa física com objetivos cívicos, culturais, educacionais, científico, recreativos ou de assistência social, não gerando vínculo empregatício, obrigações trabalhistas, previdenciárias, securitárias ou reembolso de despesas de qualquer natureza.

VII – BUSCA POR MAIS ESPAÇO E EQUIPAMENTOS QUE POSSIBILITASSEM UMA MELHOR ESTRUTURA DE TRABALHO PARA OS SERVIDORES E ESTAGIÁRIOS

Do Núcleo Administrativo (NUCAD) veio o apoio para a melhoria do espaço interno da secretaria e da assessoria dos gabinetes. Como resultado, foram instalados dois computadores e três terminais sem CPU (*thin client*) mais quatro estações de trabalho. A instalação de mais cinco pontos de rede proporcionou substancial melhora na infra-estrutura.

VIII – TREINAMENTOS PARA SERVIDORES, MAGISTRADOS E ESTAGIÁRIOS

Foram ministrados a juízes, servidores e estagiários cursos dirigidos à utilização de programas e de aplicativos para evitar o retrabalho e padronizar formulários e textos. Ao longo de oito horas distribuídas em apenas uma semana, um servidor da Seção de Informática ministrou curso de formulários e mala direta aplicados à expedição de mandados, ofícios, cartas precatórias, editais, decisões, despachos e sentenças.

A novidade do treinamento foi a concentração compulsória de servidores, juízes e estagiários em algumas horas da semana, o que evitou a dispersão e a conhecida falta de disseminação dos conhecimentos entre os usuários quando o curso tem vagas limitadas por unidades. Direcionando os cursos para cada vara, há maior aproveitamento e comprometimento.

Também se realizou treinamento dirigido para a expedição *on line* de precatórios e RPV. Os resultados extrapolaram as expectativas: atingiu-se um número recorde de requisições de pagamento para uma vara cível, comparativamente às demais varas. Em quase cinco meses alcançou-se a marca de 542 requisições de pagamento migradas para o TRF.

Outra significativa decisão foi estabelecer 30 minutos semanais para reunião de todos (juízes, servidores da secretaria e dos gabinetes, estagiários e terceirizados) na sala de audiências com o objetivo de assistir a vídeos e palestras motivacionais, abordando assuntos como: ética, comportamento, relacionamento, produtividade, entusiasmo e planejamento. Os debates proporcionaram excelentes resultados: conscientização da responsabilidade de cada um nos resultados da equipe, melhoria das relações interpessoais e motivação.

IX – UTILIZAÇÃO DE E-MAILS PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

Reafirmou-se a orientação do TRF para que a caixa de mensagens ficasse permanentemente aberta para fins de agilidade na comunicação interna e externa, esta dirigida à comunicação com os advogados e partes que desejassem informações sobre processos de seus interesses. Essa ferramenta trouxe resultados extraordinários, pois diminuiu sobremaneira o número de telefonemas à secretaria e os pedidos de audiência para os chamados “despachos de medidas urgentes com o juiz”.

Os servidores passaram a sugerir aos interessados em agilidade no seu processo que encaminhassem seus pedidos diretamente ao *e-mail* da secretaria ou a um dos magistrados, o que também ocasionou excelentes resultados, pois todas as mensagens foram e são pronta e diariamente respondidas.

X – IMPLANTAÇÃO DO LIVRO DE SUGESTÕES, RECLAMAÇÕES E ELOGIOS

Além da comunicação eletrônica, ficou à disposição dos usuários externos um livro permanente fixado no balcão da secretaria para o recebimento de críticas, sugestões, pedidos de prioridade e também de elogios para os serviços desenvolvidos na Secretaria. A utilização desse instrumento serviu (e ainda serve) como um canal de comunicação do juiz titular com os advogados e jurisdicionados. Desse canal nasceram diversas idéias que vieram a ser implantadas pela secretaria (v.g., juntada de petições de substabelecimento de mandato diretamente na secretaria).

As respostas são lançadas ao final da reclamação/sugestão. O registro em livro com páginas numeradas assegura que as mensagens não sejam pré-selecionadas ou extraviadas antes de chegar ao conhecimento do juiz titular, situação possível no sistema de formulários avulsos recolhidos em caixas.

XI – PORTARIA DE DELEGAÇÃO

Aperfeiçoou-se portaria de delegação de atribuições aos servidores nos termos da Emenda 45, sem perder de vista o objetivo de simplificar e acelerar o andamento dos processos e evitar o retrabalho. Um exemplo foi a substituição de despachos de mero expediente. Antes, eram minutadas grandes quantidades de despachos a serem assinados pelos juízes, e que foram substituídos por atos ordinatórios de mero expediente, que podem ser minutados e assinados pelos próprios servidores.

XII – CONFECÇÃO DE CAMISETAS COM A DIVULGAÇÃO DO PROJETO

Para motivar juízes, servidores, estagiários e terceirizados envolvidos no projeto, convencionou-se que sempre às sextas-feiras e nos eventuais sábados trabalhados, todos deveriam usar as camisetas especialmente confeccionadas para divulgar o projeto. As camisetas continham, na parte frontal superior, uma estampa em letras garrafais (*Projeto 6ª. Vara em Dia*) e, na parte inferior, uma outra estampa com um desenho em forma de um volume aberto de autos, a inscrição dos vocábulos *UNIÃO + COMPROMISSO + ESFORÇO = RESULTADOS*. A foto abaixo serve para ilustrar o clima de motivação e descontração adquiridas com a utilização das camisas.



XIII – COMEMORAÇÕES PELAS METAS ALCANÇADAS.

Ao final de cada mês, logo após a emissão dos relatórios e a constatação do alcance das metas parciais estabelecidas, realizava-se uma pequena comemoração – uma breve reunião com rápidos discursos dos dirigentes, franqueada a palavra a todos. Os discursos consistiam basicamente no agradecimento pelo esforço e dedicação e em exortar sobre a manutenção do empenho. Havia sempre lanche após os discursos.

Ao final do Projeto também foi editada uma nova Portaria, desta feita com o objetivo de elogiar todos os envolvidos no bem sucedido projeto que teve todas as suas metas alcançadas rigorosamente dentro dos prazos.

DOS RESULTADOS E BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

Os quadros relacionados no próximo tópico revelam objetivamente os benefícios alcançados com o desenvolvimento do nosso Projeto. Além da significativa redução no acervo dos processos na tramitação total (1.389 processos a menos), também revelam uma boa redução na tramitação ajustada (501 processos a menos). Convém ressaltar também que tínhamos, em 31/1/2007, 1.088 processos suspensos, e, em 31/7/2007, há apenas 200 em tal situação. Essa significativa diminuição continuou apesar do elevado número de novas ações que ingressaram durante o período de desenvolvimento do projeto (em média 140 ações mensais).

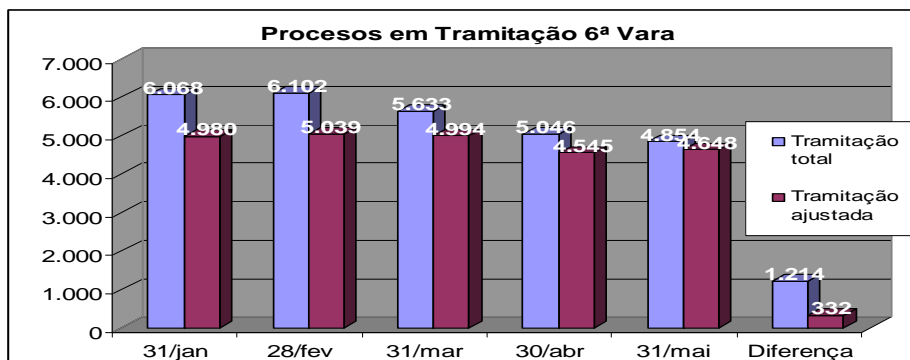
Além desses resultados estatísticos, conseguimos também alcançar as demais metas estipuladas no início do projeto: as petições estão sendo juntadas rigorosamente dentro do mês de protocolo; e a publicação não excede a dez dias após a vinda dos processos do gabinete. Já no mês de julho, a publicação praticamente se esgotou, ou seja, chegou-se ao ponto de quase zerar as prateleiras.

Convém relatar também que todo esse esforço no decorrer do projeto trouxe ainda outra vitória: criar um ambiente de harmonia e de bons relacionamentos entre todos os envolvidos no trabalho. Percebe-se claramente que há um clima de cooperação, motivação e preocupação com a continuidade dos trabalhos para impedir que nenhum processo fique doravante sem movimentação por mais de 60 dias. Cada setor emite periodicamente o relatório dos processos sob a sua responsabilidade e administra o andamento de maneira que possa sempre atingir a meta até mesmo antes do prazo previsto, como de fato tem acontecido.

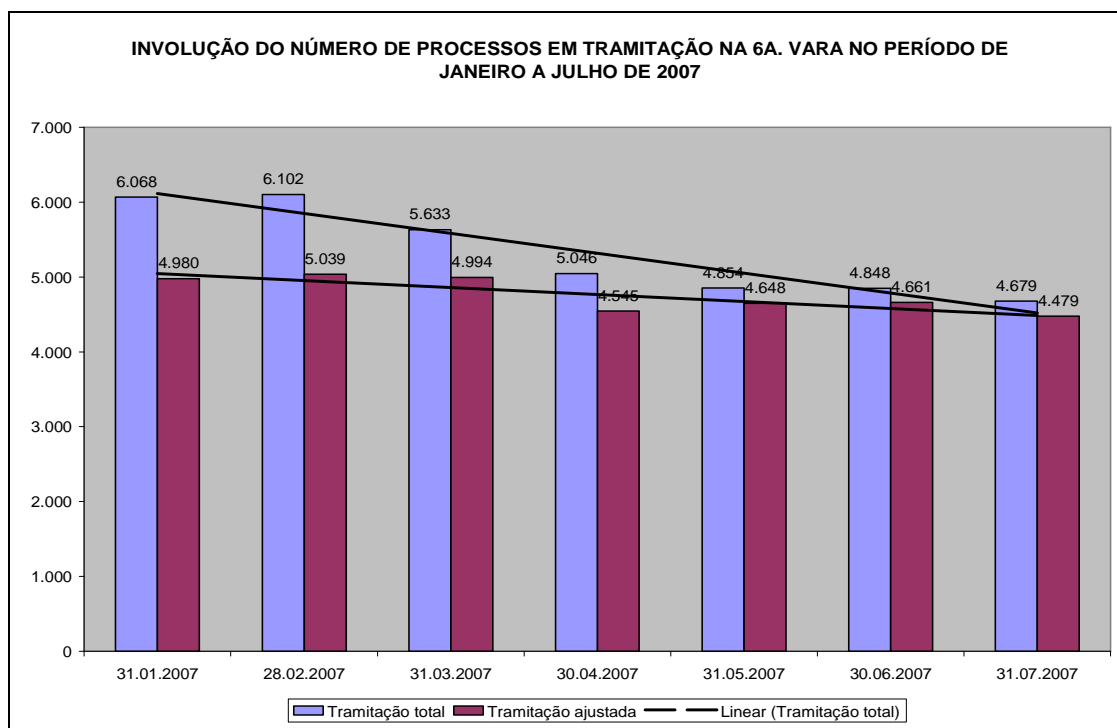
Por último, mas não menos importante, foi comprovado em correspondências em meios tradicional e eletrônico o aumento do nível de satisfação dos usuários externos. Advogados e partes expressaram (e ainda expressam) seu reconhecimento pelas melhorias implantadas, especialmente quanto ao atendimento de prioridades e a velocidade na tramitação dos processos de seus interesses.

COMPROVAÇÃO DO SUCESSO DO PROJETO VARA EM DIA

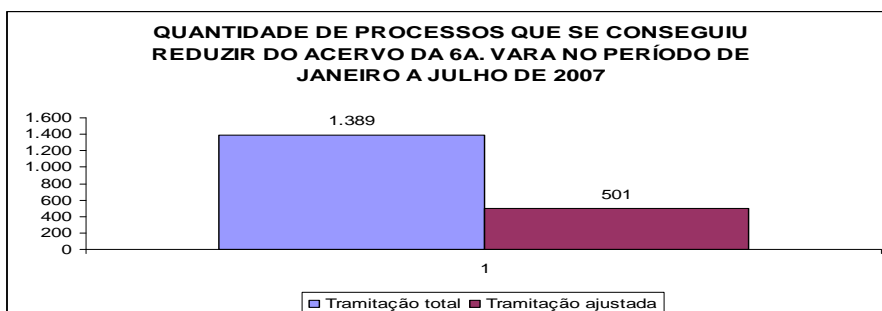
Para fins de comparação da eficácia das ações no alcance dos objetivos, tem-se como suficiente a visualização dos dados estatísticos nos quadros a seguir.

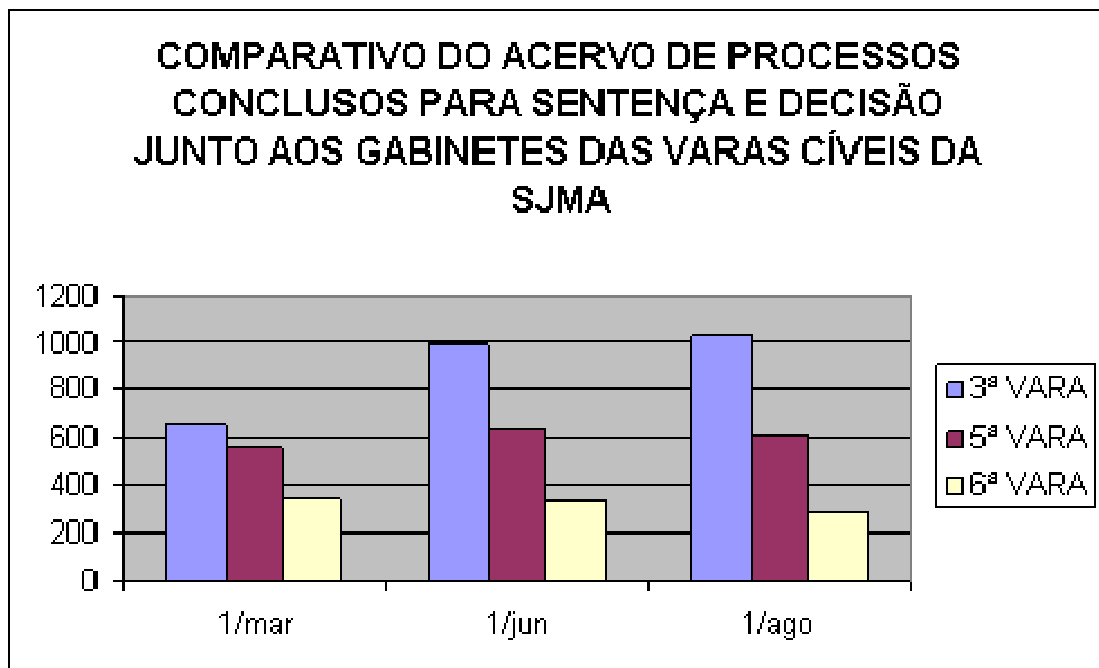
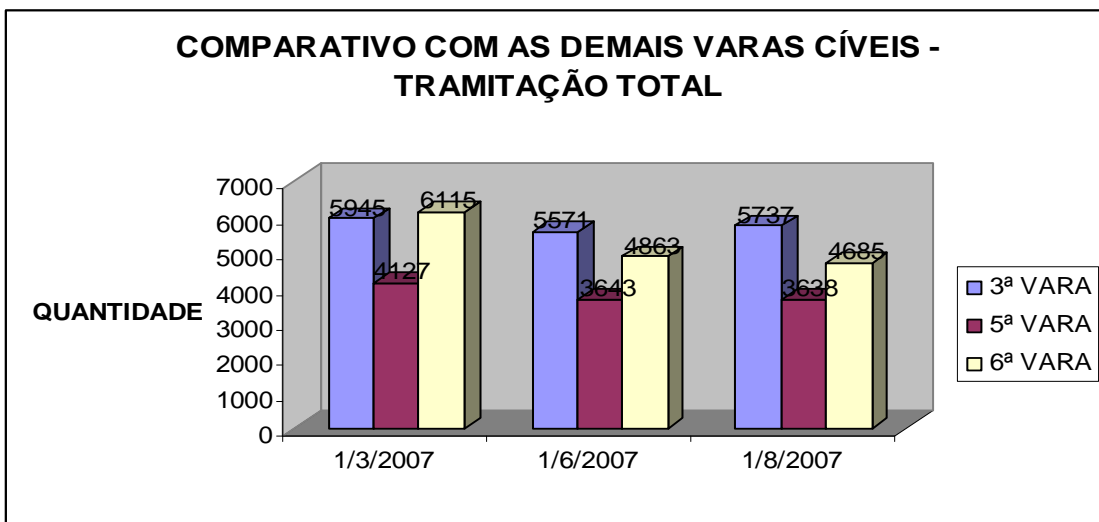
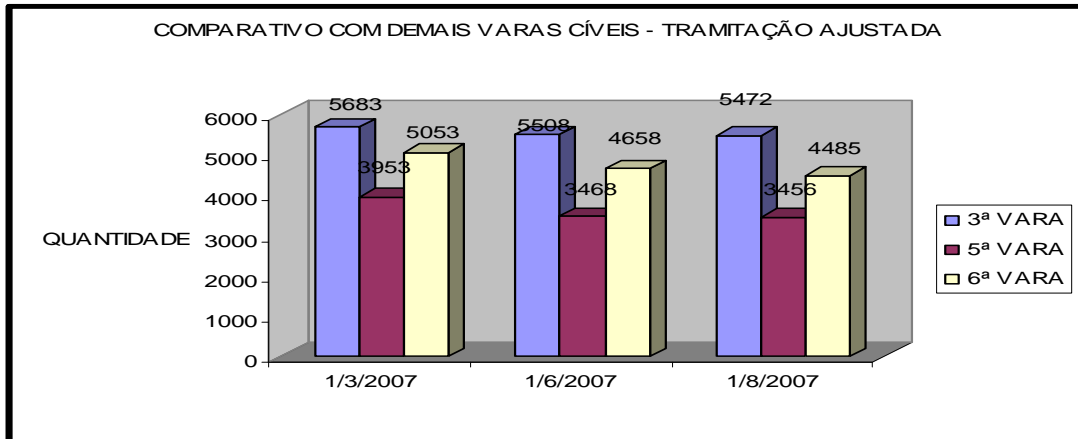


Fonte: Sistema Oracle em 31.05.2007.



Fonte: Sistema Oracle em 31.7.2007.





CONCLUSÃO

Este trabalho se propõe a disseminar nossa experiência e exortar os colegas dirigentes que estejam em semelhante situação em que nos encontrávamos no início da implantação de nosso Projeto a investir em soluções viáveis para o alcance de resultados satisfatórios.

É possível que a muitos tais circunstâncias desfavoráveis sejam “problemas insuperáveis”. A esse pessimismo contagiante, opomos Peter Drucker, certamente o mais respeitado especialista em gestão e administração moderna: “As pessoas eficazes não vivem voltadas para os problemas; elas vivem voltadas para as oportunidades”.

Neste sentido, o Projeto *6ª Vara em Dia* teve o firme propósito de mostrar que uma secretaria de vara pode e deve ser administrada sob o viés da gestão estratégica do processo com foco na diminuição do número de causas em tramitação e, assim, oferecer aos jurisdicionados um serviço de qualidade. O Projeto trilhou caminhos eminentemente pragmáticos, sem esquecer os regramentos legislativos a que está submetido o processo judicial. Envolveu o comprometimento de todos com o objetivo de alcançar melhores níveis de qualidade/produtividade na prestação jurisdicional, para, objetiva e concretamente, diminuir o acervo de processos; em conseqüência, celeridade processual às causas remanescentes.

Dessa maneira, lança-se o desafio a todos (magistrados, diretores de secretaria, analistas e técnicos judiciários) a implantarem projetos similares ou ainda mais ousados.

.Temos certeza de que a experiência com o Projeto *6ª Vara em Dia* traduziu a “oportunidade” de que falava Drucker. Este é o nosso contraponto ao discurso pessimista e incrédulo às mudanças que infelizmente grassa em nosso meio.