

## 8ª MOSTRA NACIONAL DE TRABALHOS DA QUALIDADE DO JUDICIÁRIO- ESTRATÉGIA E GESTÃO

### INTRODUÇÃO

- **Órgão:** Tribunal de Justiça de Minas Gerais
- **E-mail:** [cepag@tjmg.gov.br](mailto:cepag@tjmg.gov.br)
- **Nome do trabalho:** “Melhoria da gestão judiciária no TJMG: padronização dos processos de trabalho da área fim”
- **Nome do responsável:** Maria Nice de Faria Fonseca – Secretária-Executiva de Planejamento e Qualidade na Gestão Institucional
- **Delimitação da ação**

A partir do desenvolvimento de um diagnóstico de seu sistema de gestão, à luz dos critérios estabelecidos pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), o Tribunal de Justiça instituiu, no ano de 1999, seu 1º Plano de Gestão Institucional (PGI), com ênfase em projetos de redução do acervo processual, sendo, inclusive, um deles premiado na 1ª edição do Prêmio Innovare: o projeto Central de Conciliação.

Em 2002, dando continuidade às ações do PGI, o Tribunal teve redesenhado o seu modelo organizacional, com a explicitação da Missão, Visão e Valores Institucionais e, em 2003, implantou, por meio da Portaria nº 1.546/03, de 10/12/2003, o Sistema de Padronização Organizacional (SPO), com vistas à busca da melhoria de seu sistema de gestão. A regulamentação do sistema de padronização do Tribunal estabeleceu um mecanismo para assegurar o aprimoramento constante dos padrões, assim como normas para a sistematização e a rastreabilidade dos diversos procedimentos.

Para a implantação do SPO, considerou-se, principalmente, a importância da padronização dos métodos e práticas necessários às atividades inerentes à prestação jurisdicional, bem como sua permanente atualização, disseminação e compartilhamento.

O SPO aplica-se a todas as unidades organizacionais do TJMG e à Justiça de 1ª Instância, tendo sido recentemente revisto e aperfeiçoado, buscando-se implementar critérios que favorecessem a rastreabilidade das informações necessárias ao gerenciamento institucional.

#### ■ **Objetivo**

O SPO visa a garantir, de modo uniforme e organizado, o desenvolvimento e o controle dos padrões no âmbito da Justiça de 1ª e 2ª Instâncias e tem por objetivo estabelecer os conceitos e os critérios a serem utilizados no desenvolvimento da padronização.

## DESENVOLVIMENTO

### ■ Identificação do problema

Em 2002, o Tribunal de Justiça desenvolveu trabalho de redesenho do modelo organizacional de sua Secretaria, isto é, foi estabelecido novo funcionamento e nova estrutura interna. A partir daí evidenciou-se que a natureza dos problemas da Instituição não se restringia à questão da estrutura organizacional, mas envolvia, dentre outros aspectos, os métodos de trabalho.

O Tribunal não contava com padrões para desenvolver suas atividades inerentes à prestação jurisdicional. Cada Cartório atendia aos requisitos legais de forma personalizada. A estruturação dos processos e a tramitação dos documentos ocorria de forma despadronizada, dificultando o controle da qualidade, eficiência e presteza no trâmite processual. Os resultados não estavam sendo sistematicamente medidos e acompanhados. Não estavam definidos, organizados e hierarquizados os tipos de padrões utilizados pelo Tribunal.

Para tramitar, julgar e publicar processos de competência originária e de 2ª Instância e encaminhar recursos aos Tribunais Superiores - função identificada como decorrente da Missão e essencial para o seu cumprimento – a Secretaria do TJMG conta com dois macro processos que foram nitidamente configurados inclusive na estrutura organizacional:

- **estruturação e distribuição processual**, da Diretoria-Executiva de Suporte à Prestação Jurisdicional (DIRSUP)
- **tramitação processual para suporte a decisão judicial**, de responsabilidade dos Cartórios, liderados pelas Superintendências dos Cartórios.

Com a configuração dos processos de trabalho foi definido claramente o limite de autoridade de cada gestor e, conseqüentemente, as responsabilidades pelos resultados esperados. Em relação a cada um dos dois macro processos, o Tribunal priorizou, então, o planejamento de ações para:

- **desenvolvimento dos padrões;**
- **estabelecimento das metas.**

### ■ Metodologia

A implantação do SPO, em dezembro/2003, favoreceu o desenvolvimento da padronização, à medida em que estabeleceu os conceitos e os critérios a serem utilizados na emissão de padrões.

O SPO possibilitou ao Tribunal emitir seus padrões internos com base em uma norma única que identifica o padrão quanto ao tipo e atribui-lhe uma codificação, além de prever a sua formatação – por meio da utilização de formulários próprios - e estabelecer normas de vigência, revisão, avaliação e controle.

De acordo com as atribuições previstas no âmbito do SPO, cada gestor é responsável pela padronização dos processos de trabalho da sua área, sob orientação

metodológica do Centro de Padronização e Qualidade na Gestão (CEPAQ), subordinado à Secretaria de Planejamento e Qualidade na Gestão Institucional (SEPLAG) e contando com a participação dos diversos profissionais que mais conhecem os procedimentos.

A primeira área a ser padronizada, em compatibilidade com o SPO, foi a Judiciária (SEJUD), cujos resultados serão apresentados no presente trabalho.

Tomando como norte a Missão Institucional do TJMG, qual seja “*garantir, no âmbito de sua competência, a prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza, de forma a atender aos anseios da sociedade e constituir-se em instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social*”, os padrões da área judiciária foram estabelecidos de modo a atender aos requisitos de qualidade, eficiência e presteza expressos na Missão, que foram traduzidos como:

- segurança na tramitação dos processos;
- transparência no acesso às informações;
- cumprimento das normas processuais;
- agilidade na estruturação e distribuição;
- agilidade na tramitação e suporte à decisão judicial.

O nível de complexidade dos padrões levou as equipes de padronização dos 28 cartórios a desenvolverem 02 *Padrões Gerenciais de Processo* (PGP) para descrever os macro processos de trabalho da prestação jurisdicional de 2ª Instância. Estes demandaram a preparação de 57 *Instruções Padrão de Trabalho* (IPT), com descrição de todos os procedimentos de cada uma das etapas. Para cada uma das IPT foram criados ou padronizados os diversos formulários utilizados para as movimentações processuais, que foram testados pelos Cartórios e implantados no sistema informatizado.

Os PGP descritos para os dois macro processos especificam as premissas básicas para o seu desenvolvimento, as etapas de todo o processo, os indicadores de desempenho que medem a sua eficácia e, ainda, o campo de aplicação do padrão. Das IPT constaram os resultados esperados, a descrição dos procedimentos e os anexos (formulários utilizados).

O processo de *estruturação e distribuição processual* teve as seguintes premissas básicas:

- a qualidade do processo é traduzida por confiabilidade, legalidade e agilidade;
- a eficiência no processo é percebida pela agilidade e atualidade dos dados;
- os clientes externos têm direito à orientações sobre equívocos quanto ao encaminhamento ao TJMG de processos de competência de outros tribunais; informação clara e precisa sobre o trâmite dos processos no Tribunal; acompanhar a distribuição dos feitos;
- a instalação física das equipes de protocolo, estruturação, distribuição e autuação deve estar em um único ambiente, de forma a garantir segurança, agilidade e integração do gerenciamento, evitando a movimentação de carga e conseqüentes conferências;

- as informações sobre os processos, de interesse das partes, devem estar disponibilizadas em terminal de auto atendimento;
- os processos e outros documentos judiciais devem ter tratamento preferencial no Tribunal.

As premissas básicas estabelecidas para o processo de *tramitação processual para suporte à decisão judicial* foram as seguintes:

- todos os atos inerentes ao processo devem ser realizados com total transparência;
- interação e sintonia são de fundamental importância para viabilizar a prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza;
- a qualidade no processo é traduzida por confiabilidade, legalidade e padronização;
- a eficiência no processo é percebida pela organização, agilidade e praticidade;
- espera-se o pronto atendimento na tramitação processual para suporte à decisão judicial;
- todos os clientes externos e internos têm direito à informação clara e precisa sobre o trâmite dos processos no Tribunal;
- todos os magistrados e servidores devem trabalhar para alcançar as metas propostas;
- o número original do processo é referência fundamental para seu acompanhamento no Tribunal.

A Superintendência Judiciária conta, na sua estrutura organizacional, com a Secretaria de Padronização e Acompanhamento da Gestão Judiciária (SEPAD), que, por meio de dois Centros que integram a sua estrutura interna, tem o objetivo de assegurar a permanente atualização e disseminação das normas e dos padrões definidos e aprovados para a gestão judiciária de 2ª Instância, bem como manter o acompanhamento dos resultados esperados, aferindo os indicadores de desempenho de cada uma das Câmaras.

A SEPAD também secretaria o *Comitê Técnico de Padronização da Gestão Judiciária na 2ª Instância*. Esse Comitê analisa e valida os padrões organizacionais inerentes à prestação jurisdicional, sendo presidido pelo Superintendente Judiciário - 1º Vice-Presidente, e composto por desembargadores representantes das Câmaras Cíveis e Criminais e gestores representantes dos Cartórios.

## ■ Resultados e benefícios alcançados

A ampla padronização dos processos de trabalho inerentes à estruturação e distribuição, assim como os relativos à etapa de tramitação e suporte à decisão judicial, em consonância com o SPO, com participação dos gestores das áreas envolvidas,

orientou a adequação das práticas de gestão.

Considerando as necessidades dos clientes, podemos destacar o seguinte:

- ajustes realizados no *layout* da área para reduzir o tempo de autuação e de distribuição dos feitos, possibilitando ainda às partes assistirem à distribuição dos processos judiciais para o desembargador relator, assegurando a transparência da distribuição;

- no processo de distribuição ao relator, o sistema informatizado passou a garantir a aleatoriedade na escolha e a conseqüente legalidade do ato;

- as práticas de gestão à vista facilitam a identificação dos diferentes segmentos de clientes. Foi adotada, por exemplo, a capa de processo com cores diferenciadas, considerando a natureza do feito, assim como a cor da tarja do cartório responsável pela tramitação;

- outros recursos visuais foram padronizados para facilitar a identificação daqueles processos que têm prioridade na justiça, como quando a parte tem mais de 65 anos ou é menor de idade, quando o assunto envolve *habeas corpus* ou réu preso, etc.;

- adoção de procedimentos únicos que nivelaram o atendimento nos cartórios;

- possibilidade de uso da internet e do fax para transmissão de dados e imagens na prática de atos processuais que dependam de petição escrita, facilitando aos advogados e às partes o acesso aos serviços do Tribunal;

- disponibilização, em terminais de auto-atendimento e internet, das informações sobre os processos judiciais, de interesse dos usuários.

Considerando a melhoria nos processos principais, destacam-se:

- os documentos judiciais passaram a ter tratamento preferencial no TJMG, com a atividade de protocolo vinculada à DIRSUP, o que agilizou a tramitação dos autos dos processos, além de evitar a repetição de procedimentos de controle de carga;

- preparação da equipe do protocolo para orientar os clientes externos sobre equívocos no encaminhamento de feitos, evitando toda a tramitação interna prevista em lei.

- revisão de critérios para utilização dos elevadores, com o objetivo de disponibilizar elevadores específicos para transporte de feitos judiciais, principalmente no encaminhamento às sessões de julgamento;

- distribuição diária e direta para o desembargador relator: os feitos deixaram de passar fisicamente pelo Cartório, que passou a ter somente o controle virtual da localização e movimentação dos processos judiciais;

- implantação da gerência de distribuição e autuação, o que além de assegurar a padronização da autuação dos processos diminuiu o volume dos serviços dos Cartórios e aumentou a agilidade na distribuição;

- implantação de 04 Cartórios de Recursos a Outros Tribunais (CAROT) que reduziu o volume dos serviços dos cartórios cíveis e criminais, além de padronizar o funcionamento da Secretaria do TJMG;

- padronização de 1.500 formulários utilizados pelos diversos Cartórios.

A definição das metas relativas à área judiciária – estratégia também priorizada pelo Tribunal após configuração dos principais processos de trabalho - deu-se posteriormente à padronização, sendo, contudo, por ela orientada.

As metas descritas no quadro a seguir são sistematicamente acompanhadas, com resultados aferidos periodicamente, demonstrados nos gráficos correspondentes:

PROCESSOS DE TRABALHO	METAS
Estruturação e distribuição Processual	1 - Garantir a remessa diária dos processos originários em 24 horas. 2 - Garantir a remessa dos processos recursais em 48 horas úteis. 3 - Garantir 100% de acertos na geração de número de processos recursais protocolados. 4 - Garantir 100% de acertos na geração de número de medidas urgentes protocoladas. 5 - Garantir 100% de acertos no cadastramento de feitos originários e recursais. 6 - Garantir 100% de acertos no cadastramento de feitos urgentes. 7 - Assegurar que 100% dos processos originários e recursais distribuídos sejam autuados com o mapa respectivo e a capa própria. 8 - Assegurar que 100% das conclusões ao relator, efetuadas na área de autuação sejam lançadas no sistema informatizado.
Tramitação processual para suporte à decisão judicial	9 - Garantir que 100% dos processos do plantão sejam remetidos ao relator ou a distribuição no 1º dia útil após o plantão. 10 - Assegurar que 100% das súmulas das decisões monocráticas sejam publicadas de acordo com os prazos legais. 11 - Assegurar que 100% das súmulas dos despachos que voltaram do relator sejam publicadas de acordo com os prazos legais. 12 - Assegurar a publicação dos acórdãos no prazo máximo de 10 dias após o julgamento de processos que tramitam na Unidade Goiás e 13 dias na Unidade Francisco Sales.* 13 - Ter o controle dos adiamentos dos julgamentos solicitados por advogado. 14 - Reduzir em 50% os adiamentos dos julgamentos e a retirada de pauta solicitados por desembargadores. 15 - Reduzir o tempo de tramitação dos processos cíveis em 90 dias, sem contar o prazo da Procuradoria.**

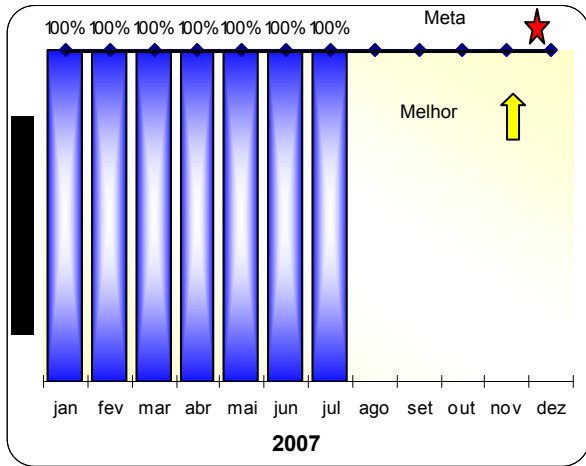
\* O TJMG, após unificação com o Tribunal de Alçada, continua a funcionar administrativamente em 02 prédios, situados respectivamente à Rua Goiás e à Av. Francisco Sales.

\*\* Para avaliar os resultados expressivos alcançados na Secretaria do Tribunal, vale ressaltar que, em alguns casos, no processo de tramitação dos feitos, estes têm que ser enviados à Procuradoria-Geral de Justiça, não sendo responsabilidade do Tribunal a definição ou o controle do tempo de permanência naquele Órgão. No Tribunal, cada etapa da tramitação tem um tempo estabelecido em lei para apresentação de recursos. Portanto, para estabelecer sua meta de redução de prazos de tramitação, a equipe técnica do Tribunal somou os prazos recursais e concluiu que a meta a ser alcançada — “reduzir o tempo de tramitação dos processos judiciais” — deveria ser fixada em um máximo de noventa dias, descontado o tempo na Procuradoria. O controle dessa meta está em fase inicial de aferição, porém os

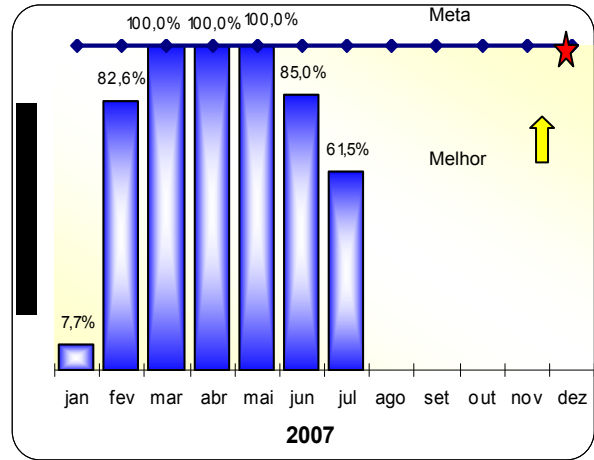
primeiros resultados vêm se revelando bastante positivos, com algumas Câmaras julgando entre 60 e 80 dias. Há casos, inclusive, de tempos inferiores a 30 dias (Gráficos 15 a 18).

A seguir, apresentamos os gráficos correspondentes a cada uma das metas descritas no quadro acima.

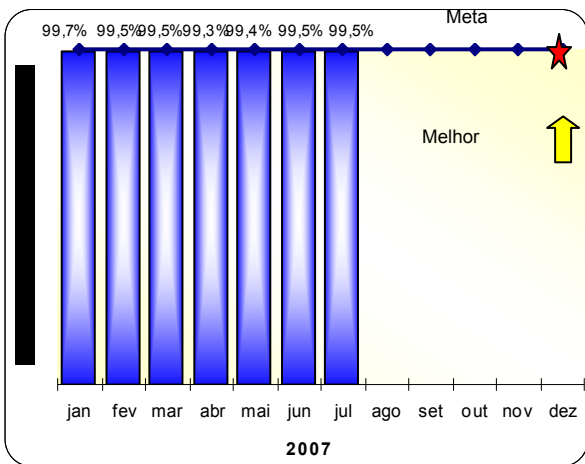
1- Remessa de medidas urgentes em 24 horas



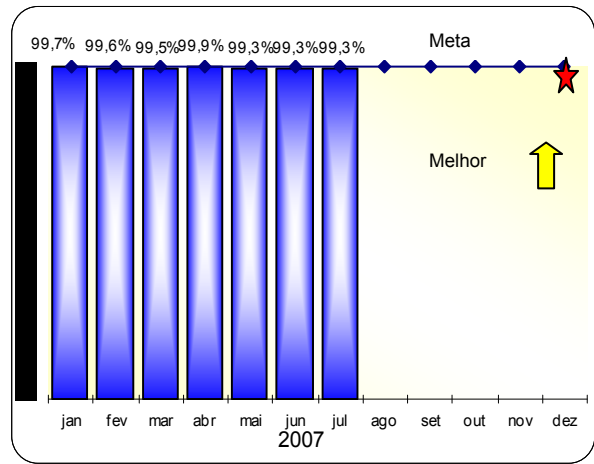
2- Remessa de processos recursais cíveis em 48 horas úteis



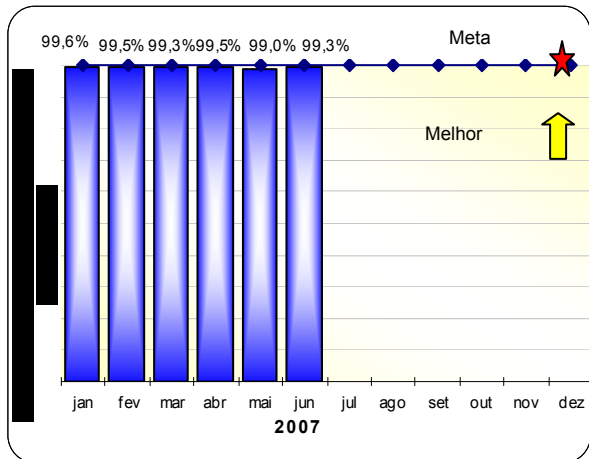
3 - Percentual de acerto na geração de número de processos recursais protocolados



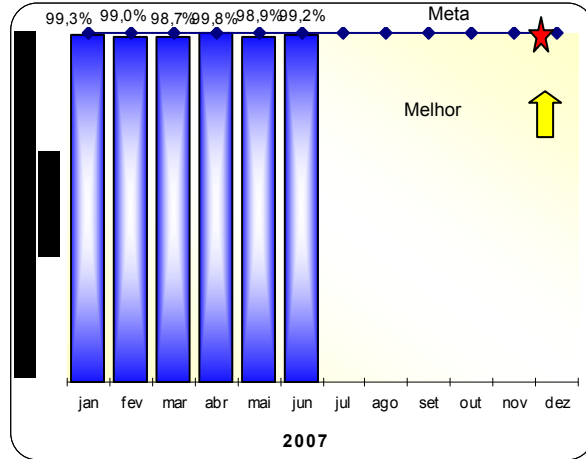
4 - Percentual de acerto na geração de número de medidas urgentes protocoladas



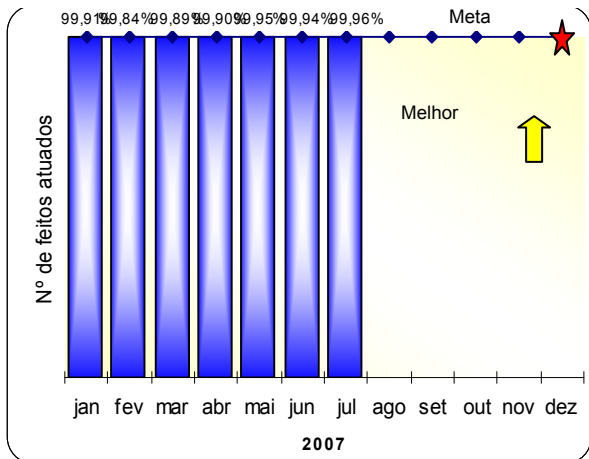
5 - Percentual de acerto no cadastramento de processos originários e recursais



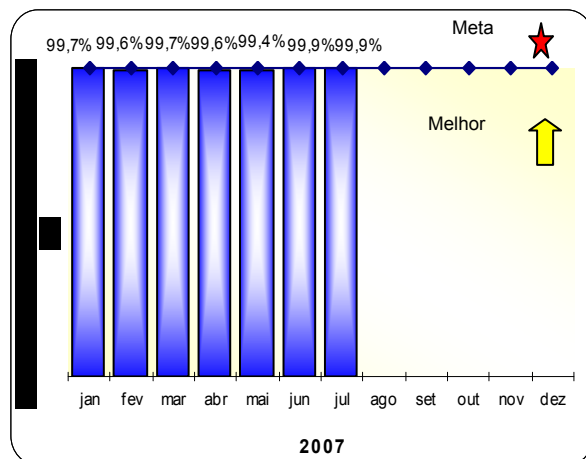
6 - Percentual de acerto no cadastramento de feitos urgentes.



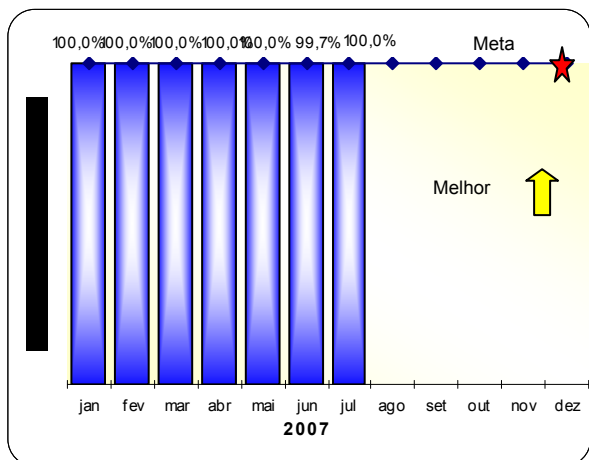
7 - Percentual de feitos atuados corretamente



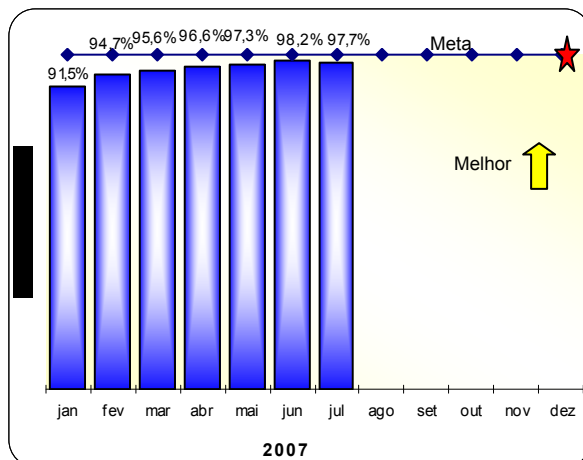
8 - Percentual de lançamento das conclusões efetuadas no sistema informatizado



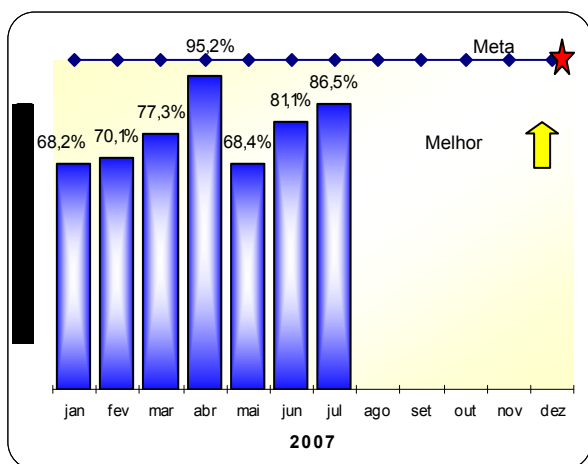
9 - Percentual de remessa dos processos recebidos nos plantões ao cartório do relator de plantão ou à Distribuição no 1º dia útil subsequente



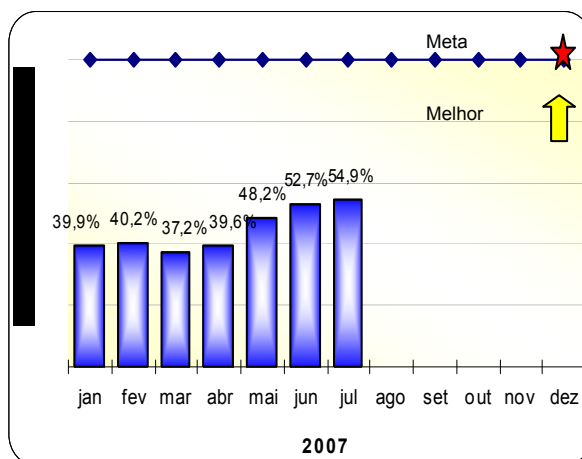
10 - Percentual de decisões monocráticas publicadas no prazo legal



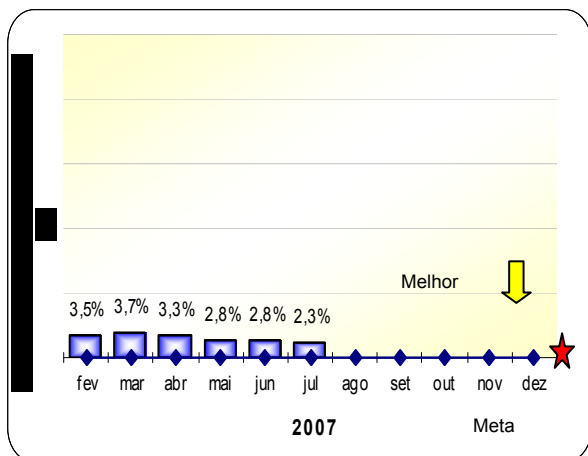
11 - Percentual de publicação de despachos no prazo legal



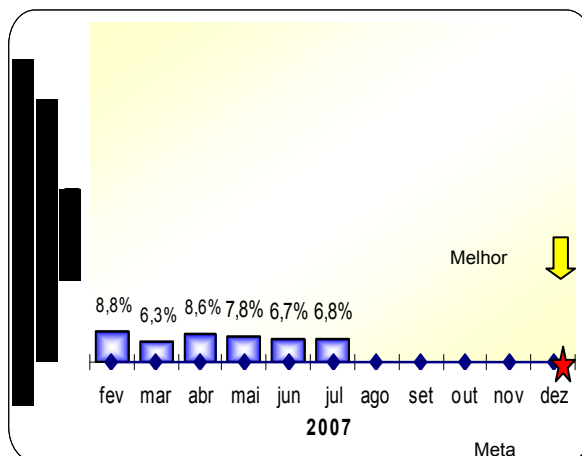
12 - Percentual de publicação de acórdãos após o julgamento de processos no prazo da meta



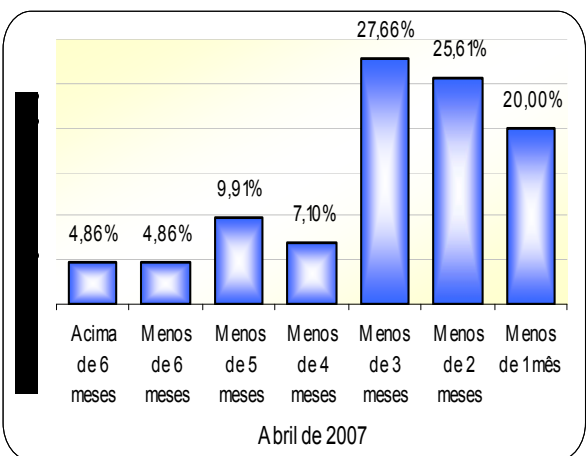
13 - Adiamentos solicitados por advogados



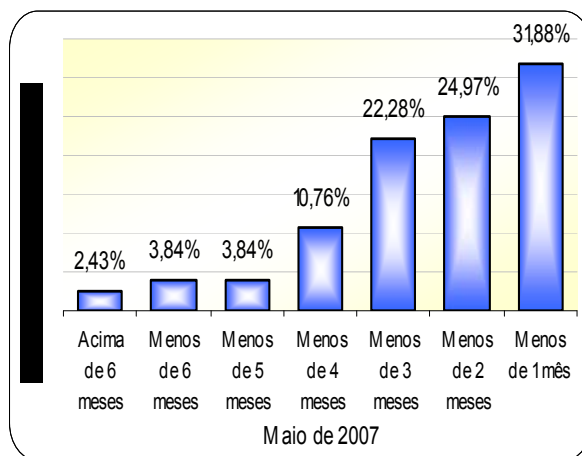
14 - Adiamentos solicitados por desembargadores



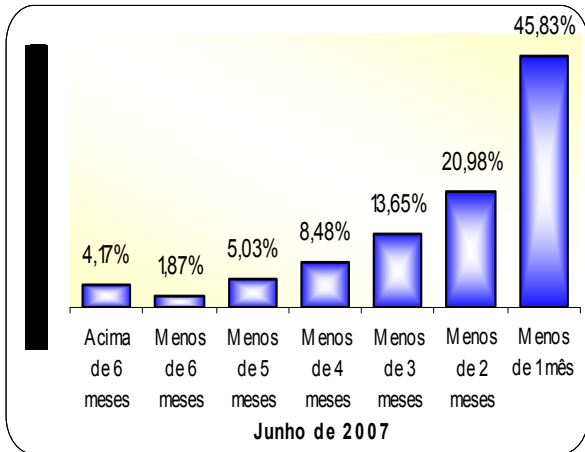
15 - Tempo de permanência dos processos na câmara cível por mês, incluindo prazo de permanência na Procuradoria



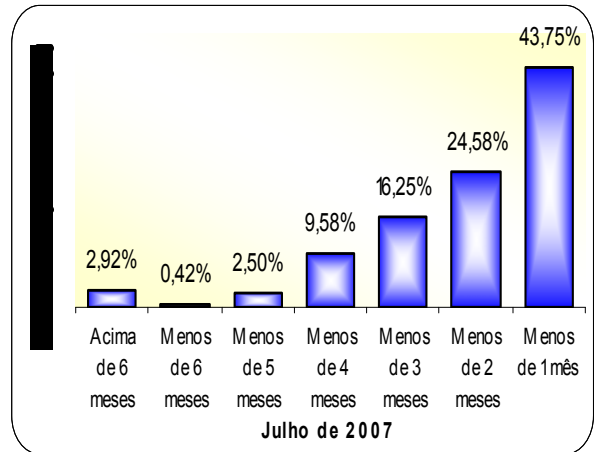
16 - Tempo de permanência dos processos na câmara cível por mês, incluindo prazo de permanência na Procuradoria



17 - Tempo de permanência dos processos na câmara cível por mês, incluindo prazo de permanência na Procuradoria



18 - Tempo de permanência dos processos na câmara cível por mês, incluindo prazo de permanência na Procuradoria



## **CONCLUSÃO**

A implantação de um sistema de padronização organizacional no Tribunal de Justiça possibilitou inovações na metodologia de padronização de procedimentos das áreas e, além de regulamentar a criação de todos os tipos de padrões internos utilizados na Instituição, estabeleceu o mecanismo para atualização permanente dos padrões e para permitir a sua acessibilidade pelos diversos magistrados e servidores.

Especificamente em relação à melhoria da gestão judiciária, podemos dizer que a padronização dos processos de trabalho na SEJUD tem garantido a uniformidade de procedimentos nos 28 cartórios em funcionamento na Secretaria do Tribunal e orientado ações que visam imprimir maior agilidade aos julgamentos de feitos.

A metodologia da padronização também favoreceu a interação das equipes, após a fusão do Tribunal de Justiça e de Alçada.

Considerando os aperfeiçoamentos já introduzidos na área judiciária, tanto nos processos de trabalho em si quanto nas práticas adotadas para sua execução, o SPO pode ser considerado uma forma de refinamento do sistema de gestão, destacando-se nas estratégias adotadas pelo Tribunal na busca de resultados.