

RELATÓRIO DE INSCRIÇÃO

INTRODUÇÃO

IDENTIFICAÇÃO ÓRGÃO: 1ª VARA DE SAPUCAIA DO SUL – Estado do Rio Grande do Sul

E-MAIL: fvheerdt@tj.rs.gov.br

NOME DO TRABALHO: PLANO DE GESTÃO DA 1ª VARA DE SAPUCAIA DO SUL

NOME DO RESPONSÁVEL E EQUIPE: Fábio Vieira Heerdt, juiz de direito;

- Fábio Vieira Heerdt (juiz)
- Maria Madalena Tomasi (escrivã)
- Daniele Rosa dos Santos (assessora)
- Liege dos Santos Koenich (secretária do juiz)
- Maria da Rosa Ibarra (oficial escrevente)
- Mariza Bernardete da Rocha (oficial escrevente)
- Marino Machado (oficial escrevente)
- Adriana Morais Bernart (oficial escrevente)
- Luciana Vilhena da Silva (oficial escrevente)
- Gabriel Minussi Pereira (estagiário)
- Fernanda Araújo Spalding (estagiária)
- Vanessa Faoro Riva(estagiária).

DELIMITAÇÃO DA AÇÃO (TEMAS): GESTÃO ESTRATÉGICA, GESTÃO DO PROCESSO JUDICIAL E GESTÃO DE PESSOAS

OBJETIVOS E METAS: O objetivo principal do plano consistiu na eliminação de rotinas inúteis e otimização dos processos de trabalho, por meio de decisões tomadas em conjunto, pela equipe, redundando na padronização de práticas, a fim de reduzir o tempo de tramitação dos processos judiciais, com satisfação do cliente externo e da equipe, esta em função do alcance das metas, do aumento de poder de decisão no próprio processo de trabalho e da capacitação profissional necessária para o desenvolvimento de tais ações.

DESENVOLVIMENTO

- Partiu-se da premissa de que o número de processos em tramitação — 9.167 — não refletia exatamente o volume real da demanda, porque poderia ser reduzido se revisadas rotinas e aplicados certos procedimentos operacionais padronizados. A proposição, outrossim, era de que todos tivessem vez e voz e se sentissem mais responsáveis. Dentro do Poder Judiciário percebe-se que tradicionalmente o servidor não é chamado a opinar e o que é mais grave: muitas vezes sobre processos de trabalho que ele próprio realiza. A tônica da mudança veio da idéia de quebra de paradigmas: de que havia duas equipes: Cartório e Gabinete; de que o juiz não poderia discutir temas de organização cartorial e o cartório não poderia opinar nas práticas do juiz. Como o volume de demanda (ingresso de ações) e a complexidade de atos em determinadas áreas é mais intenso do que em outras, existia sobrecarga de alguns, enquanto outros tinham seus processos de trabalho sob controle. Isso gerava um certo nível de tensão: enquanto alguns estavam satisfeitos por estar em dia com suas tarefas, podendo deixar o espaço de trabalho logo que encerrado o horário de expediente, outros tinham de sacrificar horários de almoço, fazer serões etc. A idéia, então, foi de equalizar a distribuição do trabalho;
- O fato de um servidor apenas cuidar de centenas de processos de uma só área, durante anos, produz a perniciosa situação de que, quando tal serventuário está ausente, em razão de férias, por exemplo, acaba gerando um nível de tensão nos servidores que permanecem, porque estes têm de manter suas áreas em dia e ainda tentar desbravar o desconhecido, atuando na área que apenas o colega dominava. Isso era ruim, portanto, para o cliente interno (cartório) e para o externo (jurisdicionado).
- Como um dos servidores cumpria a parte mais trabalhosa, o crime, compensava-se seu esforço com a gratificação da ajudância, dado que o oficial-ajudante da Vara está afastado há mais de ano. Distribuir tudo por todos significava, também, distribuir a gratificação entre os demais escreventes, para que se sentissem mais estimulados e mais responsáveis com o gerenciamento do serviço. Assim, cada oficial-escrevente passou a receber a gratificação, em sistema de rodízio, por dois meses.
- Na medida em que todos os servidores passassem a cumprir todas as áreas, possibilitar-se-ia que pudessem ter uma visão mais ampla e precisa do todo, e assim desenvolver planos de ação como mutirões, para zerar resíduos como cumprimento de audiências, juntada etc. Se o atraso é de todos, todos se responsabilizam por ele. Fica mais difícil convencer o servidor a vir no fim-de-semana para fazer um mutirão de juntada de uma área na qual não atua, pois, se ele estiver em dia com sua área, intuitivamente não se vê comprometido com a tarefa do outro: “Fiz minha

parte; minha juntada está em dia. Se a do colega não está, o problema não é meu.”

- O sistema de mini-cartórios torna menos efetiva a aplicação dos POPs (procedimentos operacionais padrão), dado que cada um acaba organizando seu processo de trabalho, de sua área, à sua maneira.

O Plano de gestão da 1ª Vara de Sapucaia do Sul foi desenvolvido a partir do início do ano de 2007 e é composto de vários planos de ação.

Na etapa de planejamento, foram definidos quais os dados a serem medidos, a padronização de algumas rotinas de trabalho e definidas metas.

Estabeleceram-se metas de produtividade (redução gradativa do volume de processos até um volume considerado real conforme a demanda) e de satisfação interna e externa.

O **MÉTODO** ou plano será explicitado abaixo. A **TÉCNICA** utilizada foi a do ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir). As **FERRAMENTAS** usadas foram *brainstorming*, *5W1h* e *folha de verificação*.

A partir de então foram definidos planos de ação, a seguir explicitados.

1. Reuniões Periódicas

Desses encontros, realizados mensalmente, sempre em meio a um café da manhã, em horário de expediente interno, no próprio ambiente do Cartório, participam juiz, servidores e estagiários. A idéia é de que não haja tabus: todos os temas devem ser tratados sem constrangimento e todos têm um voto para discutir situações comuns.

Não haver tabus significa que não há temas relativos aos processos de trabalho e relações interpessoais sobre os quais não se possa conversar. Também, quer dizer que qualquer um dos membros da equipe pode opinar sobre um processo de trabalho, mesmo que não lhe diga respeito, pelo menos diretamente. Por exemplo, o estagiário pode criticar ou opinar sobre uma rotina utilizada pelo juiz que ele entenda inadequada.

As reuniões-café-da-manhã têm como objetivo, também, aproximar os membros da equipe e servir como verdadeiro **brainstorming** (geração de idéias).

2. Alteração no Lay Out e na organização Cartorial

A 1ª Vara de Sapucaia do Sul é uma Vara Judicial, na qual tramitam processos cíveis, criminais, de família, de falências, etc.

Assim, há muitos anos está organizada em sistema de mini-cartórios, ou seja, cada servidor responsabiliza-se inteiramente por uma área: um cuida da área criminal, outro de família, outro de execuções etc.

A mudança desse sistema foi posta em votação na primeira reunião-café-da-manhã, oportunidade em que os membros da equipe resolveram partir para um novo processo de trabalho, no qual os servidores do Cartório teriam mais participação nas rotinas de regra apenas de Gabinete, praticando atos ordinatórios autorizados pelo Provimento nº 23/2006 da Corregedoria-Geral da Justiça do TJ/RS e por uma Ordem de Serviço da Vara; por seu lado, os membros da equipe atuantes no Gabinete se propuseram a eliminar usanças inúteis, causadoras de maior trabalho ou mesmo retrabalho ao Cartório. Também, participariam mais de tarefas usualmente cartoriais. Exemplificando, passariam a colocar as folhas com despachos, decisões ou sentenças, já presas aos autos e com numeração e rubrica, bem como a lançar (registrar) as decisões no sistema.

A tônica da mudança veio da idéia de quebra de paradigmas: de que havia duas equipes: Cartório e Gabinete; de que o juiz não poderia discutir temas de organização cartorial e o cartório não poderia opinar nas práticas do juiz.

A vontade de mudar atendeu também à curiosidade em experimentar novos modelos, quiçá mais produtivos, possibilitando-se, todavia, que se pudesse retroceder ao paradigma vigente caso a nova experiência não fosse frutífera.

E, por último, a nova dinâmica pretendeu desmontar o sistema de organização em mini-cartórios, dado que este apresenta vários pontos negativos, já vistos acima.

3. Pesquisa de Satisfação

A realização de pesquisas de satisfação teve por objetivo avaliar o nível de (des)contentamento de quem está do outro lado do balcão, em contraponto às reuniões internas, que avaliam a satisfação dos membros da equipe.

No ciclo de gerenciamento – PDCA – a pesquisa atuou, em suma na parte de coleta de dados (D) para que fossem depois checados (C), a fim de, por último, atuar (A) conforme os planos de ação (P) definidos.

A idéia era a de que os resultados da pesquisa fossem debatidos nas reuniões internas até que se apurassem quais os problemas seriam atacados. A forma de atacar tais problemas se daria por interferência da Consultoria do Escritório da Qualidade do TJ/RS, que ajudaria a equipe a traçar metas e desenvolver planos de ação.

4. Consultoria do Escritório da Qualidade

A consultoria foi realizada por meio de um consultor interno do PQPJ com bastante experiência. Foi escolhido por seu perfil altamente motivador e por ter

coordenado um trabalho semelhante em outra Comarca do Estado, que angariou um dos prêmios da VI Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade no Poder Judiciário, em 2005. Naquele trabalho a tônica era muito semelhante: motivar a equipe a desenvolver metas e traçar planos de ação para equalizar a distribuição das tarefas cartoriais em Vara Cível.

5. Gerenciamento Compartilhado

A quebra de paradigmas idealizada no presente Plano de Gestão pressupunha que todos os membros da equipe pudessem participar da gestão dos processos de trabalho.

As ferramentas utilizadas nos planos de atuação em co-gestão foram inspiradas no **Workshop Mudança (A Qualidade e o Comportamento Humano)**, curso ministrado pela FUNDATEC, a 19 de maio de 2006, por intermédio do PLANO DE GESTÃO PELA QUALIDADE NO JUDICIÁRIO – TJ/RS.

A idéia foi distribuir o gerenciamento compartilhado em gestões de quebra de rotinas e paradigmas; satisfação dos clientes interno e externo; motivação; medição de resultados; limpeza, acomodações (**check list**); social (organizar as festas de aniversário, trazer algo que possa melhorar o ambiente de trabalho (uma planta, um cd com músicas agradáveis, repensar o **lay out** do Cartório etc).

Integram a equipe 12 pessoas. Foram definidas seis gerenciamentos principais:

Gestor de social, Lay Out e de Satisfação Externa

Sua incumbência é organizar a parte pessoal-social da equipe, confeccionando a lista de aniversariantes, mandando e-mails para os demais membros quando percebesse que algum colega pudesse estar com problemas, a fim de ampará-lo, repensando o **lay out** do ambiente de trabalho, produzindo uma lista de itens do espaço de trabalho que deveriam estar constantemente checados, como limpeza, suficiência do material de expediente etc), trazendo algo para ser lido nas reuniões, ou cds de músicas agradáveis, conseguindo algum profissional voluntário para ginástica laboral ou outras ações desse tipo etc

Gestor de Mutirões

Identificar os pontos de estrangulamento dos processos de trabalho e propor não só em que áreas deveriam ser realizados regimes de mutirão para zeramento do resíduo, mas também as formas e datas de realização de tais mutirões.

Gestor de Otimização de Rotinas de Cartório

Gestão a ser exercida por um membro da equipe atuante no Cartório, que deveria observar e identificar rotinas inúteis e que não agreguem valor, colhendo sugestões junto aos colegas e propondo, nas reuniões mensais, alternativas a tais processos e trabalho improdutivos.

Gestor de Otimização de Rotinas de Gabinete

Gestão a ser exercida por um membro da equipe atuante no Gabinete, que deveria observar e identificar rotinas inúteis e que não agreguem valor, colhendo sugestões junto aos colegas e propondo, nas reuniões mensais, alternativas a tais processos e trabalho improdutivos.

Gestor de Dados e Metas

Colher dados numéricos extraídos das pesquisas de satisfação, dos mapas do Sistema Themis (sistema informatizado do PJ gaúcho) e da ferramenta SAV (coleta de dados informatizados), checando a evolução dos números, tendo sempre em mira as metas traçadas nas reuniões periódicas.

Gestor do Banco de Folgas

Organizar a escala de folgas dos membros da equipe, concedidas sempre que os resultados de satisfação e as metas numéricas estejam sendo atingidas.

Foi realizado um sorteio para que 6 membros da equipe ficassem responsáveis, a cada trimestre, por uma área de gerenciamento.

A cada reunião mensal, deveria relatar breve e oralmente as práticas e ações desenvolvidas em sua gestão.

Banco de Folgas

Uma vez que o plano de gestão é desenvolvido numa organização estatal, não há como contemplar os membros da equipe com premiações como viagens, pecuniárias etc. Portanto, a única forma viável foi a de concessão de folgas, preferencialmente às sextas-feiras, se e enquanto o nível de satisfação interno e externo estivesse sendo produtivo, bem como as metas numéricas estivessem sendo atingidas.

Curso Permanente de Capacitação e Atualização

Tendo em vista as dificuldades financeiras do Poder Judiciário, criou-se um curso permanente de capacitação e atualização de servidores e estagiários, local, utilizando-se de ferramenta a custo zero: quadro-negro ou aparelho de data-show, emprestado este junto a Universidades ou grandes empresas do Município e palestrantes voluntários, como professores de Universidades, juízes da Comarca e de outras, promotores, advogados, defensores públicos, fisioterapeutas, psicólogos, assistentes sociais etc.

Quinzenalmente, às sextas-feiras, durante o horário de expediente interno, no salão do júri, são ministrados painéis e aulas a respeito de temas de interesse dos servidores, escolhidos ao final de cada palestra, como reformas processuais, Língua Portuguesa, qualidade de vida no trabalho etc.

RESULTADOS E BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

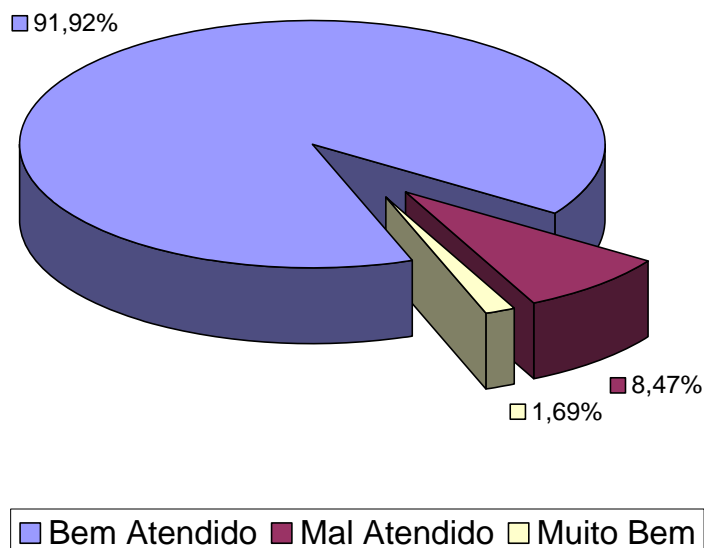
Abaixo, resultado de pesquisa de satisfação externa realizada entre março e maio de 2007. A pesquisa redundou em dados significativamente positivos e indicou com clareza os pontos críticos a serem trabalhados mediante planos de ação específicos. (gráfico I).

Desde a data da formação da equipe, em novembro de 2006, apenas com revisão de algumas rotinas inúteis e realização de reuniões periódicas, nas quais eram discutidos os processos de trabalho, o aumento do número de atos processuais e conseqüente redução do número de processos judiciais foi considerável. (gráfico II).

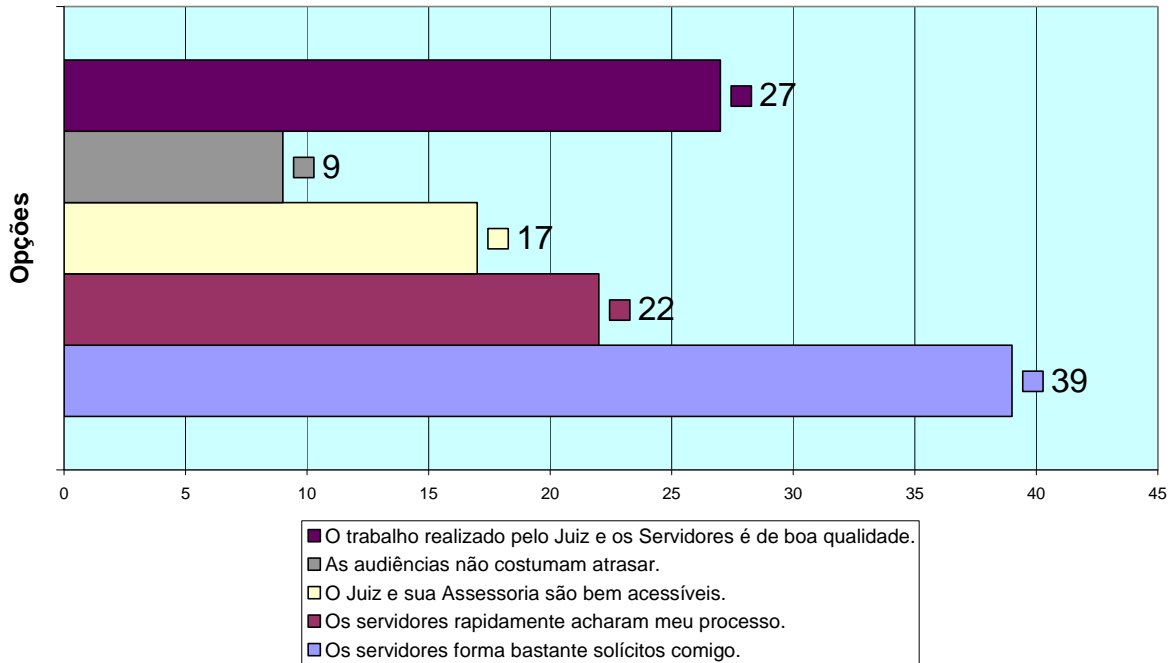
Por outro lado, os encontros periódicos e a capacitação dos servidores, bem como realização de cursos de qualidade de vida no trabalho, foram importantes vetores no aumento da auto-estima dos membros da equipe, que passaram a ter maior comprometimento com os processos de trabalho e resultado, em razão de seu maior poder de decisão.

GRÁFICO I – DADOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

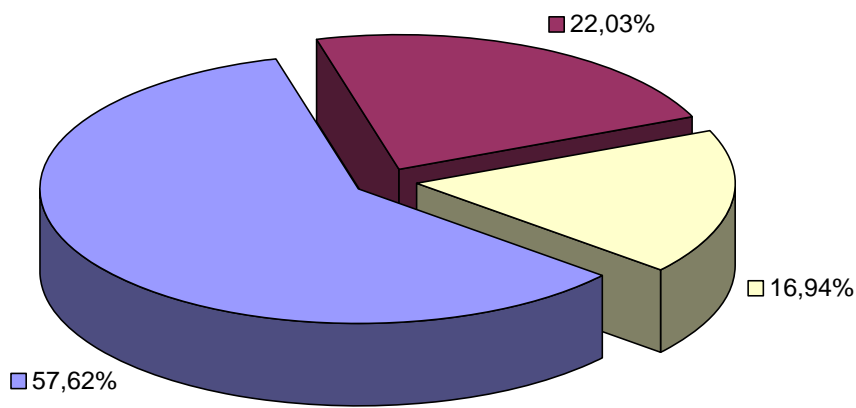
Nas oportunidades que estive na 1ª Vara fui:



Se fui bem atendido foi porque:



Meu Processo na 1ª Vara:



- Está tramitando regularmente, no tempo normal para as atuais condições do Poder Judiciário Estadual.
- Está tramitando rapidamente, para as atuais condições do Poder Judiciário Estadual.
- Está tramitando muito vagarosamente.

Consideradas as respostas acima, daria o seguinte conceito para a 1ª Vara, considerando Juiz e Servidores

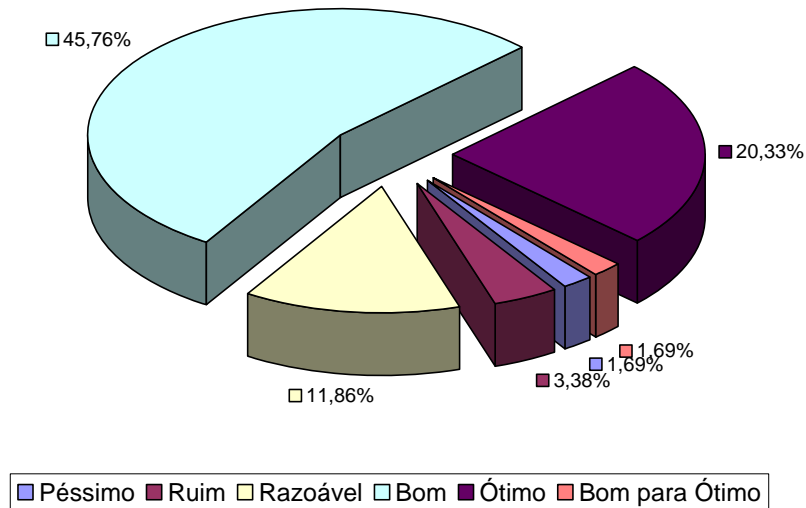
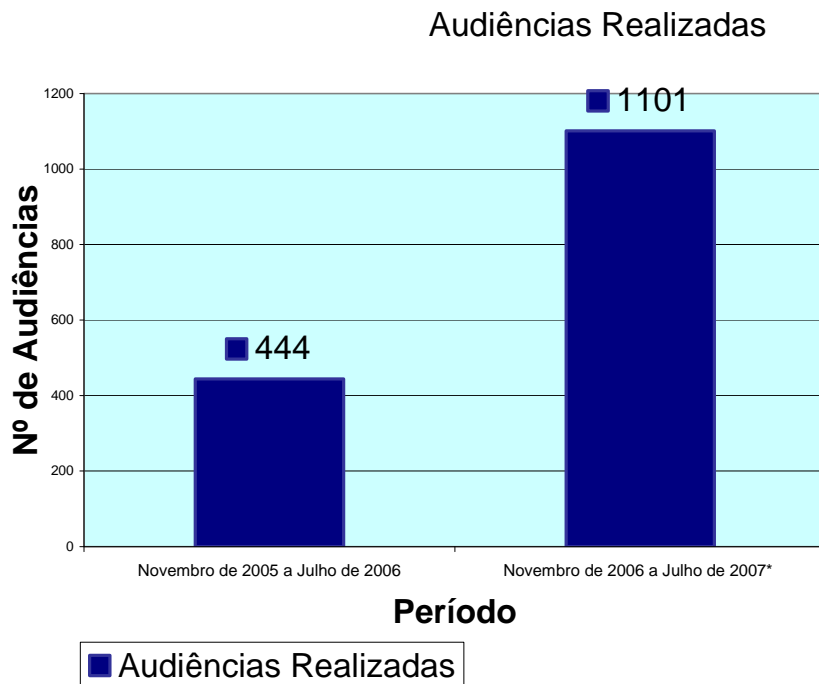
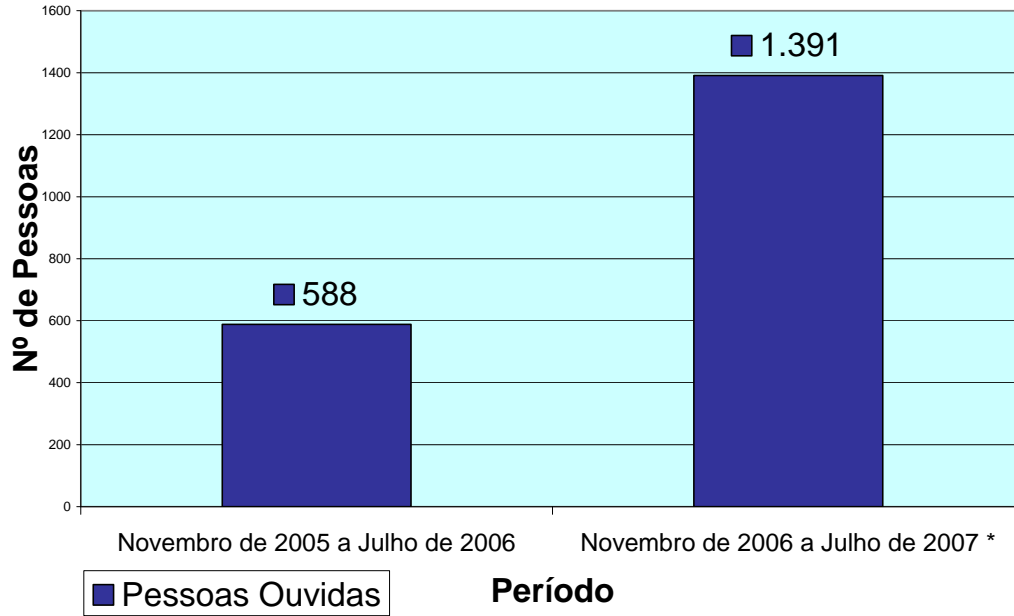


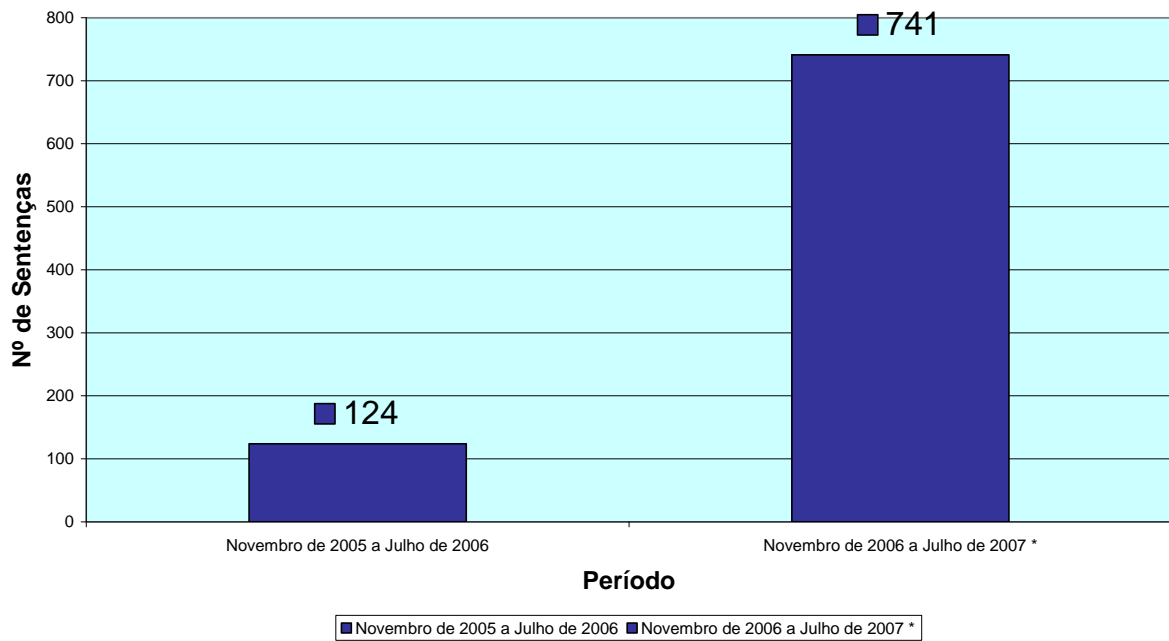
GRÁFICO II – EVOLUÇÃO DOS ATOS PROCESSUAIS



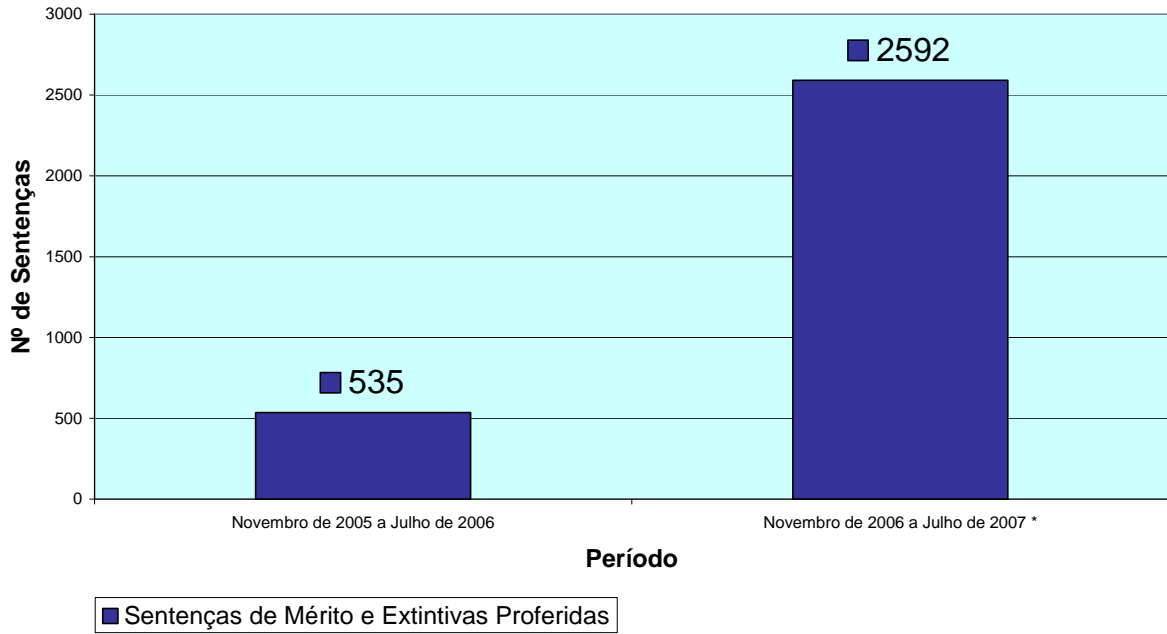
Pessoas Ouvidas



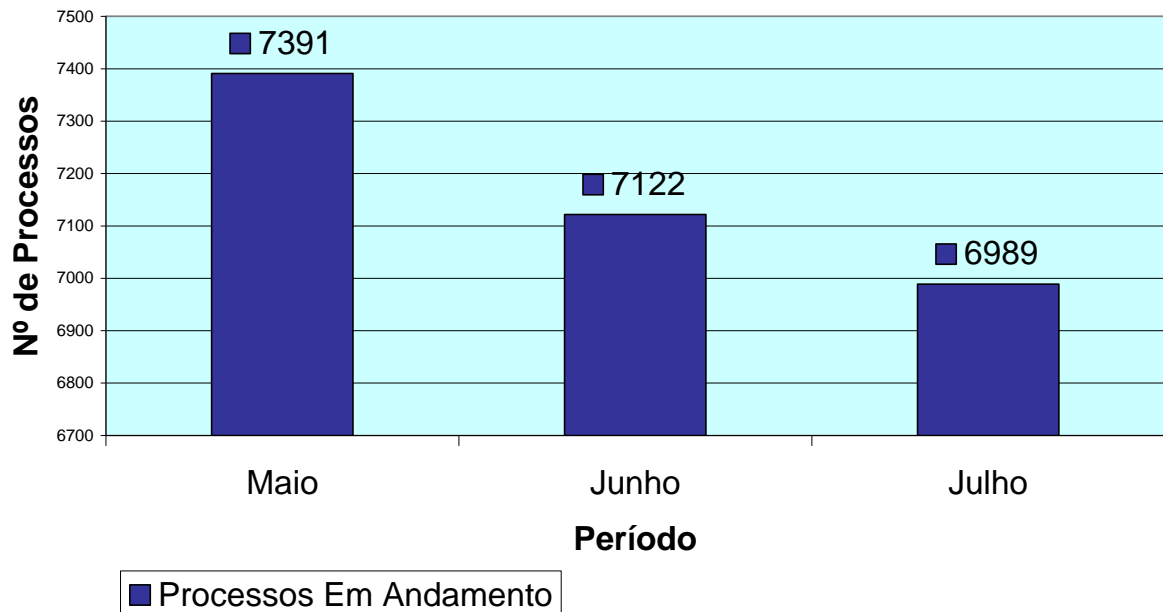
Sentenças de Mérito Proferidas



Sentenças de Mérito e Extintivas Proferidas



Processos em andamento 2007



CONCLUSÃO

- Em tempos de contingenciamento financeiro em todas as esferas da administração pública, as soluções criativas, que envolvam todos os agentes atuantes no processo de trabalho chamado prestação jurisdicional, a custo baixo, devem ser difundidas.
- O juiz não poder ser apenas um prolator de decisões, mas um verdadeiro gestor de pessoas e práticas que visem ao cumprimento dos mandamentos constitucionais da *eficiência* e da entrega da *prestação jurisdicional em prazo razoável*. Para tanto, deve quebrar paradigmas, inovar e repensar constantemente a atuação sua e de sua equipe, traçando metas e elaborando planos de atenção para a obtenção daquelas.
- O presente plano de gestão ainda levará um tempo de maturação para verificação mais precisa dos resultados. Porém, como a técnica utilizada foi a do PDCA, que nada mais é que um ciclo, esta por certo contribuirá para correção de rumos e, atingidas as metas, para a padronização das rotinas.
- Porém, é certo que resultados de satisfação interna e externa já têm sido atingidos, bem como a redução do número de feitos, que já estão apresentando trâmite mais célere.
- A valia do presente plano é demonstrar que o gerenciamento compartilhado é uma alternativa muito útil para o juiz, extremamente atarefado em seus atos intransferíveis, até como forma de comprometer e envolver o servidor público, tornando-o mais consciente e responsável a respeito de seus próprios processos de trabalho.
- O plano é adaptável a centenas de unidades judiciais do País, que estejam organizadas de forma semelhante.