

**RELATÓRIO DE INSCRIÇÃO DE TRABALHO NA  
8ª MOSTRA NACIONAL DE TRABALHOS DA QUALIDADE DO JUDICIÁRIO  
Estratégia e Gestão**

**INTRODUÇÃO**

Identificação do Órgão / Unidade: Assessoria de Gestão Estratégica do Superior Tribunal de Justiça;

E-mail para contato e envio de informações: [age@stj.gov.br](mailto:age@stj.gov.br).

Fone para contato: (61) 3319-9084;

Nome do trabalho/projeto: projeto Otimização do Trâmite Processual no STJ;

Nome do responsável e equipe:

- Ivan Gomes Bonifácio – Assessor Chefe de Gestão Estratégica
- Marcos Antônio Félix Luz - Assessor "B"
- Romildo Gomes de Oliveira - Coordenador de Gestão de Processos de Trabalho
- Air Oliver Mendes - Assistente V

Delimitação da ação: Revisar e incrementar o atual sistema de mensuração de desempenho do STJ, mapear e redesenhar a estrutura organizacional vigente e os macroprocessos críticos, estabelecer um plano de implementação e acompanhamento das melhorias identificadas;

Objetivos e Metas: Aumentar a produção de baixados em 30%, até dezembro/2007 e Tramitar até 80% dos Agravos de Instrumentos e Recursos Especiais em até 350 dias, até dezembro de 2007.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **Identificação do problema**

A emenda constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004, incluiu no art. 5º o direito, aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País, a razoável duração do processo judicial e aos meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

Entretanto, o diagnóstico realizado mostrava que nos últimos anos a capacidade de produção de julgados do STJ era inferior à demanda de processos, sendo que a maior parte se acumulava nos gabinetes de Ministros. Percebeu-se, também, que o tempo de tramitação para a grande parte das ações judiciais ingressadas na Corte era superior a um ano.

Logo, tornava-se imperioso identificar os fatores geradores, destacar aqueles que estavam sob o controle do STJ e tratá-los, direcionando ações coordenadas para atender a pleora de processos e, conseqüentemente, permitir alcançar uma justiça mais atual, rápida e próxima das necessidades do cidadão.

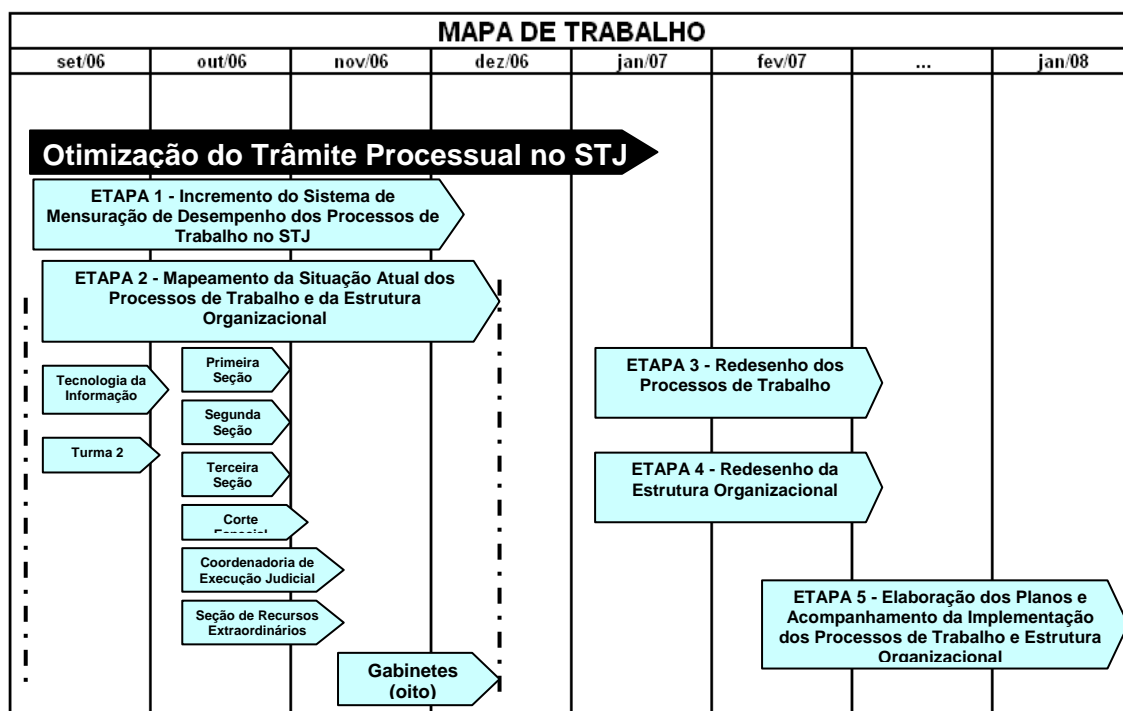
### **Análise das Principais causas:**

Além das causas externas para problemas apresentados, como legislação anacrônica e ensejadora de recursos; população mais esclarecida de seus direitos; delonga na reforma do judiciário; demanda judicial represada; excesso de recursos interpostos pelo executivo; a análise dos problemas apontou para cinco causas que poderiam ser tratadas no âmbito interno e que, certamente, trariam resultados para, ao menos, mitigar o problema:

- 1 – Os processos críticos de trabalho não estavam mapeados, principalmente aqueles relacionados às atividades realizadas nos gabinetes de Ministros;
- 2 – Não havia padronização nos processos trabalhos, nem se sabia apontar quais eram as melhores práticas adotadas e como disseminá-las na organização;
- 3 – Não se tinha um sistema de indicadores operacionais alinhado aos estratégicos, que permitisse o gerenciamento da rotina;
- 4 – Existia grande espaço para automação de rotinas relacionadas ao apoio direto à atividade judicante;
- 5 – Potencial necessidade de ajuste da estrutura orgânica para fazer frente aos futuros processos de trabalho redesenhados, com base nas melhores práticas.

## Planos de Ação e Resultados Esperados:

# Planejamento do Projeto



### Detalhamento das etapas de trabalho

**Etapa 1** - Sistema de mensuração de desempenho do STJ incrementado por meio do desdobramento das metas estratégicas *umentar a produção de baixados em 30% (meta 6)* e Tramitar 80% dos recursos em até 350 dias (*meta 8*), definidas no Plano de Gestão 2006/2008, aprovado pela Portaria 183/2007 do Ministro Presidente.

Principais resultados esperados:

- Ações e metas estratégicas revalidadas; gráficos dos indicadores disponibilizados em quadros de Gestão à Vista;
- Premissas para o redesenho dos processos de trabalho definidos;
- Metas do projeto validadas;

Gráfico demonstrativo da meta de aumento de 30% na Produção de Baixados

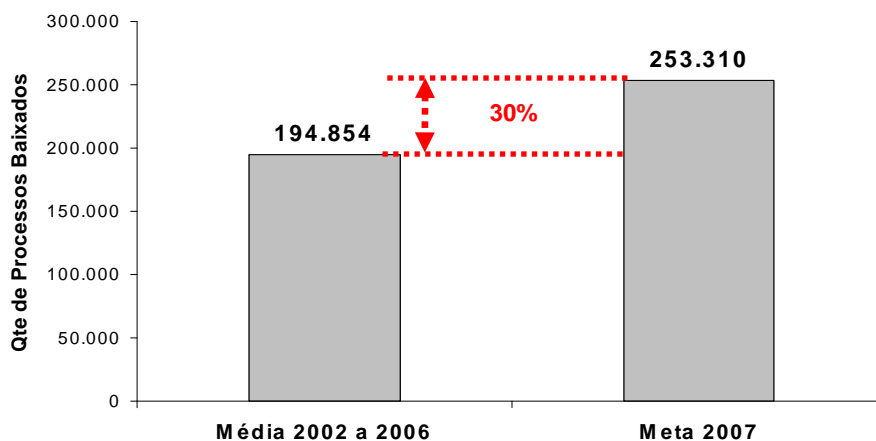
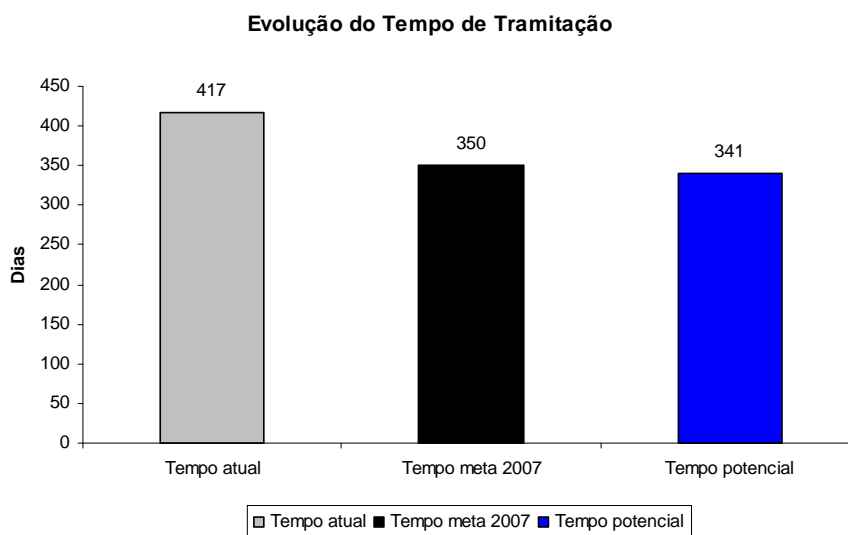


Gráfico demonstrativo da meta de tramitar 80% dos recursos em 350 dias



**Etapa 2** - Mapa da Estrutura Organizacional vigente e dos macroprocessos de trabalho Julgar Processos; Prestar Apoio ao Julgamento e Desenvolver Sistemas de Informações, identificando as lacunas de desempenho referentes a pessoas, sistemas, procedimentos, infra-estrutura e padrões administrativos. A atuação deverá abranger pelo menos 8 Gabinetes de Ministros.

Principais resultados esperados:

- Diagrama de escopo e interfaces de processos de trabalho elaborado;
- Fluxo da situação atual do processo de trabalho identificado;
- Parâmetros de produtividades para as equipes do processo de trabalho definidas;
- Relação de oportunidades de melhoria dos processos de trabalho identificadas;

- Premissas para o redesenho dos processos de trabalho estabelecidas;
- Principais atividades dos funcionários mapeadas;
- Funcionalidades do sistema JUSTIÇA conhecidas;
- Análise organizacional da estrutura atual realizada;
- Premissas para o redesenho da estrutura organizacional estabelecidas

**Etapa 3** - Redesenho dos macroprocessos finalísticos mencionados na etapa anterior, por meio de racionalização dos processos de trabalho, e o macroprocesso Desenvolver Sistemas de Informações, com vistas a implantação do conceito de *Fábrica de Software*.

Principais resultados esperados:

- Mapa do Processo de trabalho redesenhado com identificação das tarefas críticas;
- Quantitativo de pessoal necessário para a execução dos novos processos de trabalho definido;
- Metas dos processos de trabalho redesenhados escalonadas.

**Etapa 4** - Redesenho da Estrutura Organizacional das áreas envolvidas no escopo do projeto, concebendo e implementando Modelo Referencial de Gestão para os Gabinetes dos Ministros (*Gabinete 34*) e para as Coordenadorias dos Órgãos Julgadores (*Coordenadoria 11*), por meio da identificação de melhores práticas de gestão, de forma a simplificar o gerenciamento destas unidades e agilizar o processo interno de tomada de decisão.

Principal resultado esperado:

- Modelo Referencial de Gestão de Gabinetes (*Gabinete 34*) e Coordenadorias da Secretaria dos Órgãos Julgadores (*Coordenadoria 11*) e estrutura organizacional da Secretaria de Tecnologia de Informação definido.

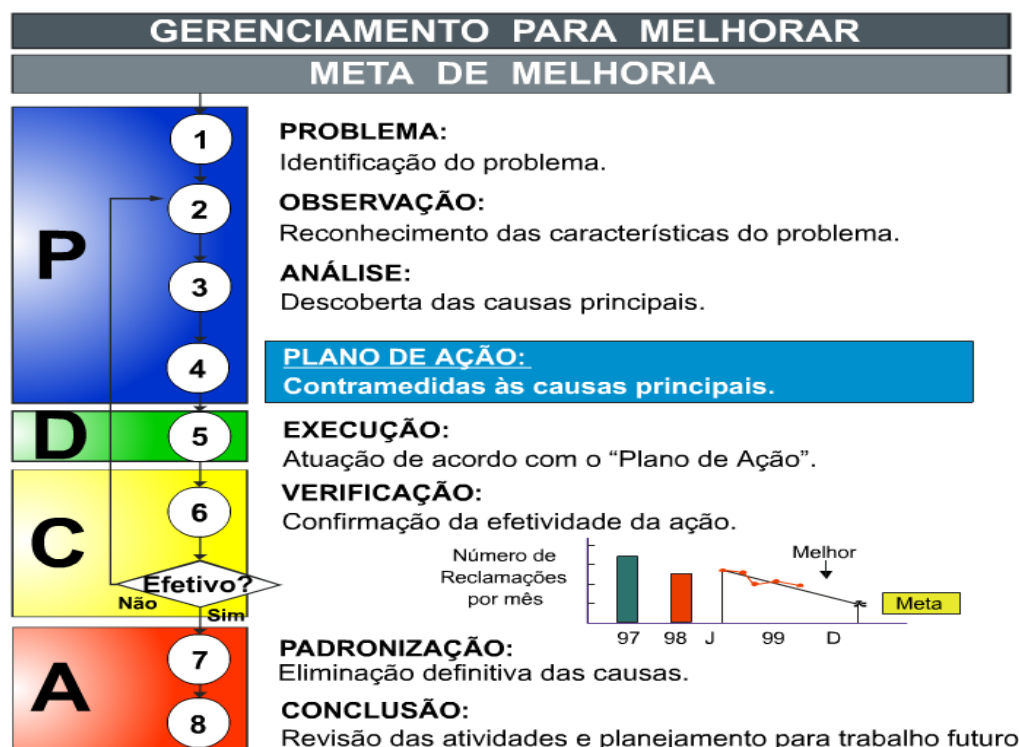
**Etapa 5** - Acompanhamento da implementação das etapas anteriores, estabelecendo um plano específico para cada Gabinete de Ministro e Coordenadoria de Órgão Julgador, de forma a estimular a adesão às melhores práticas identificadas.

Principais resultados esperados:

- Planos de implementação das melhores práticas do Gabinete 34 e da Coordenadoria 11 definidos para as unidades que adiram ao novo modelo;
- Resultados dos indicadores de desempenho e relatório de três gerações atualizados;

## Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

O método utilizado para se atingirem as metas da instituição é o PDCA.



O PDCA é composto das seguintes etapas:

### P - Planejamento:

#### 1 – Identificação do Problema:

Na primeira fase do planejamento que é identificado o problema da instituição.

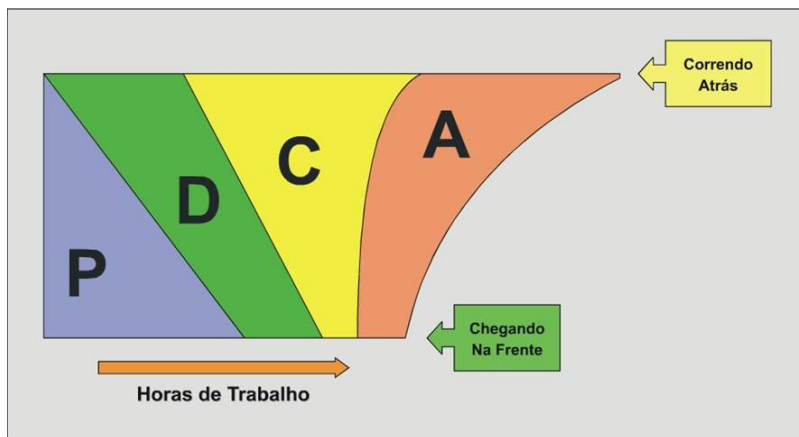
Primeiramente deve-se escolher o problema (resultado indesejável de um trabalho) que pode ser definido através das diretrizes gerais da área de trabalho como qualidade, entrega, custo, moral e segurança;

Após a escolha do problema, deve-se conhecer o histórico do problema, mostrando as perdas e ganhos.

Através da análise de Pareto é possível priorizar os temas e estabelecer metas numéricas viáveis para o problema identificado.

#### 2 – Observação:

Nesta etapa são descobertas as características do problema por meio da coleta de dados. O problema é observado e estratificado, por exemplo, por tempo, local, tipo, sintoma etc. É a etapa mais importante do Planejamento, pois quanto mais tempo se gastar na descoberta das características do problema, mais fácil será resolvê-lo.



### 3 – Análise:

Após o conhecimento profundo das características do problema, passamos para a etapa de definição das causas do problema. Através de uma reunião de brainstorming e da utilização do diagrama de causa e efeito, pode-se listar o maior número possível de causas e estabelecer a relação causa e efeito entre as causas levantadas. As causas identificadas devem ser priorizadas com base nos fatos e dados levantados no processo de observação.

É importante fazer um teste de consistência, verificando se as causas identificadas e a solução das mesmas realmente bloqueiam o problema e se este bloqueio geraria efeitos indesejáveis.

### 4 – Plano de Ação:

Após a identificação das causas do problema é elaborado um plano de ação para bloqueio das causas. Para elaboração do plano pode-se utilizar o 5W1H que define o que será feito, quando será feito, quem o fará, onde e por quê será feito.

### D – Execução:

Nesta etapa é divulgado o plano de ação a todos os envolvidos e executadas as ações propostas no mesmo. Deve-se registrar os resultados bons e ruins obtidos com a execução das ações propostas.

### C – Verificação:

Com base nos dados coletados na fase de execução, verifica-se a efetividade da ação e o grau de redução dos resultados indesejáveis, sempre comparando com os mesmos dados utilizados na etapa de observação.

Quando o resultado indesejado continua a ocorrer mesmo após a execução da ação de bloqueio, significa que a solução apresentada foi falha. Sendo

assim, deve-se retornar ao processo de observação e investigar mais a fundo qual a real característica do problema para identificação da causa raiz.

## **A – Ação (atuar no processo conforme o resultado):**

### **1 – Padronização:**

No caso de o resultado ser satisfatório, deve-se estabelecer novos procedimentos operacionais padrão ou rever os antigos.

Como os padrões estabelecidos deve-se garantir que os novos procedimentos serão transmitidos a todos os envolvidos e providenciar o treinamento no trabalho. É importante que a implementação de um sistema de verificação do cumprimento do padrão.

## **Resultados, benefícios alcançados e dados comparativos**

O trabalho visou à construção de um sistema de gestão para monitorar o desempenho institucional do STJ, a fim de implementar ações voltadas para o alcance dos resultados esperados.

Hoje as áreas envolvidas com o projeto mantêm um sistema de indicadores que desdobra metas estratégicas em metas operacionais, permitindo a gestão do desempenho individual e por equipes.

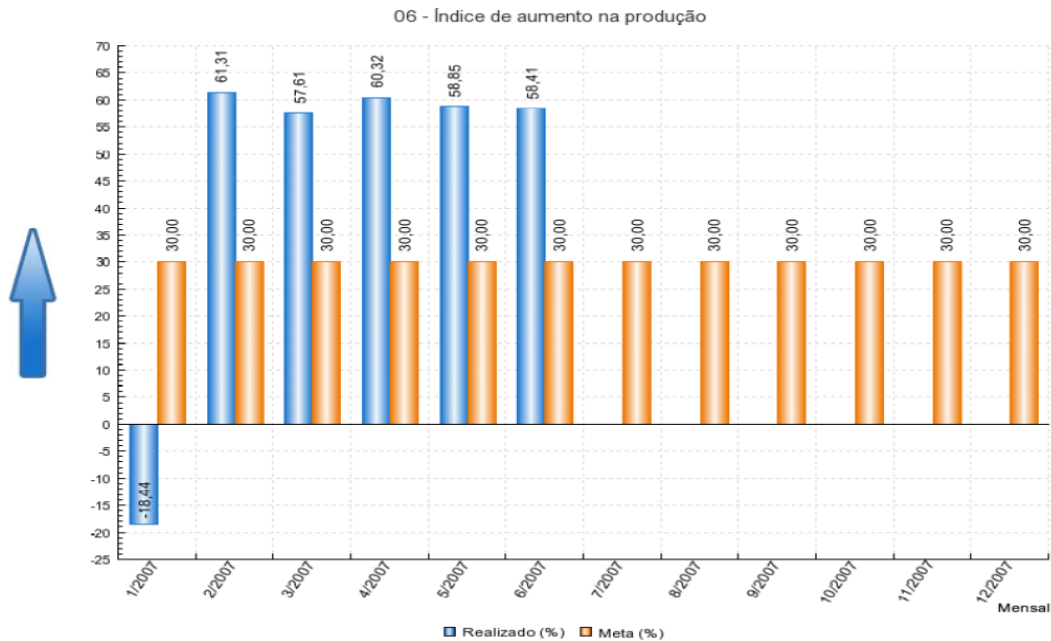
Outro resultado novo importante é o desenho dos processos críticos de trabalho, a catalogação e o compartilhamento das melhores práticas na Secretaria dos Órgãos Julgadores e nos oito Gabinetes de Ministros envolvidos.

Além disso, o Tribunal está melhor aparelhado para gerir demandas de automação, pois está introduzindo práticas modernas de governança de TI, que têm permitido à área de informática atuar como fábrica de software, podendo contar com parcerias externas para desenvolver aplicações modernas, consistentes e na velocidade que o cliente interno exige e necessita.

Outro grande benefício trazido com o projeto foi uma metodologia para dimensionamento da força de trabalho, a partir do estudo da demanda, combinado com medições da produção de cada um dos processos de trabalho. O estudo culminou na redistribuição de trinta e servidores de cargo efetivo e dez cargos em comissão para os Gabinetes de Ministros, movimentados da Secretaria dos Órgãos Julgadores. O instrumento permite a avaliação permanente da força de trabalho o que possibilita a adoção de uma política de gestão de pessoas mais arrojada.

Abaixo estão listados gráficos que demonstram o comportamento da produção de julgados e tempo de tramitação dos recursos em cada etapa do

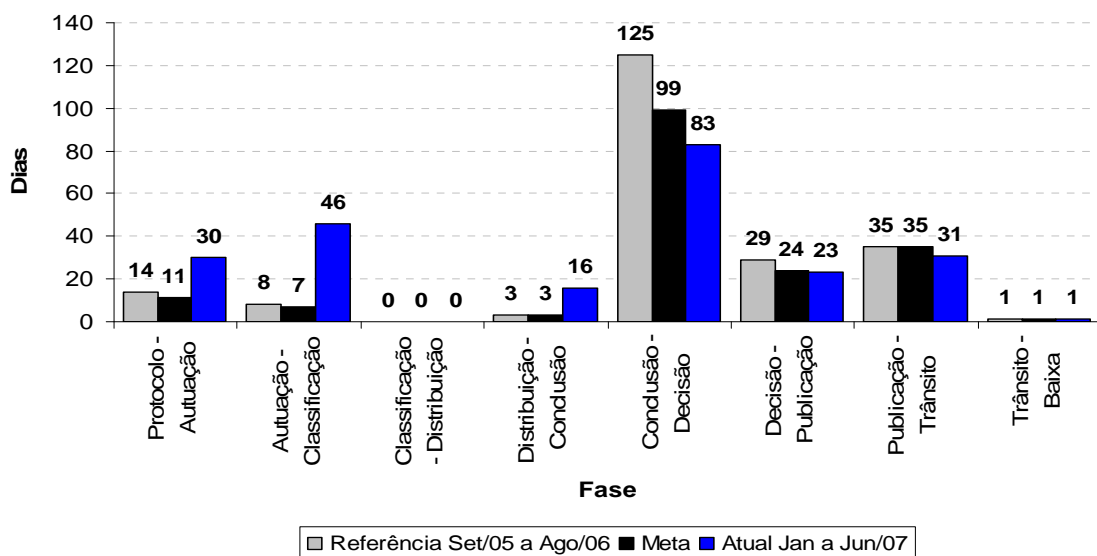
macroprocesso (Protocolo, Autuação, Classificação, Distribuição, Decisão, Publicação e Trânsito em Julgado).



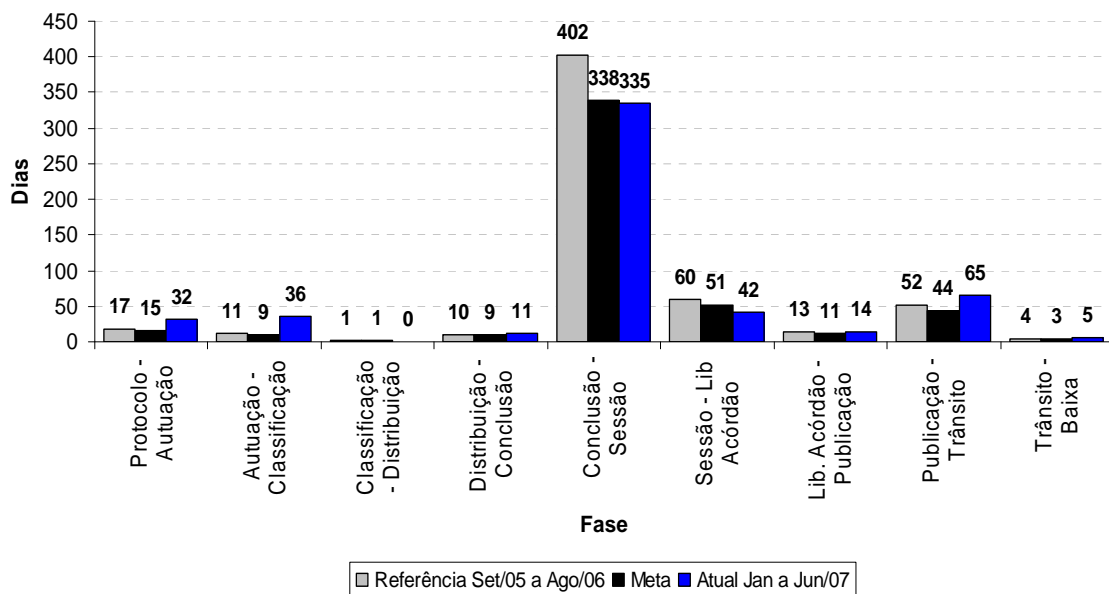
Os dados demonstram claramente que o Tribunal tem superado mês a mês a meta estabelecida, julgando cerca de 60% a mais que a média dos últimos 5 anos.

Ressalta-se, ainda, que comparado ao mesmo período do ano anterior, o Tribunal passou de 123.058 para 163.989 processos julgados, registrando um aumento de 34,26%.

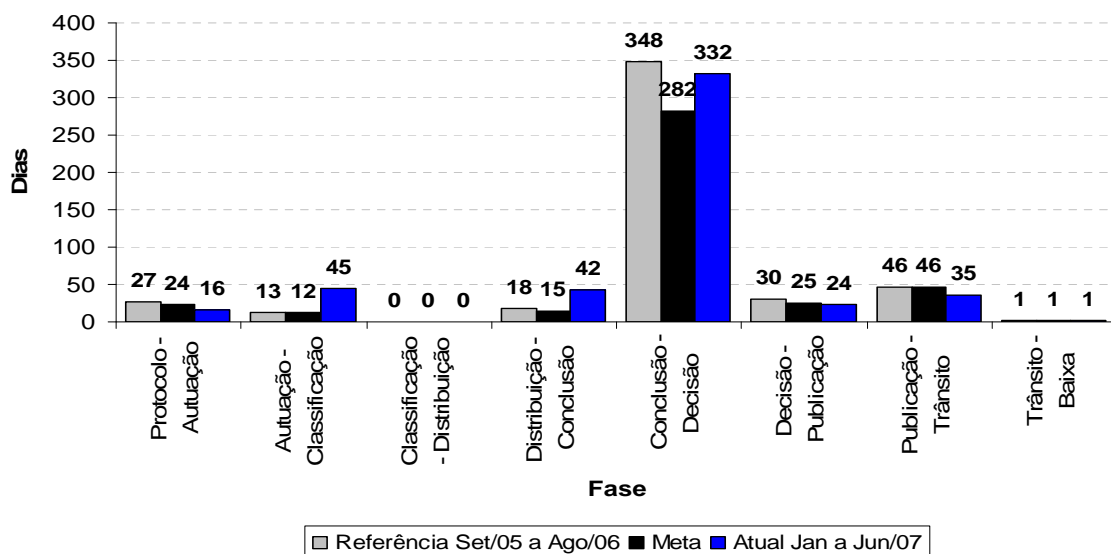
**Tempo até a baixa de 80% dos Agravos de Instrumento Monocráticos**



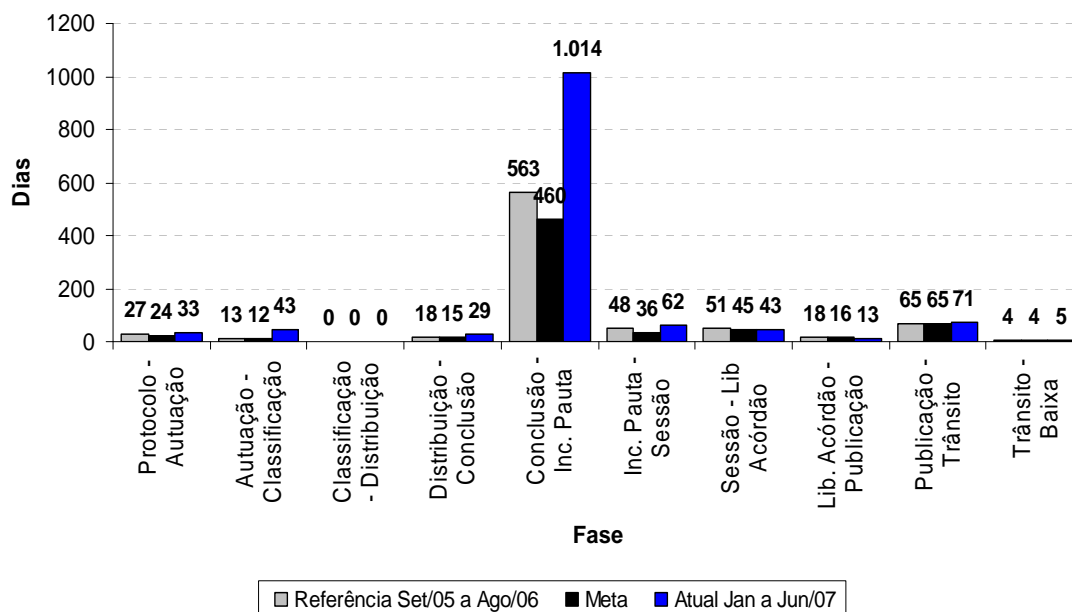
**Tempo até a baixa de 80% dos Agravos de Instrumento Colegiados**



**Tempo até a baixa de 80% dos Recursos Especiais Monocráticos**



### Tempo até a baixa de 80% dos Recursos Especiais Colegiados



Nos gráficos acima, fica claro que o desafio por uma justiça mais rápida, ainda é presente, principalmente para a Classe de Recurso Especial.

Com a implementação total das melhores práticas catalogadas e compartilhadas, este tempo deve se reduzir significativamente e espera-se que, até o final do ano, as metas sejam batidas.

Importa esclarecer que nos gabinetes de Ministros que já adotam integralmente tais práticas, os índices superam o resultado estimado, tanto para a produção de julgados, quanto para o tempo de tramitação.

Outro dado relevante, que fica evidente nos dados relativos aos tempos é que os processos que transitaram com decisão monocrática tiveram nos gabinetes, tempo de tramitação bem menor, principalmente os Agravos de Instrumento, que passaram a demorar apenas 163 dias, contra 282 no início do projeto.

## CONCLUSÃO

Até a presente data, já foram criados indicadores operacionais, a partir dos estratégicos, mapeados os processos críticos, identificadas as melhores práticas e iniciado o processo de implantação destas.

A fase de acompanhamento tem mostrado que as metas de aumentar em 30% a produção nas várias etapas do macroprocessos já estão sendo superadas e que a implementação total do projeto deve permitir ao STJ exceder as metas de redução de tempo do trâmite processual.

Apesar do aumento expressivo de processos que chegam a esta Corte, com a elevação na produção, o número de processos julgados já equipara-se à demanda.

O projeto marca uma fase importante do Tribunal, pois cria de forma inédita mecanismos de gestão integrados e torna pública e compartilhável as boas práticas adotadas.

Além disso, a metodologia inovadora adotada a partir da implantação do projeto já está permitindo a gestão da força de trabalho, recurso importante e que consome cerca de 80% o orçamento do Tribunal.

Todo o trabalho foi realizado de forma participativa, com a colaboração intensa de gerentes e servidores que totalizaram mais de 500 pessoas diretamente envolvidas em alguma das etapas do projeto.