

- Identificação do Órgão / Unidade: JUSTIÇA FEDERAL – SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESPÍRITO SANTO – 2º JUIZADO ESPECIAL FEDERAL;
- E-mail para contato e envio de informações: Neidy@jfes.trf2.gov.br;
- Nome do trabalho / projeto; Gestão Processual Interativa
- Nome do responsável e equipe (Cargo / Função): Neidy Aparecida Emerick Torrezani – Diretora de Secretaria;
- Delimitação da ação – estabelecer o assunto, sem deixar dúvidas quanto ao campo / atividade que abrange: Efetivar o processamento com celeridade, efetividade de grande número de processos afetos aos Juizados Especiais Federais com diminuição considerável do tempo de processamento e incremento da sinergia da equipe;
- Objetivos e Metas: Propiciar o processamento rápido e efetivo dos processos afetos ao Juizado Especial Federal em um ambiente harmônico e sinérgico, otimizando o aspecto processual e integração interpessoal.

### **Introdução**

Em tempos onde o gerenciamento estratégico se tornou ferramenta imprescindível à consecução dos objetivos de qualquer equipe, a importância do aspecto motivacional do grupo ganha relevada ênfase. Dentro desse contexto, o trabalho ora proposto, não versa sobre uma única idéia, exclusivamente, mas sim sobre um conjunto de idéias integradas capazes de refletir, consideravelmente no desempenho do setor onde implementado, conforme se demonstrará a seguir.

## **Desenvolvimento**

### **1) Valorizando o Servidor e Ambiente de Trabalho como Elemento Essencial ao Desempenho da Equipe**

Não adianta colocarmos micros de última geração, dotados de programas extremamente eficientes, bem como servidores altamente treinados se não pudermos contar com um ambiente sinérgico e motivado.

Cada servidor deve ser visto e respeitado em sua individualidade e limitação e deve ser lembrado, sempre que for possível, da sua importância no todo para obtenção do objetivo maior da equipe. Ele deve estar consciente da importância e finalidade do seu trabalho e a que se destina cada tarefa que lhe é cobrada. Sendo assim, dentro dessa filosofia, os servidores foram fotografados e tiveram suas fotos afixadas em um painel grande onde são lembrados, constantemente, que fazem parte de um time, um time que joga com um objetivo único. Que do juiz aos funcionários da empresa terceirizada que presta serviços gerais, todos têm um papel importante dentro da missão da Vara.

O ambiente recebeu flores, música, plantas e quadro de aniversários, entre outros pequenos detalhes, que mostram que o servidor, enquanto indivíduo e sujeito é importante e que, apesar de suas limitações deve ser respeitado por suas características únicas e como elemento importantíssimo para a consecução dos objetivos da equipe.

Para salientar essa importância e o respeito que o indivíduo merece, favorecendo ainda o lado motivacional e como recompensa por tarefas que notoriamente sobrecarregam os servidores, foi criado um sistema de premiação e reconhecimento dos servidores com quadro de “Servidor do Balcão do Mês” e “Atendimento ao Telefone do Mês”, onde a foto do servidor é colocada e, ainda, é distribuído um pequeno brinde para o mesmo.

## **2) Trabalhando com Metas e Missão**

### *a) A Meta*

Tal qual o náufrago que ao se ver no mar e sem ter nenhuma terra à vista põe-se a nadar sem direção definida, assim também visualizamos uma Secretaria que trabalha sem metas.

Desde o início houve uma preocupação de definir uma meta junto à equipe.

Após definida, a meta foi escrita de forma bem legível em cartaz de fácil e rápida visualização dentro da Secretaria, funcionando como o nosso norte e serve de feedback para o nosso trabalho, uma vez que o desempenho em relação ao alcance da meta é monitorado mensalmente e informado nesse cartaz. Temos uma meta permanente e uma temporária. E a cada meta temporária batida, fazemos uma comemoração, renovando nossas energias para o alcance da próxima.

### *b) A Missão*

A Missão enquanto declaração sobre a nossa razão de ser, orienta a nossa tomada diária de decisões, ajudando-nos a definir nossos objetivos, auxiliando-nos na tomada das decisões estratégicas afetas ao nosso setor.

Foram elaborados dois cartazes, sendo um afixado na parte externa e outro na parte interna na nossa Secretaria, mostrando aos clientes a porquê de estarmos aqui e balizando o trabalho dos nossos servidores, diariamente.

**3) *Dividindo atribuições e agrupando o processamento dos feitos por fases:***

a) Atribuindo a função de subgerentes aos Supervisores:

Visando a utilização máxima e racional do instituto da delegação, a Secretaria foi subdivida em duas equipes (Azul e Verde) responsáveis, cada uma responsável pelo monitoramento e zelo permanente de livros e pastas obrigatórias nos termos da Consolidação das Normas da Corregedoria.

Além do cuidado com os livros e pastas, cada Supervisor – Subgerente é responsável por sua parcela da equipe e pela fiscalização de desempenho e proposição de soluções para cada membro de sua fração de servidores, sempre tendo em mente o objetivo maior do grupo como um todo.

A subdivisão acima proporciona um melhor gerenciamento das atribuições e uma maior otimização de soluções para problemas pontuais proporcionando, ainda, ao Diretor de Secretaria uma amplitude e liberdade para concentração efetiva no foco gerencial do grupo.

Como consequência dessa subdivisão obtivemos uma otimização de cada setor dentro do Juizado e um aumento da confiança entre os supervisores e servidores, gerando um clima extremamente propício ao desempenho das atividades diárias da Vara.

A título de organização foi colocada, em cada computador, uma etiqueta com a cor da equipe e a foto do servidor, bem como elaborada uma planilha colorida que fica afixada, permanentemente, na parede da Secretaria, com os nomes, cores e supervisores responsáveis por cada atribuição.

b) Atribuindo transferência e continuidade das atribuições durante o afastamento dos responsáveis

A fim de evitar problemas de continuidade e confusão quanto ao desempenho das atribuições dentro do Universo da Secretaria, foi criado quadro detalhado de atribuições do qual consta o nome do servidor

encarregado da atribuição e o nome de um servidor de apoio que deve assumir, automaticamente, independentemente de interpelação da chefia imediata, nas ausências ocasionais do principal, bem como nos casos de excesso de tarefas a serem executadas pelo titular da atribuição.

É uma tabela que propiciará, após um prazo de seis meses, um rodízio aos apoios e aos principais, excetuando as supervisões, para que eles possam aprender todas as tarefas da Secretaria e evitar a monotonia e a desmotivação característica de quem executa, por muito tempo, uma mesma tarefa.

c) Agrupando o Processamento por Fases

De modo a otimizar e agilizar o processamento dos feitos, a Secretaria foi subdivida em 15 setores-fases que agregam os feitos que estejam na mesma etapa de processamento, a saber:

- 1) Supervisão Cível (Equipe Azul)
- 2) Digitação e Fechamento de Balcão
- 3) Telegramas com suas subdivisões:
  - 3.1 – Para expedição de telegramas.
  - 3.2 - Para expedição de telegramas com endereço a cadastrar.
  - 3.3 - Certificação e Recebimento de Autos
- 4) Publicação
- 5) Supervisão de Execução (Equipe Verde)
  - 5 – Despacho inicial execução, andamento, ofícios (com controle de prazo visualmente no escaninho) e alvarás
    - 5.1 – Verificação de Prevenção – Ag. Expedição RPV
    - 5.2 – Ag. Depósito RPV com escaninhos identificados por meses e letras.
- 6) Autuação e Material de Expediente
- 7) Intimação dos Órgãos em Cartório e consulta de dados em terminais.

- 8) Perícias
- 9) Direção
- 10) Prazo
- 11) Carga e Remessa
- 12) Juntada de Petições
- 13) Recebimento de Autos dos Gabinetes
- 14) Intimação Negativa
- 15) Conferência, Trânsito e Baixa.

Além de ter agilizado o processamento dos feitos, a divisão acima propiciou uma organização maior à Secretaria e facilitou a questão da responsabilização e especialização do servidor em relação às tarefas por ele desempenhadas.

Os processos são mais rapidamente localizados uma vez que do SIAPRO consta do Cadastro de Atividades Internas todos esses setores e seus escaninhos, devidamente cadastrados. Por exemplo: Ao consultar um processo eu terei acesso à informação de que o mesmo se encontra no escaninho “08 - 01 – Marcar Perícia”, onde “08” é a identificação do setor de Perícias, “01” é o escaninho e “Marcar Perícia” a descrição da fase processual correspondente ao escaninho.

#### **4) Utilização intensiva dos recursos de informática**

a) Utilização de pasta na rede (área T) intensivamente:

- Foram criadas subpastas de modelos de certidões, petições, formulários, impressos, etc., acessíveis a todos os servidores da vara para plena utilização.
- Além dessas subpastas foram disponibilizadas pastas de provimentos, resoluções e os principais códigos jurídicos, sempre atualizados, para consulta, na rede, pelos servidores.

- Foi incentivada a substituição quase que total dos carimbos por etiquetas, trazendo maior rapidez à realização dos atos internos.
- Foi criado cadastro informatizado de peritos e fases da perícia, permitindo ao servidor responsável um efetivo controle de prazos, datas e perícias agendadas através de uma planilha que mostra todos os processos que estão com perícia em curso, pendentes de transmissão de quesitos, de apresentação de laudo, etc.
- Todos os memorandos, ofícios, certidões, portarias e formulários em geral foram cadastrados no Apolo, propiciando a expedição e a rápida retificação, quando necessária, dos mesmos por qualquer servidor com acesso ao SIAPRO.
- Foi incentivada a utilização intensiva dos códigos barras em todos os formulários gerados (mandados, ofícios, certidões, termos de transmissão de quesitos, etc.) pela secretaria para propiciar o rápido manuseio dos mesmos através dos leitores óticos.
- O setor de publicação passou a contar apenas com a pasta virtual do DIO-ES, sendo abolida a pasta impressa dos diários. Sendo assim, a conferência é feita na tela e o diário “virtual” é arquivado em pasta específica na área T para possibilitar a geração de CD anual dos diários ao término do exercício.
- Utilização no microcomputador do balcão do comunicador instantâneo PANDION para solicitação de apoio e providências, bem como para expedir aviso de cliente querendo conversar, no balcão, com a Diretora.

##### **5) Elaboração de Manuais por Setor**

- Cada servidor foi instado a criar um manual passo-a-passo de seu setor, propiciando uma uniformidade de procedimentos mesmo na ausência do principal responsável.

## **6) Escalas de Trabalho**

Tarefas extremamente desgastantes e que, via de regra, importam em problemas para os gerentes das varas são o atendimento ao balcão, telefone e o controle de petições com sua respectiva juntada aos autos.

### **a) Balcão e Telefone**

Para solucionar esse problema o grupo optou pela elaboração de escalas mensais de trabalho, no que tange ao atendimento ao balcão e ao telefone, das quais constam dias e horários em que cada servidor atenderá ao balcão e ao telefone. Sendo que da escala de balcão consta um servidor de apoio.

Conseguimos com a utilização da escala propiciar um planejamento melhor do trabalho do servidor e uma otimização dos atendimentos envolvidos, evitando a desmotivação tão característica de quem executa única e exclusivamente essas tarefas.

Foram criados escaninhos de apoio ao balcão, onde consta o nome de cada servidor. Ao finalizar o atendimento o servidor coloca o processo em seu escaninho de apoio. Ao término do seu horário, leva consigo os processos para que possa dar o necessário andamento aos mesmos, aprendendo outras etapas do andamento do feito na vara, uma vez que em caso de dúvidas poderá consultar o seu supervisor de equipe ou o diretor.

### **b) Petições**

As petições são colhidas, ao término do expediente, pelo servidor responsável que providencia a localização dos processos a que se referem ou o necessário registro em caso do processo não se encontrar na Secretaria.

Após localizados os processos, os mesmos são localizados no setor 12, onde cada servidor tem um escaninho numerado com seu nome para que providencie a juntada no momento oportuno. O critério adotado é de correspondência do número do escaninho com o último número do processo antes do dígito verificador.

Quanto às petições registradas cujos feitos não se encontram em cartório, as mesmas são colocadas em pastas também numeradas segundo o critério acima, das quais consta o número (que é o mesmo do escaninho de juntada) e o nome do servidor responsável.

Conseguimos com os procedimentos adotados acima evitar o acúmulo de processos pendentes de juntada de petições e de petições para localização dos processos. A carga foi diluída entre os integrantes da equipe, tornando-a suportável e contornável por todos os ângulos.

### **7) Incentivando o Planejamento**

Numa época em que é exigido do servidor um perfil “multi-task”, os servidores foram incentivados a fazerem uso de um planejamento semanal para viabilizar o desempenho de suas tarefas sem gerar ansiedade e cobrança infundada. Como a maioria nunca havia feito nenhum tipo de planejamento formal

a) Em uma primeira etapa foram distribuídos para os servidores pequenos relógios com alarme e cronômetro e com adesivos para serem afixados nos monitores. Cada servidor foi instado a cronometrar o tempo que levava para o desempenho de suas tarefas, bem como a quantidade de interrupções por telefone, colegas, etc.

b) Em um segundo momento foram disponibilizados textos sobre a importância do planejamento e para realização de um teste quanto à utilização do planejamento pelo servidor. Foram distribuídos, ainda, formulários de planejamento semanal e foi pedido a cada servidor que colocasse, no papel, as tarefas que desempenharia na próxima semana, incluindo seu horário de balcão, telefone, juntada de petições, consulta à pasta de petições, etc. Em cada dia e horário constava um campo para anotação de fatores responsáveis pela inexecução, se ocorrida, do planejamento a cada horário.

c) Os servidores foram orientados, bem como os supervisores a fazerem uso do planejamento como prática diária e permanente.

Foi detectada uma melhora considerável quando à condução, pelos servidores, de suas atribuições diárias. Embora ainda enfrentemos resistências quanto ao planejamento contínuo, esse aspecto está sendo trabalhado.

### **8) Monitorando os Processos e Procedimentos**

Para permitir a reformulação de estratégias e planejamentos de modo a otimizar e tornar cada vez mais efetivo e eficiente o andamento dos feitos na Vara, foram elaborados formulários de controle estatístico de atendimento de balcão e telefone para permitir um monitoramento constante do aporte de pessoas ao nosso atendimento. Mensalmente esses formulários subsidiam estatísticas geradas no Excel quanto ao total de pessoas atendidas, bem como reflexo desse atendimento no dia-a-dia da vara e no andamento das ações, possibilitando uma radiografia real da Vara em comparação com as estatísticas geradas no SIAPRO.

Iniciou-se também um sistema de monitoramento no Excel, apesar já ter sido formulada solicitação ao setor responsável (informática) para que tal monitoramento possa ser feito diariamente no SIAPRO, do tempo médio de processamento dos feitos na Vara, do ajuizamento até a sentença e da sentença até o arquivamento para que possamos visualizar o desempenho total da equipe na condução dos feitos.

### **9) Apresentação dos 5S para a equipe:**

Foi apresentado o programa 5S para os servidores, de forma gradativa, para que cada um não conhecesse cada “senso”, mas também já pudesse ir utilizando em seu espaço de trabalho.

Na primeira fase foram instados a fazer uso do *Senso de Utilização* do que resultou uma quantidade enorme de materiais que foram ou descartados ou redirecionados para setores como o setor de material, distribuição, etc.

Na segunda fase, quando da apresentação do *Senso de Ordenação*, os servidores que manuseiam muitos papéis receberam pastas-catálogo com etiqueta do 5S e bandejas de mesa e gaveta para organização dos seus materiais.

Estamos atualmente na fase de apresentação do *Senso de Limpeza* que contará com a participação dos servidores da empresa terceirizada que efetua a limpeza das instalações.

Percebemos que, apesar da implantação parcial, os servidores já conseguem localizar os materiais de consulta com maior rapidez e com menor ansiedade. As estações de trabalho estão mais limpas e propícias ao desempenho das atividades diárias de uma forma mais eficiente e tranqüila.

### **10) Respeito aos nossos clientes**

Como a nossa razão de ser diz respeito diretamente aos nossos clientes. Como somos servidores públicos, nossa equipe tem uma preocupação constante com a qualidade do nosso trabalho e, em razão disso, foram desenvolvidas diversas formas de controle do nosso trabalho para que possamos atender cada vez melhor os nossos clientes:

a) Da porta ao balcão o nosso cliente já pode sentir que está entrando em um ambiente em que as pessoas se preocupam com sua atenção e o seu bem estar, através de pequenos detalhes como:

- Cartaz de boas vindas;
- Água e café;
- Biscoitos;
- Revistas;
- TV;
- Cadeiras de espera;

b) Foi instalada Câmera de Vídeo com cartaz esclarecendo que o monitoramento visa à otimização e demora do tempo de atendimento, possibilitando à Diretora de Secretaria monitorar o fluxo de pessoas e intervir em caso de demora excessiva e outros problemas que possam surgir no atendimento ao balcão.

c) Sistema de Senhas para todos: autores (senha eletrônica), advogados, parceiros, estagiários, etc, possibilitando, inclusive, o controle estatístico dentro de cada categoria atendida. Foram desenvolvidos cartões para os advogados, estagiários e parceiros, por cor, colocados em bolsos estrategicamente posicionados na parede do corredor, próxima ao balcão.

Foram também colocados cartazes que explicam como funciona o nosso atendimento e afixado relógio externo para controle do tempo de espera.

d) Foi disponibilizada pesquisa de satisfação do cliente, bem como urna para depósito da mesma na parte externa do balcão, sendo que os questionários preenchidos têm seus dados tabulados no Excel e as pessoas que se identificam ao preencher a pesquisa têm uma resposta e um agradecimento formulado pela própria diretora seja por e-mail ou telefone.

e) Foi elaborada cartilha para distribuição aos clientes com as principais ações e documentos necessários a cada uma.

f) A escala de atendimento ao balcão e telefone, com foto, é afixada na parte externa de modo que o cliente sabe o nome e as feições de quem fará o seu atendimento naquele horário.

g) Possibilidade de agendamento de consulta e carga dos processos por e-mail, telefone e fax, diminuindo o tempo de espera do cliente no balcão, uma vez que ao chegar à Secretaria ele poderá contar com os processos já separados.

Percebemos que com essas medidas simples, ainda que a parte obtenha uma resposta negativa, em nossa vara, quanto ao direito que veio buscar na Justiça, em regra, eles saem extremamente agradecidos e impressionados com o atendimento e organização (depoimentos colhidos no balcão e nas pesquisas mencionadas).

### **11) Controle Rigoroso da Duração do Processo**

A rapidez que deve fazer parte da verdadeira justiça deve ser monitorada através do andamento dos processos, uma vez que essa justiça é buscada pelo cidadão através do processo como um todo. Sendo assim, foram desenvolvidos mecanismos para efetivação desse controle:

#### **a) Projeto 45**

Com o nome inspirado na Emenda Constitucional 45, que garante aos cidadãos “a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (Art. 5º, Inc. LXXVIII da CRFB/88, incluído pela EC 45/2004), foi criado o Projeto 45 que consta, em um primeiro momento, da criação de escaninhos, em cada setor, para recebimento dos processos mais antigos para que sejam atribuídas a eles prioridade de análise e processamento. Foi gerada também listagem com todos esses processos, a qual deverá ser monitorada mensalmente para acompanhar os resultados práticos da implantação.

b) Filtro de Processamento

É gerada, mensalmente, relação de processos que se encontrem parados nos gabinetes, bem como o respectivo tempo de paralisação. Essa relação é repassada aos juizes e assessores para que possam, efetivamente, monitorar e julgar esses processos o mais rapidamente possível.

c) Controle Rigoroso de Prazo

Os prazos são controlados através de planilhas existentes nos setores de intimação (telegrama, publicação e mandados), que garantem que eles sejam certificados no dia seguinte ao seu vencimento, evitando paralisações processuais desnecessárias.

**12) *Elaboração de Análise de Ambiente Externo e Interno***

Está atualmente em curso elaboração de planejamento estratégico “bottom-up” que contou, em um primeiro momento, com análise do ambiente interno. Foram discriminadas as forças e fraquezas e estão sendo elaboradas as medidas garantidoras das forças e inibidoras das fraquezas pela equipe.

## **Conclusão**

Concluimos que não foram idéias isoladas que contribuíram para o êxito desta equipe, mas sim a sua implantação sistemática e harmoniosa. Êxito esse que pode ser constatado através do:

- alcance mensal e contínuo de metas temporárias e permanentes;

- retorno de respostas de satisfação da nossa clientela com o nosso trabalho;

- **diminuição do tempo médio de processamento do ajuizamento até a sentença de 650 para 94;**

- Prolação de mais de 17.000 sentenças de agosto de 2005 a novembro de 2006.

- Arquivamento de mais de 10.000 ações.

- reconhecimento externado pelo público interno da instituição Justiça Federal – Seção Judiciária do Espírito Santo.