

Em julho/2015 recebi o convite do Dr. Rodrigo Ramos Melgaço, Juiz de Direito da 2ª vara da Comarca de Água Preta, unidade componente do 1º grau do Tribunal de Justiça de Pernambuco, para ser Chefe de secretaria na citada vara.

Ao chegar à unidade o cenário era de considerável desorganização e desmotivação da equipe. A vara tinha um acervo de 2766 processos e uma equipe composta por 7 servidores. A taxa de congestionamento girava em torno de 82% e as metas 1 e 2 do CNJ não estavam alcançando os 100% recomendáveis.

Em acordo com o Magistrado iniciei então um projeto visando reduzir o acervo e a taxa de congestionamento, além de atingir as metas 1 e 2 do CNJ. Para atingir tais metas, entretanto, era necessário otimizar as práticas de cumprimento das decisões judiciais e de fiscalização dos prazos, estabelecendo um fluxo onde os processos não ficassem paralisados por longos períodos e o melhor meio para tanto seria com o aumento da produtividade da equipe através da melhoria do clima organizacional como influencia na motivação e com aproveitamento correto dos talentos de cada servidor.

O projeto tinha como foco a adequação dos processos de trabalho, atividades e tarefas da secretaria ao perfil de cada membro da equipe, o que proporcionaria além do aumento da eficiência e eficácia dos atos, uma melhora no nível socioemocional da unidade, buscando valorizar os talentos de cada servidor e buscando solucionar conflitos internos.

A primeira fase consistiu em uma análise do ambiente organizacional da unidade. Após um trabalho que durou cerca de 3 dias, foi possível perceber que não havia organização física dos processos, já que os mesmos após retornarem do gabinete eram colocados em estantes e separados por matéria e assunto, sem qualquer identificação sobre o tipo de movimentação necessária ou urgência. Notei, ainda, que não havia divisão de tarefas entre os servidores, como também qualquer controle por parte do antigo Chefe de Secretaria.

Diante deste cenário, duas medidas faziam-se necessárias, a identificação dos processos de trabalho, atividades e tarefas a serem

desenvolvidas e definir a atuação de cada servidor de acordo com sua experiência e perfil psicológico e profissional.

Para iniciar a identificação dos processos de trabalho, todas as ações existentes na unidade foram retiradas das prateleiras para que passassem por uma análise, triagem e separação, onde seriam observadas a antiguidade das ações, fase processual e as pendências. Após estabelecidos os parâmetros, todos os servidores passaram a trabalhar nessa análise, isso propiciou que os mesmos fossem tomando mais intimidade com todos os tipos de ações, já que eles realizavam as análises necessárias, bem como, propiciou a mim ir conhecendo o perfil de cada colaborador, já que passei a observar o tipo de dúvidas que os mesmos apresentavam, seu grau de iniciativa e comprometimento com o serviço proposto e os perfis emocionais de cada um, como alguns de seus anseios e ansiedade em relação ao trabalho.

Separados os processos judiciais, as prateleiras foram reorganizadas levando em conta a matéria processual, o tipo de ato pendente no processo e o tipo de prazo em transcurso no mesmo. Tal atividade foi essencial, tendo em vista que a reorganização, que levava em conta o rito processual de cada matéria, facilitou o fluxo das ações bem como a visualização de em que fases os processos se acumulavam, identificando os principais entraves, isso trouxe mais segurança para a equipe que passou a conhecer melhor o ambiente de trabalho com as exatas dificuldades, podendo, assim, exercitar suas capacidades de pensar soluções.

Após definir o que havia a ser feito, foi preciso começar a delinear a distribuição das funções entre os servidores, tinha início, então a segunda fase da ação. Saliento, todavia, que as fases aqui expostas tem caráter contínuo, ou seja, o início da segunda fase não encerrou a primeira, apenas dividiu o enfoque. Como dito antes, a equipe da 2ª vara da Comarca de Água Preta estava desestimulada e não havia organização quanto à distribuição das tarefas.

Inicialmente, montei o perfil de cada um dos servidores, levando em conta a formação e experiência profissionais, bem como nuances que foram observadas quando da execução da primeira atividade, que foi a separação e

reorganização dos processos. Esses dados iniciais me permitiram distribuir as primeiras tarefas.

Foram observados e anotados aspectos psicológicos e profissionais de cada servidor, fatores como idade, grau de escolarização, motivação, grau de compromisso com o trabalho, assiduidade, etc. Por exemplo, embora pareça improvável, uma das servidoras tinha dificuldades na leitura, tal dificuldade foi observada ainda na fase de análise inicial das demandas. Tal servidora, todavia, tinha boa comunicação com a população e conhecia bem os aspectos culturais da cidade, por ser natural do município de Água Preta, isso dava a ela uma boa desenvoltura no atendimento ao público, característica que não se notava em alguns servidores, mesmo em alguns com nível intelectual maior.

Importante ressaltar que muitas unidades judiciais adotam diferentes modelos de divisão de tarefas entre os servidores, como divisão por matéria, por número do processo ou por fase processual. No nosso caso, tendo em vista que tudo ainda estava sendo delineado, as tarefas eram estabelecidas por mim, Chefe de Secretaria, de acordo com a evolução nas análises. Esse modelo, embora com o passar do tempo adotássemos algumas divisões fixas, vem sendo mantido até hoje, já que o fluxo de trabalho não é totalmente estável, o que exige do gestor uma atenção para adequar a divisão do trabalho a estes novos fluxos.

Para aprofundamento na montagem do perfil dos servidores utilizamos mecanismos como reuniões, ao menos duas ao mês, para montar estratégias conjuntas, definir ajustes nas metas, discutir resultados, identificar problemas e conflitos e buscar soluções. Tais reuniões, onde todos eram provocados a falar, foram demonstrando traços da personalidade, motivação e da percepção de cada servidor em relação ao ambiente de trabalho. Também foram realizados cafés da manhã e almoços coletivos, em climas mais descontraídos, o que visava integração entre a equipe e buscava também motivar as pessoas e reduzir tensões.

Após 6 meses, no início do ano de 2016, as atividades já ganhavam um fluxo contínuo e quase automático. Os servidores foram provocados e submetidos a diversas atividades dentro da conjuntura de trabalho até que as tarefas e algumas divisões destas fossem se firmando. A esta altura já era

possível traçar um perfil muito mais fidedigno de cada servidor e a adequação deste, dentro do seu conjunto de talentos, às atividades necessárias ao bom funcionamento da unidade.

Ressalto que já no final do ano de 2015 era possível notar uma maior integração e motivação da equipe, o que refletiu fortemente na execução do trabalho e nos resultados. A taxa de congestionamento, por exemplo, caiu para pouco mais de 66%, em dezembro/2015, 16% a menos que a registrada no ano anterior.

O que se seguiu foi a especialização dos resultados obtidos nas 2 primeiras fases. Passamos a construir bancos de dados, estabelecer processos grupais e individuais com rotinas sistematizadas e com controle de eficiência e eficácia dos atos, além de mecanismos de administração de conflitos, tudo isso baseado no perfil da equipe que, no âmbito do poder judiciário pernambucano varia muito, por ser um estado grande, culturalmente diverso com diferentes nuances educacionais, econômicas e ambientais que variam bastante de região para região.

Hoje, quase 4 anos depois este projeto continua em execução, já que as mudanças são constantes, tanto na legislação, nas normas do TJPE e também na composição e no perfil da equipe, que hoje conta com apenas 4 servidores. Os resultados obtidos demonstram a eficácia da execução satisfatória da ação, a 2ª vara da Comarca de Água Preta conta hoje com um acervo de pouco mais de 1000 processos, quase três vezes menos que há quatro anos. A taxa de congestionamento em 2018 foi de 51%, sendo que desde 2016 o congestionamento da unidade ficou sempre abaixo dos 60%. Ainda, a meta 1 do CNJ foi batida em todos os meses no período de agosto/2015 a dezembro/2018 e a meta 2 foi batida pela primeira vez na história da Comarca no ano de 2017 e alcançada novamente em 2018.

Tais números, como já dito, comprovam que a valorização do talento individual de cada servidor, com a aplicação da força de trabalho direcionada de forma adequada, melhoram o clima organizacional e, conseqüentemente, aumentam de maneira considerável a produtividade da equipe e da unidade judicial. A observação e sistematização mais profunda do perfil da equipe,

buscando a adequação da força de trabalho à necessidade do serviço é, por vezes, negligenciada, sendo feita de forma informal na maioria das vezes.

O presente projeto foi levado, ainda que de forma mais superficial, para algumas outras unidades do TJPE em virtude do “Projeto Juiz Amigo”, desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de Pernambuco, quando o Dr. Rodrigo Ramos Melgaço me convidou para visitar junto com ele algumas unidades sob a jurisdição de Magistrados que estavam, então, iniciando suas carreiras de juízes. Nestas comarcas foram feitas reuniões, apresentado o projeto e discutido, sobretudo com os gestores, os mecanismos para aplicação dos mesmos. As dúvidas eram sanadas através de contato telefônico com estas unidades, quando era possível também realizar uma troca de experiências sobre a execução do projeto. Os resultados nestas comarcas foram também muito bons, com redução substancial em seus acervos e taxas de congestionamento.