



Gestão de Gabinetes no 2.º Grau de Jurisdição

Projeto destinado a sugerir novo modelo de gestão, com orientações sobre: como formar uma equipe, como julgar rápido e como reduzir gastos

2015

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	3
2 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	4
2.1 TÍTULO	4
2.2 COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	4
2.3 LINHA DE PESQUISA	5
3 OBJETO	6
3.1 TEMA	6
3.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	6
3.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	6
4 JUSTIFICATIVA	7
5 OBJETIVOS	11
5.1 OBJETIVO GERAL	11
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
6 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE	13
7 GESTÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS	13
7.1 DIVISÃO E ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS JUDICIAIS	13
7.2 FLUXOS DOS PROCESSOS JUDICIAIS EM GABINETE	15
7.3 ROL DE MEDIDAS SUGERIDAS	20
8 GESTÃO DE PESSOAS	25
8.1 HUMANIZAÇÃO E LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	25
8.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	27
8.3 PLANEJAMENTO E TELETRABALHO	28
8.4 TRABALHO EM EQUIPE	29
9 GESTÃO SUSTENTÁVEL EM GABINETES	31
10 RESULTADOS	34
11 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	36
REFERÊNCIAS	37

1 APRESENTAÇÃO

O Poder Judiciário de Santa Catarina, em harmonia com o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que busca atender as expectativas de toda a sociedade brasileira por um Judiciário moderno, econômico e eficiente, e considerando os bons resultados já alcançados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina em vários aspectos, apresenta projeto que tem o intuito de mostrar como a metodologia de gestão pode ser utilizada para a formação de equipe de trabalho, obtenção de melhorias no fluxo dos processos judiciais, adoção de práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos em gabinetes no segundo grau de jurisdição.

Partindo-se do objetivo do Poder Judiciário de Santa Catarina em “ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”, e levando-se em conta sugestões de magistrados, a Presidência do Tribunal de Justiça, a partir da visão da necessidade de administração voltada à modernização do Judiciário e à sua legitimação perante a sociedade, apresenta o Projeto Manual de Gestão de Gabinetes no segundo grau de Jurisdição.

Este documento, em versão final, tem como objetivo auxiliar no desenvolvimento de ações e métodos que promovam ganhos quantitativos e qualitativos na gestão judiciária da segunda instância.

2 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

2.1 TÍTULO

Projeto Manual de Gestão de Gabinetes no 2.º Grau de Jurisdição

2.2 COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina

Desembargador Nelson Juliano Schaefer Martins

Coordenação e desenvolvimento

Desembargador Raulino Jacó Brüning

Fabíola Monteiro Caetano Sebastiani

Karin Tasca Maier

Mariane Soares Ramos Medeiros

Coordenação Metodológica

Elizete Lanzoni Alves – Secretaria de Gestão Socioambiental

Revisão de Texto

Pietro Tabarin Volponi – Seção de Revisão

Apoio

Assessoria de Planejamento – Asplan

Secretaria de Gestão Socioambiental

Diretoria-Geral Judiciária – DGJ

Colaboração

João Anfilóquio Machado (Diretor da Asplan)

Wanderley Horn Hülse (Assessor de Planejamento)

Rafael Ulguim da Rosa Vieira (Assessor de Planejamento)

Ronei Vilmar Baron (Diretor da DGJ)

Tatiana Costa Cássio (Assessora Especial do gabinete do DGJ)

2.3 LINHA DE PESQUISA

Gestão Judiciária

3 OBJETO

3.1 TEMA

Gestão Judiciária

3.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Gestão de gabinetes no segundo grau de jurisdição orientada por manual sobre formação de equipe de trabalho, obtenção de melhorias no fluxo de processos judiciais e adoção de práticas sustentáveis e racionais no uso de materiais para a redução de gastos públicos.

3.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A metodologia de gestão, aplicada na organização de gabinetes no segundo grau de jurisdição, é instrumento hábil para melhorar o fluxo de processos tendo em vista a celeridade de julgamentos e para, ao mesmo tempo, humanizar o trabalho em equipe e promover a sustentabilidade reduzindo gastos públicos?

4 JUSTIFICATIVA

Atualmente, o país vivencia situação delicada em diferentes instâncias. Duas delas merecem destaque: a economia, que passa por um momento de crise; e o Poder Judiciário, que apresenta dificuldades de enfrentar o elevado número de processos pendentes de julgamento.

O presente projeto leva em conta a atual situação do País, que se mostra delicada por várias razões, duas das quais merecem destaque: a crise da economia e a dificuldade de enfrentamento de elevado número de processos pendentes de julgamento pelo Poder Judiciário.

De acordo com a Carta de Conjuntura n. 27 divulgada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)¹ em 23 de junho de 2015, a economia brasileira atravessa um momento difícil: grande parte dos principais indicadores econômicos e sociais mostram resultados negativos e sem indícios de modificação de tendência em curto prazo. O instituto destaca que o ajuste fiscal realizado pelo governo federal trouxe algumas consequências indesejáveis, como queda da atividade econômica, aumento do desemprego e pressão inflacionária em razão do reajuste de preços regulados pelo Estado.

Quanto à situação da Justiça brasileira, cumpre ressaltar que há em tramitação no país cerca de 95.139.766 milhões de processos (estoque antigo e casos novos), conforme se extrai do relatório Justiça em Números de 2014 (dados de 2013), do Conselho Nacional de Justiça².

Tomando por base a projeção do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2013 para o número de habitantes no Brasil (200 milhões), constata-se que há aproximadamente um processo em tramitação para cada duas pessoas.

¹ Carta de Conjuntura - 2015 - Junho - nº 27. Publicada no site do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Disponível em: <https://ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=25591&Itemid=3>. Acesso em: out. 2015.

² Relatório Justiça em Números 2014 (ano-base 2013). Publicado no site do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: out. 2015.

Daquele total de processos, 78% (74,2 milhões) estão vinculados à Justiça Estadual. Tomando por base a população brasileira, há na Justiça Estadual, portanto, um processo para cada 2,6 habitantes.

O relatório do Conselho Nacional de Justiça revela, ainda, que a busca pela prestação jurisdicional vem se intensificando segundo uma progressão geométrica. Há no Brasil, como já mencionado, 95 milhões de processos em tramitação, um incremento de 3,3% em relação ao total do ano anterior (2013).

O mais dramático é que, apesar do acréscimo de 1,7% na produtividade dos juízes, a taxa de congestionamento cresceu 1,3% em comparação à do ano anterior ao do relatório e atingiu o frustrante percentual de 70,9%.

Em Santa Catarina, conforme se extrai do mesmo documento do CNJ, a situação não é diferente. No ano de 2014, assim como nos anos anteriores, entraram mais processos do que o montante que foi julgado. Há em andamento, no primeiro grau de jurisdição, 2.586.753 processos e, no segundo grau de jurisdição, 73.302 processos, sendo que, aproximadamente, 73% (setenta e três por cento) dos servidores do judiciário catarinense atuam no primeiro grau de jurisdição e 27% (vinte e sete por cento) atuam no segundo grau de jurisdição.

Segundo estudos realizados pelo Gabinete da Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o custo de cada processo julgado na segunda instância é de aproximadamente R\$ 1.857,50 (mil oitocentos e cinquenta e sete reais e cinquenta centavos)³.

Além do alto custo, uma das principais insatisfações da sociedade é a morosidade no julgamento dos processos. Não obstante a preocupação com o tema por parte do Conselho Nacional de Justiça e da Corregedoria Nacional de Justiça – órgãos responsáveis pela elaboração de projetos que visam à promoção da celeridade do Poder Judiciário⁴ –, a opinião pública⁵ é de que a Justiça é morosa, cara e ineficiente.

³ Informação extraída do processo n. 470323-2012.5, de 27/7/2012.

⁴ O Conselho Nacional de Justiça edita anualmente metas nacionais e específicas para os tribunais brasileiros. No ano de 2015, referidas metas foram aprovadas por presidentes ou representantes dos

Outra questão enfrentada pelo Judiciário diz respeito à crise de gestão. Segundo Wanderlei José dos Reis (2011, p. 202), a gestão judiciária corresponde a um conjunto de medidas disponibilizado com o objetivo de garantir a plena utilização dos recursos fornecidos pelo Poder Judiciário com o fim de alcançar um serviço de qualidade e, conseqüentemente, uma prestação jurisdicional eficaz, célere e efetiva.

No entanto, os magistrados são carentes de conhecimentos acerca da prática de gestão, o que implica, muitas vezes, em gastos públicos desnecessários e ineficiência na prestação jurisdicional, afirma o autor.

Portanto, é de extrema importância que o juiz tenha o domínio de técnicas de gestão, a fim de que possa trabalhar de forma eficiente na escolha e formação da equipe, na motivação e no reconhecimento dos seus membros e, via de consequência, no gerenciamento das despesas, na racionalização dos gastos públicos e nas práticas de gestão sustentáveis.

Em razão desse cenário, este Tribunal de Justiça determinou a realização de estudos que deram origem ao Processo n. 482979-2012.4, em tramitação na Diretoria-Geral Judiciária, no intuito de definir procedimentos operacionais padronizados para ambientação e capacitação de novos servidores e magistrados, de modo a auxiliá-los no desenvolvimento de suas atividades.

Algumas incursões metodológicas de logística em relação à gestão de gabinete foram realizadas, em forma de projeto-piloto, para verificação da viabilidade de desenvolvimento do trabalho. A primeira etapa teve a colaboração do

tribunais no VIII Encontro Nacional do Judiciário, que aconteceu em Florianópolis/SC. Na oportunidade, também foi analisada uma diretriz estratégica direcionada a propiciar a magistrados e servidores da Justiça uma melhor qualidade de vida no trabalho, bem como foram discutidos os próximos desafios do Poder Judiciário, questões estas de alta relevância para a garantia do serviço judiciário efetivo, célere e seguro (Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2015>>. Acesso em: 5 ago. 2015. Já a Corregedoria Nacional de Justiça implantou, por meio da Portaria n. 17 de 17/9/2015, a primeira etapa do Projeto de Aceleração de Julgamentos no Tribunal Regional Federal da 1ª Região, cujo objetivo mais importante é dar cumprimento ao disposto no inciso LXXVIII do art. 5º da Constituição Federal, em especial no que diz respeito à razoável duração do processo (informações extraídas do site do CNJ, disponíveis em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3003>>. Acesso em: out. 2015).

⁵ RIBEIRO, Bruno; ITALIANI, Rafael. *Imagem da Justiça brasileira é prejudicada pela demora*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/imagem-da-justica-brasileira-e-prejudicada-pela-demora>>. Acesso em: out. 2015.

Desembargador Raulino Jacó Brüning e de sua equipe como apoio no desenvolvimento das atividades.

Com a realização do projeto-piloto foram alcançados resultados altamente positivos, tanto em relação ao aspecto quantitativo – aumento no número de processos julgados, redução na quantidade de processos no acervo do gabinete e diminuição de despesas – como ao qualitativo – melhora no clima organizacional e, conseqüentemente, mais satisfação dos servidores, da sociedade com o serviço público prestado, além do gerenciamento de materiais e da racionalização dos gastos públicos de forma sustentável, com a aplicação das orientações da Secretaria de Gestão Socioambiental do Poder Judiciário de Santa Catarina (Plano de Logística Sustentável – PLS/SC).

Os dados obtidos evidenciam a necessidade de modernização da gestão nos gabinetes da segunda instância.

Entender a relevância desse tema é reconhecer que, em todo o país, vive-se um momento de sensível ampliação das demandas judiciais, o que torna necessário um planejamento estratégico que envolva tribunais, juízes e servidores, a fim de oferecer uma jurisdição célere e eficaz, com o menor custo possível, que contribua, assim, para o fortalecimento da democracia, da sustentabilidade e para a satisfação da sociedade com o Poder Judiciário.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar o Projeto Manual de Gestão de Gabinetes no 2.º Grau de Jurisdição para contribuir com a melhoria da logística de distribuição e julgamento dos processos, a eficiência das equipes, a motivação e satisfação do pessoal e o controle e a racionalização dos gastos públicos com a aplicação de critérios de sustentabilidade.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 5.2.1 Incentivar a modernização de gestão no Poder Judiciário de Santa Catarina;
- 5.2.2 Promover a satisfação pessoal e profissional dos servidores que trabalham em gabinete;
- 5.2.3 Definir procedimentos para distribuição de tarefas e competências com foco em maior produtividade;
- 5.2.4 Aprimorar a gestão democrática de pessoas de modo a formar e manter uma equipe motivada;
- 5.2.5 Levantar dados para identificação dos problemas e propor soluções técnicas e administrativas para melhoria da eficiência na prestação jurisdicional;
- 5.2.6 Combater a morosidade na prestação jurisdicional;
- 5.2.7 Reduzir o custo de um processo de modo que se obtenha mais resultado com menos horas trabalhadas;
- 5.2.8 Demonstrar os benefícios da adoção do teletrabalho;
- 5.2.9 Reduzir gastos públicos por intermédio da gestão de materiais;
- 5.2.10 Aplicar critérios de sustentabilidade na gestão de gabinete, conforme orientações da Secretaria de Gestão Socioambiental (Plano de Logística Sustentável – PLS/SC).

6 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

A Constituição Federal, em seu artigo 37, disciplina os princípios que regem a administração pública, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Este último, incluído pela Emenda Constitucional n. 19, de 1998, está relacionado com a busca pela modernização da administração pública.

Segundo Rodrigo Batista de Castro (2006, p. 6), houve, no momento da inserção deste último princípio, uma modificação do modelo burocrático – atrelado principalmente aos meios –, para o modelo gerencial, que privilegia os resultados.

Para Idalberto Chiavenato (2007, p. 130), um dos autores nacionais mais conhecidos e respeitados na área de administração de empresas e recursos humanos, as organizações devem ser analisadas sob o ponto de vista da eficácia e da eficiência de forma conjunta. O autor afirma que “eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo”.

Percebe-se, portanto, que a eficiência está relacionada com os meios, ou seja, os métodos que devem ser adotados internamente para execução das tarefas. Por sua vez, a eficácia está associada aos fins, isto é, ao alcance dos objetivos, o que reflete diretamente no meio externo.

Há, ainda, um terceiro conceito que é mais abrangente que a eficácia e tem grande relevância na gestão pública: a efetividade. Por meio dela, é possível aferir “em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população” (CASTRO, 2006, p. 5). Enquanto a eficácia indica se o objetivo foi alcançado, a efetividade mostra se o alcance desse objetivo gerou melhorias para a sociedade.

7 GESTÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS

Para que o estoque de processos seja gerido de forma eficiente no Poder Judiciário, é necessário adotar métodos de planejamento e logística, de modo a agilizar a tramitação e o julgamento.

Esse objetivo pode ser alcançado por meio da criação de algumas rotinas e fluxos no ambiente de trabalho que visem à organização dos processos pendentes de julgamento e à celeridade de sua tramitação. A seguir analisam-se os métodos utilizados pelo gabinete no qual foi posto em prática este projeto-piloto.

7.1 DIVISÃO E ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS JUDICIAIS

Para melhor organização dos processos, convém que sejam divididos em acervos por matéria. Os processos no gabinete de implantação do projeto-piloto foram divididos considerando o número de assessores, cada um deles responsável por administrar o próprio acervo.

A escolha das matérias deve-se dar por afinidade dos assessores com o assunto e possibilidade de produzir maior número de propostas de voto. A combinação desses dois critérios (afinidade com a matéria e produção em maior escala) permitirá melhorar a produção de um assessor que possa alternar análises de processos de maior complexidade e de processos mais simples ou repetitivos. Dessa forma, a produção individual de cada membro da equipe permanecerá equilibrada, e os assessores poderão especializar-se nas matérias de seu interesse. Além da separação dos processos por assuntos nas estantes (localização física), o gabinete adotou a organização por meio de planilhas eletrônicas no Excel. Esta medida é conhecida como Retrato Informatizado do Acervo de Processos e consistiu no cadastramento e compartilhamento das planilhas no Excel entre os membros da equipe, com dados sobre os processos recebidos em gabinete, separados por assunto.

As planilhas possibilitam que sejam conhecidas pelo assessor, em rápida leitura na tela, todos os processos que compõem o seu acervo. A correta alimentação desse banco de dados proporciona agilidade no julgamento dos processos, uma vez que o assessor tem à disposição o retrato fiel do que está nos armários, sem que seja necessário o manuseio físico diário de processos, o que acarreta inequívoco ganho de tempo.

Conhecendo a matéria de cada processo, é possível o julgamento em bloco para a obtenção de maior celeridade na prestação jurisdicional.

Com a entrada em vigor do novo Código de Processo de Civil no ano de 2016, o retrato informatizado do acervo de processos será utilizado como meio facilitador para a observância da ordem cronológica de conclusão dos processos para proferir decisões.

Apesar do tempo inicial demandado para a alimentação das planilhas, a organização possibilita grande aumento da produção, consoante resultados do projeto-piloto já testado⁶.

De todo modo, em razão da utilidade que a ferramenta apresentou até o momento e considerando-se a necessidade de aproveitar da melhor forma os servidores destacados para a atividade-fim do Poder Judiciário, espera-se que, quando da implementação do projeto nos demais gabinetes, seja realizada a capacitação dos servidores do cadastro que integram a Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual, a fim de que os assessores dediquem menos tempo na alimentação das planilhas.

⁶ O projeto-piloto demonstrou que no primeiro ano de implementação (de maio/2013 a abril/2014), o gabinete julgou 75,75 processos por mês. Já no segundo ano (de maio/2014 a março/2015), houve incremento nessa média, que passou a ser de 126,91 processos julgados mensalmente.

7.2 FLUXOS DOS PROCESSOS JUDICIAIS EM GABINETE

A fim de melhor esclarecer o trâmite dos processos segundo a ideia proposta, passa-se à análise de todas as etapas pelas quais eles devem passar.

7.2.1 Triagem inicial

Os processos distribuídos ou redistribuídos ao gabinete são recebidos pelos estagiários. Em seguida, passam por triagem⁷ e seguem um destes três os destinos:

- a) Ficam com os estagiários para elaboração de minutas de despachos⁸ e redação de minutas de votos simples⁹, sob a supervisão do secretário jurídico; ou
- b) São encaminhados diretamente para os assessores; ou
- c) Passam pela análise prévia do secretário jurídico ou do desembargador.

Vejamos cada caso separadamente:

7.2.1.1 Ficam com os estagiários para elaboração:

- a) de minutas de despachos: os processos que necessitam de impulso ou apresentam alguma irregularidade; e
- b) de minuta de votos simples: os processos de menor complexidade, a partir de orientação prévia do secretário jurídico.

Tais situações serão abordadas de forma detalhada na fase “Elaboração de minuta de decisão monocrática ou de minuta de voto”.

⁷ Os estagiários, ao analisarem cada processo, devem verificar sua origem (se distribuído ou redistribuído). Se for processo novo, deve-se observar: se o desembargador não está impedido e se a câmara é competente para o julgamento do processo. Na ausência de impedimento e configurada a competência do órgão julgador, procede-se à admissibilidade do recurso, incluindo informações no Push do TJSC se o recurso for agravo de instrumento. Se for processo antigo: confere-se o último despacho ou decisão a fim de que se dê o andamento correto, para o que deve ser verificada a necessidade de concessão de vista às partes ante a juntada de algum documento, regularização da representação, retificação da autuação/cadastro, bem como a possibilidade de remessa ao Núcleo de Conciliação.

⁸ Esta etapa será abordada de forma detalhada na fase “Impulso e regularização processual”.

⁹ Esta etapa será abordada de forma detalhada na fase “Elaboração de minuta de decisão monocrática ou de minuta de voto”.

7.2.1.2 São encaminhados diretamente para os assessores:

Os processos que já estiveram sob responsabilidade do assessor anteriormente e tenham retornado ao gabinete em razão de recurso interposto contra minuta de decisão por si confeccionada (tais como em embargos de declaração e agravo do art. 557, § 1.º, do CPC) e, ainda, os processos em que haja sido elaborada minuta de despacho pelo assessor para o cumprimento de alguma pendência.

7.2.1.3 Passam pela análise prévia do secretário jurídico ou do desembargador: Os processos novos serão separados e localizados no escaninho “Triagem do secretário jurídico”, para que este possa fazer a primeira análise e verificar questões processuais não identificadas pelos estagiários. Se a solução do caso for simples, o secretário devolverá os autos aos estagiários para que seja apresentada por eles.

Aproximadamente a terça parte desses processos cujo mérito represente controvérsia nova no gabinete ou dependa de apreciação de prova específica será repassada ao desembargador, a fim de que manifeste seu entendimento prévio sobre o assunto, inclinando-se a acompanhar ou a divergir da decisão de primeiro grau.

O desembargador analisará os autos e deixará apontamentos como: grau de urgência (alta, média ou baixa), visão prévia acerca do mérito (manter ou reformar a sentença), sugestão da decisão (colegiada ou monocrática). O exame prévio agiliza a elaboração da minuta de voto e evita desperdício de trabalho dos assessores quando estes, por não conhecerem o entendimento do magistrado sobre matéria nova, propõem decisão em sentido diverso da que seria adotada.

Após, o secretário jurídico repassa esses processos aos assessores segundo os critérios de divisão mencionados no item 7.1.

O assessor analisa os processos e os separa de acordo com a subdivisão de cada acervo pessoal, verificando o assunto de cada processo e alimentando a planilha sob sua responsabilidade. Após alimentar a planilha, cada assessor tem

autonomia para gerenciar seu acervo e escolher os processos com os quais irá trabalhar, desde que observe as preferências legais necessárias.

7.2.2 Impulso e regularização processual

Passam por essa fase somente os processos que apresentarem irregularidade ou necessitarem de impulso do juízo, conforme detectado na fase de triagem inicial. É o caso, por exemplo, dos autos que devem ser remetidos ao Ministério Público para manifestação.

Nessas situações, os estagiários são os responsáveis pela elaboração da minuta do despacho – sob a orientação do secretário jurídico –, a fim de sanar a irregularidade encontrada.

7.2.3 Elaboração de minuta de decisão monocrática ou de minuta de voto

Os estagiários e os assessores são responsáveis pela elaboração de minuta de decisão monocrática e de minuta de voto, seguindo a orientação do desembargador.

Ficam a cargo dos estagiários os processos de menor complexidade. Compete a eles – sob a orientação do secretário jurídico – a elaboração de minutas de votos ou decisões monocráticas que tratem de:

- Questões processuais simples;
- Perda do objeto;
- Desistência;
- Acordo;
- Intimação para comprovação de situação financeira (em casos de pedido de justiça gratuita);
- Indeferimento do pedido de justiça gratuita consoante entendimento do desembargador;
- Intempestividade; e
- Deserção.

A pesquisa, análise e elaboração de minutas dos demais processos, de média e de alta complexidade, são de competência dos assessores. Antes de elaborar a minuta, quando a particularidade do assunto exigir, os assessores deverão dialogar entre si sobre possível solução. Para a confecção de qualquer minuta de voto, o assessor deve atuar em sintonia com a orientação prévia do desembargador, para que na revisão do trabalho pelo titular do gabinete evite-se perda de tempo e de dinheiro público, além de energia.

Sempre que possível os estagiários e assessores adotarão o modelo de minuta de decisão na forma monocrática, que permite a celeridade do julgamento dos casos em que o recurso, ou a decisão recorrida, estiver em confronto com súmula ou jurisprudência dominante, especialmente dos tribunais superiores.

Quando isso não ocorrer, passa-se à elaboração de minuta de voto.

Sempre se buscará a elaboração dos esboços das minutas – seja decisão monocrática ou voto – de forma concisa e simplificada¹⁰, para permitir a compreensão por qualquer pessoa (sobretudo às partes, como forma de democratizar a Justiça) e promover a celeridade processual¹¹.

Depois de terminados, os esboços das decisões dos processos que têm baixa complexidade, elaborados pelos estagiários, serão, inicialmente, revisados pelo secretário jurídico e, em seguida, analisados pelo magistrado, que fará a revisão final. Já as minutas elaboradas pelos assessores serão entregues diretamente ao magistrado, que também fará a revisão final.

O conhecimento acerca do modo de pensar e das convicções do desembargador tem possibilitado a aprovação de cerca de 90% das minutas de decisões, o que confere grande celeridade na inclusão do feito em pauta.

¹⁰ Quando houver essa possibilidade, será utilizada a sentença como razão de decidir e, a fim de reduzir o tamanho dos votos, será feita apenas menção ao número do precedente jurisprudencial, sem transcrição.

¹¹ Redução mensal do acervo, com julgamento de uma quantidade de processos maior do que a recebida no mesmo período.

7.2.4 Pauta e julgamento em colegiado

Só após a análise final da redação da minuta da decisão pelo desembargador é que os processos serão pautados. Tal medida garante maior tranquilidade aos assessores e aos estagiários que elaboraram os esboços dos votos.

A seleção dos processos para a pauta será feita pelo secretário jurídico, que observa a urgência e o ano de distribuição de cada um e, quando possível, a semelhança entre eles a fim de simplificar o julgamento no colegiado.

Para facilitar o debate do assunto no dia da sessão, os desembargadores encaminharão, previamente, uns aos outros as ementas dos votos que irão propor. Tal medida proporciona julgamento mais claro e célere.

Quando possível, os acórdãos serão assinados na sessão, e as decisões, quando urgentes, serão imediatamente comunicadas às comarcas de origem.

7.2.5 Atribuições complementares

Caso ocorra divergência de entendimentos na sessão de julgamento, o processo retornará ao gabinete para elaboração de voto divergente, alterações no voto decididas em colegiado, declaração de voto vencido ou vencedor, etc.

Os pedidos de vista serão examinados pelo próprio desembargador logo após a sessão e resolvidos com o auxílio do secretário jurídico, que sempre o acompanha durante a sessão. Essa medida visa abreviar o fluxo de trabalho no gabinete, visto que os assessores, por não acompanharem a sessão, desconhecem o teor das discussões havidas no colegiado.

Quando não for possível assinar todos os acórdãos na sessão de julgamento, os autos retornarão ao gabinete para tanto.

Cumprе ressaltar que a dinâmica de trabalho aqui exposta foi desenvolvida em um cenário no qual predominavam processos físicos. No entanto, a modernização do Judiciário e a implantação de processo no formato eletrônico não obstarão a adoção das rotinas citadas com mínimas adaptações.

7.3 ROL DE MEDIDAS SUGERIDAS

No desenvolvimento do projeto-piloto foram eleitas medidas que representaram organização e bom funcionamento dos trâmites processuais, motivação das pessoas, criação de clima organizacional sadio, aumento da produtividade e adoção de critérios de sustentabilidade. As primeiras medidas foram divididas da seguinte forma: de caráter pessoal, administrativas e de caráter jurídico, e as últimas cinco denominam-se aplicações de critérios de sustentabilidade, conforme seguem.

7.3.1 Medidas de caráter pessoal

1. Adoção do trabalho em residência até duas vezes por semana, com produção superior a que seria possível em gabinete (teletrabalho);
2. Atenção e incentivo ao bom relacionamento interpessoal na equipe;
3. Observância às características e necessidades individuais de cada pessoa da equipe;
4. Incentivo constante à equipe para busca de conhecimento, estudo, especialização;
5. Manutenção de um ambiente de trabalho alegre, silencioso e harmonioso;
6. Interesse e carinho pela vida pessoal de cada integrante da equipe, a fim de estabelecer relações de amizade e de coleguismo no ambiente de trabalho;
7. Desenvolvimento e manutenção do entusiasmo da equipe;

7.3.2 Medidas administrativas

8. Etiquetamento e admissibilidade de todos os processos que chegam ao gabinete pelos estagiários;
9. Inclusão no sistema Push do número do processo da origem quando se tratar de agravo de instrumento;

10. Trabalho dos assessores apenas com processos de média e alta complexidade;
11. Atribuição aos assessores de função de gerência de seu próprio acervo, sobre o qual devem ter conhecimento real;
12. Adoção de postura colaborativa dos assessores em prol da boa e ágil prestação jurisdicional para a sociedade, que é o público-alvo do Poder Judiciário;
13. Organização semanal pelos assessores dos processos recebidos por eles, com cadastro e localização nos escaninhos correspondentes;
14. Retrato informatizado do acervo realizado por meio de cadastramento pelos assessores;
15. Reuniões mensais para planejamento de questões administrativas e discussões jurídicas, com avaliação do mês findo, fixação de metas para o mês seguinte e apresentação de sugestões;
16. Elaboração da pauta de processos apenas após a conclusão de minuta de voto e sua aprovação e análise final pelo desembargador;
17. Redução contínua e mensal do acervo, com julgamento de quantidade de processos maior do que a recebida no mesmo período;
18. Assinatura dos acórdãos na mesma sessão em que forem julgados, quando possível;
19. Comunicação imediata ao juízo das decisões proferidas nos casos urgentes ou naqueles em que as particularidades assim exigirem;
20. Acompanhamento pelo secretário jurídico e oficial de gabinete dos pedidos de preferência feitos por advogados;
21. Acompanhamento pelo secretário jurídico e oficial de gabinete da produção da equipe, com apresentação de relatórios da produção individual e em grupo ao final de cada mês;
22. Elaboração de planejamento individual semanal por todos os integrantes da equipe, para a organização pessoal de cada um;
23. Elaboração de planejamento individual mensal por todos os integrantes da equipe, que deverá ser entregue no início de cada mês;
24. Divisão clara das tarefas administrativas entre os estagiários;

25. Contribuição para a formação e o desenvolvimento adequado dos estagiários, sobretudo considerando as fases ou períodos mais adiantados do curso de Direito com vistas à possibilidade futura de integrá-los à assessoria;
26. Comunicação direta do desembargador com a assessoria;
27. Explanação frequente e clara da opinião e do modo de pensar do desembargador para a assessoria;
28. Manutenção do ambiente de trabalho limpo e organizado;
29. Uso de mural de informações, o qual serve também para destacar o desempenho da equipe;
30. Destaque na reunião mensal dos resultados da equipe e individual;
31. Acompanhamento da produtividade da equipe por meio de planilha *on-line*;
32. Acompanhamento trimestral dos processos baixados em diligência ao primeiro grau de jurisdição, a fim de que retornem com brevidade para julgamento;

7.3.3 Medidas de caráter jurídico

33. Análise preliminar da competência da câmara pelos estagiários com base no Manual do Estagiário em Gabinete do 2.º Grau de Jurisdição;
34. Elaboração de minutas de despachos e minutas de decisões simples pelos estagiários;
35. Especialização dos assessores em determinadas matérias, com divisão entre eles do acervo relativo à matéria que couber a cada um;
36. Revisão pelo secretário jurídico do trabalho dos estagiários, voluntários, residente e assessor recém-contratado no gabinete;
37. Triagem inicial dos processos novos no gabinete pelo secretário jurídico;
38. Análise prévia de processos pelo desembargador nos quais haja controvérsia não resolvida em algum caso já julgado por ele. A medida facilita a elaboração de minuta pelo assessor já em consonância com o entendimento do desembargador, o que evita tanto o desperdício de tempo na redação de proposta de voto de forma contrária a que seria adotada, como também o gasto desnecessário de energia pela equipe;

39. Distribuição de processos com pedidos liminares por meio de sistema de rodízio entre os assessores;
40. Foco do trabalho dos assessores apenas na atividade-fim: elaboração de propostas de votos;
41. Simplificação dos votos com uso de linguagem simples, objetiva, concisa e de fácil compreensão por qualquer cidadão, sobretudo pelas partes¹²;
42. Julgamento do processo de forma monocrática sempre que possível (art. 557 do CPC);
43. Utilização de partes da sentença como razão de decidir, com o objetivo não só de simplificar os votos, mas também de valorizar constantemente o trabalho dos juízes;
44. Menção nas decisões apenas do número do precedente jurisprudencial, acompanhado de outros dados necessários para identificá-lo (tribunal, classe processual, órgão julgador, relator, data de julgamento), sem transcrição de conteúdo;
45. Combate à litigância de má-fé;
46. Análise de processos com pedido de vista diretamente pelo desembargador e secretário jurídico;
47. Acompanhamento da sessão da câmara pelo secretário jurídico;
48. Separação de processos para inclusão em pautas temáticas;
49. Discussão prévia dos processos em que haja dúvida a respeito do mérito, fazendo com que não se percam tempo e energia em eventual alteração posterior da minuta da decisão;
50. Utilização das ferramentas denominadas “modelos” e “base de conhecimento”, ambas do SAJ;

¹² A cultura da simplificação da linguagem usada em textos jurídicos, sem que haja prejuízo para a terminologia técnica, precisa se tornar uma realidade no Brasil. Nos EUA, na Austrália e na Inglaterra há várias iniciativas direcionadas para a simplificação não só de textos jurídicos, como também de textos produzidos por órgãos governamentais. Embora a Associação dos Magistrados Brasileiros, na época presidida pelo magistrado Rodrigo Collaço, tenha acertadamente lançado a “Campanha Nacional pela Simplificação da Linguagem Jurídica”, não houve medição de resultados ou avanços significativos comprovados para que a redação de textos simples passasse a ser uma constante na vida profissional de todos os magistrados.

51. Edição de ordem de serviço a fim de que secretário jurídico e oficial de gabinete exerçam atos destituídos de carga decisória, tendentes a ordenar e agilizar o andamento dos processos;

7.3.4 Aplicação de critérios de sustentabilidade

- 52. Aplicação do Plano de Logística Sustentável – PLS-PJSC;
- 53. Separação dos resíduos e encaminhamento para o descarte adequado;
- 54. Racionalização do uso de materiais de expediente;
- 55. Redução do uso de papel, telefone, copos plásticos e água engarrafada;
- 56. Participação nas ações educativas da Secretaria de Gestão Socioambiental.

8 GESTÃO DE PESSOAS

Uma gestão eficaz só pode ser concretizada com parcimônia e de forma democrática. Apenas quando todos se sentem parte do projeto há a motivação necessária à colheita de bons frutos.

Nesse contexto, é necessário tecer alguns comentários acerca da importância da humanização nos modelos de gestão de pessoas, formas de liderança que se mostram mais adequadas para alcançar a satisfação e a motivação das pessoas. Como consequência, tem-se um clima organizacional saudável e harmonioso, que proporciona maior produtividade.

8.1 HUMANIZAÇÃO E LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Para que o gerenciamento de pessoal seja equacionado, Gerson Raul Persike (2015) – empresário e consultor de empresas nas áreas de gestão comercial, capacitação de lideranças e formação de equipes motivadas e produtivas – sugere a autocrítica, a fim de que se tenha a resposta do percentual de investimento na humanização do modelo de gestão.

O especialista destaca a necessidade de proximidade emocional do gestor com a equipe, a confiança e a relação de mútuo respeito. Essa forma de tratamento promove o comprometimento e a motivação dos colaboradores. Ao mesmo tempo, combate a alta rotatividade de funcionários e os excessos de problemas comportamentais.

Todavia, segundo o autor, não se pode ter um gestor estritamente técnico. Além do conhecimento jurídico exigido, ele precisa dedicar-se ao trato adequado à equipe, aliando capacidade técnica e inter-relacional. Um dos principais elementos nessa equação é a conquista da confiança da equipe. Se a equipe confia em seu líder (tanto tecnicamente quanto nas questões emocionais), essa gestão terá sucesso.

Outro aspecto relevante, diretamente relacionado à confiança, diz respeito à forma de liderar. O gestor deve privilegiar a liderança democrática, com o objetivo de garantir melhores resultados.

Para Idalberto Chiavenato (2007, p. 308), esse tipo de liderança é justa, e não arbitrária, privilegia a comunicação, encoraja a participação de todos, além de preocupar-se com os diversos inconvenientes vividos pelas pessoas, não apenas com os relacionados ao trabalho.

Já James Hunter¹³ (2007) destaca a importância do bom cultivo para uma boa colheita, ressaltando que só podemos colher os frutos que plantamos e, que, no âmbito profissional, o ambiente de trabalho precisa ser saudável para que os funcionários se sintam estimulados.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Alberto Ruggiero¹⁴ (2014) afirma que, por meio da liderança horizontal, todos os membros da equipe passam a ter voz ativa e sentem-se também responsáveis pelos resultados obtidos.

O autor destaca, ainda, que a responsabilidade do líder será sempre maior que a dos liderados, em razão do cargo ocupado, bem como da obrigação de manter o equilíbrio, no interior da equipe, entre as tarefas delegadas e os objetivos almejados, sempre orientando e estimulando todos.

Em linhas gerais, busca-se, por meio da liderança democrática, delegar autoridade para que cada membro da equipe escolha a forma de realizar as atividades a fim de atingir os resultados esperados. Nesse contexto, é muito

¹³ James C. Hunter, autor de *O Monge e o Executivo*, é consultor-chefe da empresa J.D. Hunter Associates, LLC, uma empresa estadunidense de consultoria de relações de trabalho e treinamento fundada em 1985. Lastreado nos anos de sua experiência profissional, Hunter, além de consultor, tornou-se também instrutor e palestrante, principalmente na área de liderança funcional e organização de grupos comunitários.

¹⁴ Administrador de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), pós-graduado em Gestão Estratégica de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), Psicologia Organizacional pela Metodista e Marketing pela Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) e Mestre em Administração de Empresas pelo Mackenzie. Atua há 20 anos na área de gestão empresarial, com ênfase em educação, treinamento e desenvolvimento para todos os níveis organizacionais. É também *coach* certificado pelo Intregated Coaching Institute (ICI).

importante que o gestor confie no colaborador e que este, por sua vez, demonstre-se engajado e comprometido com o trabalho.

A adoção do gerenciamento humanizado, aliado à liderança democrática, promove a satisfação e a motivação da equipe, que têm como reflexos o clima organizacional harmonioso e o aumento na produtividade.

8.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

No ambiente interno das empresas e órgãos, sejam privados ou públicos, estabelece-se, entre seus membros, o clima organizacional, que está diretamente ligado ao grau de motivação de seus participantes.

A doutrina afirma sobre o tema que:

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Uma vez que o ambiente organizacional permite a satisfação das necessidades individuais de seus participantes, o clima organizacional tende a mostrar-se favorável e positivo. Quando o ambiente organizacional frustra a satisfação das necessidades dos participantes, o clima organizacional tende a mostrar-se desfavorável e negativo. (CHIAVENATO, 2007, p. 306)

Percebe-se, portanto, que o estado motivacional de cada um dos membros da equipe de trabalho produz o clima organizacional, o qual, por sua vez, é diretamente influenciado pelo estilo de liderança. Flávia Kahale (2003) destaca a importância de o líder ter a consciência de que exerce um papel relevante na motivação dos liderados, ao tempo em que é o responsável por criar condições para que eles se sintam estimulados e valorizados dentro do ambiente de trabalho.

Assim, quanto maior a satisfação das pessoas, mais harmonioso será o clima organizacional. E, como corolário, haverá aumento na produtividade (KAHALE, 2003).

Em determinada passagem de “O monge e o executivo”, quando se aborda o tema “recompensas”, James Hunter (2007) afirma que a recompensa da alegria é algo que traz satisfação interior e convicção de saber que se está verdadeiramente em sintonia com os princípios profundos e permanentes da vida.

É de extrema relevância, portanto, que a atmosfera de trabalho na qual a equipe está inserida seja agradável, em razão dos impactos diretos que causa na capacidade de produção de cada um. Aliado ao clima organizacional favorável podem-se adotar algumas medidas com o fim de auxiliar no crescimento individual, tais como o planejamento e o teletrabalho.

8.3 PLANEJAMENTO E TELETRABALHO

Sob a perspectiva de um clima organizacional saudável, algumas medidas podem ser desenvolvidas com o objetivo de tornar os membros da equipe mais operosos. Entre elas, merecem destaque o planejamento e o teletrabalho.

Segundo Idalberto Chiavenato (2007), o planejamento é uma técnica de coordenação que permite sistematizar várias atividades no sentido de realizar os objetivos almejados de forma eficaz. “Consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos da ação necessários e os meios adequados para atingi-los” (CHIAVENATO, 2007, p. 168).

Ademais, o ato de planejar promove estruturação e direcionamento das atividades, evitando o retrabalho e facilitando o controle e a avaliação das ações realizadas.

Sun Tzu (2006) já defendia essa visão ao afirmar que se deve conhecer o lugar em que se pisa, buscando-se a visão sistêmica das coisas, porque quanto mais claras forem as metas e objetivos, mais rápido serão alcançados os resultados almejados.

Por sua vez, a ferramenta do teletrabalho traz vantagens em diferentes aspectos. A Organização Internacional do Trabalho destaca: a) o aumento na

satisfação pessoal do empregado, que fica livre da agitação diária do trânsito; b) a redução, em média, de 63% da taxa de absenteísmo; e c) o crescimento de 35% a 45% na produtividade¹⁵.

Além disso, a consultora de recursos humanos Patrícia Araújo (2010) afirma que o labor à distância proporciona ao colaborador maior autonomia e melhor gestão do tempo, o que implica diminuição de estresse.

No Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o teletrabalho foi recentemente instituído e regulamentado pela Resolução GP n. 14, de 3 de junho de 2015¹⁶. O objetivo de adotar esse instrumento está diretamente ligado ao aperfeiçoamento do modelo de gestão de pessoas no Poder Judiciário catarinense. Além disso, considerou-se a necessidade de motivação e comprometimento das pessoas, bem como de desenvolvimento da saúde e do clima organizacional e, ainda, de adoção de alternativas inovadoras capazes de ampliar a eficiência dos serviços prestados pela Justiça estadual.

Constata-se, pois, que o planejamento e o teletrabalho são ações simples, que geram resultados quantitativos e qualitativos positivos para a equipe.

8.4 TRABALHO EM EQUIPE

Com base nas premissas até aqui apresentadas, sugerem-se medidas administrativas e ações voltadas ao incremento e melhoramento contínuo do trabalho em equipe, tais como:

- 1) realização de planejamento individual e mensal de atividades para cada membro da equipe;

¹⁵ Vantagens do trabalho a distância. Texto publicado no *site* da Organização Internacional do Trabalho, disponível em: <<http://www.oit.org.br/content/vantagens-do-trabalho-distancia>>. Acesso em: out. 2015.

¹⁶ Resolução n. 14, de 3 de junho de 2015, do Gabinete da Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=145123&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>>. Acesso em: out. 2015.

2) organização semanal de tarefas: nas segundas-feiras pela manhã cada assessor separa os processos que serão resolvidos naquela semana, observando, na medida do possível, as prioridades de julgamento, como processos mais antigos, processos em que idosos sejam parte ou interveniente, e os pedidos de preferência/urgência, podendo, ainda, escolher determinado assunto para julgamento em massa, de modo a conferir maior celeridade ao seu trabalho;

3) estímulo à mútua colaboração e ao compartilhamento de informações;

4) fortalecimento diário do espírito de equipe;

5) manutenção de ambiente humanizado, democrático, acolhedor e propício ao crescimento pessoal de modo individual e coletivo;

6) possibilidade de teletrabalho, que permite ao assessor optar por trabalhar a partir de outro ambiente desde que apresente rendimento superior ao que seria esperado se as atividades fossem desenvolvidas no Tribunal de Justiça. A medida deve ser compatibilizada, todavia, com a necessidade de manter o gabinete sempre aberto para atendimento a partes e advogados;

7) realização de reunião mensal composta por três momentos distintos: avaliação do mês findo, planejamento do mês seguinte e discussão sobre entendimentos jurídicos e questões administrativas.

A adoção dessas medidas (ou de outras compatíveis com elas) contribuirá para o aumento da produtividade e a manutenção de clima organizacional saudável.

9 GESTÃO SUSTENTÁVEL EM GABINETES

A sustentabilidade e a preocupação com a preservação do ambiente são pontos que constam definitivamente das agendas governamentais de forma global.

As organizações públicas podem desempenhar importante papel e contribuir significativamente para a preservação ambiental se adotarem medidas aptas a fazer frente à sua condição de grandes consumidoras, geradoras de resíduos e usuárias de muitos recursos naturais incorporados no processo de fabricação de produtos que adquirem, como papel e copos plásticos.

A Resolução n. 201/2015 do Conselho Nacional de Justiça, de 3 de março de 2015, determinou a elaboração e implantação do Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário – PLS-PJ, que possibilita a adoção de modelos de gestão organizacional e de processos estruturados para a promoção da sustentabilidade ambiental, econômica e social, bem como estimula a reflexão e a mudança dos padrões de compra, consumo e gestão documental dos órgãos do Poder Judiciário.

Em novembro de 2015 foi aprovado o Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário de Santa Catarina – PLS-PJSC, instrumento vinculado ao planejamento estratégico do Poder Judiciário catarinense, que deve dispor sobre a definição de metas, responsabilidades, proposta de ações, prazos de execução, mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados. O PLS-PJSC permite estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade, de racionalização e metas de qualidade que objetivem a gestão eficiente do gasto público e dos processos de trabalho, considerando a visão sistêmica do órgão e o papel indutor de novos padrões comportamentais¹⁷. Entre seus objetivos destacam-se:

1. Orientar ações que importem em aprimoramento contínuo da qualidade do gasto público;

¹⁷ Apresentação do Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário de Santa Catarina – PLS-PJSC.

2. Fomentar a utilização de forma racional e sustentável dos recursos naturais e dos bens públicos;
3. Promover contratações sustentáveis;
4. Sensibilizar e capacitar o corpo funcional e a força de trabalho auxiliar para o desenvolvimento de novos hábitos de consumo, descarte de resíduos e a eliminação de desperdício;
5. Desenvolver ações, de forma multidisciplinar e em parceria com as diretorias responsáveis, que visem à qualidade de vida no ambiente de trabalho;

A gestão de gabinetes deve estar em harmonia com as orientações da Secretaria de Gestão Socioambiental do Poder Judiciário e o Plano de Logística Sustentável – PLS-PJSC, que servem de base para a aplicação de critérios de sustentabilidade no gerenciamento de materiais, na promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho e na redução dos gastos públicos, com ações simples e que reflitam o equilíbrio do tripé da sustentabilidade, ou seja, ambientalmente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis.

A realização da coleta seletiva e o descarte adequado dos resíduos são o primeiro passo de uma gestão sustentável. Os coletores podem ser solicitados à Secretaria de Gestão Socioambiental, assim como as coletas extras (fora da escala diária), pelo *e-mail*: reciclar@tjsc.jus.br ou ramal: 1929.

A racionalização do consumo de material de expediente e a redução do uso de papel, telefonia e água engarrafada também contribuem para gestão eficiente dos gastos públicos.

No projeto-piloto realizado foi feito o levantamento dos gastos com papel, fotocópia, serviços gráficos, material de escritório (consumo e permanente), combustível, telefonia e água engarrafada. Constatou-se que o conhecimento e controle dos números auxiliam no desenvolvimento de ações no gabinete de forma integrada.

Todas as medidas que envolvem a gestão ambiental dependem fundamentalmente da conscientização e modificação da forma de agir, de consumir

e pensar, pois o ser humano não somente interage com a natureza, mas dela faz parte.

Como a gestão ambiental é transversal, de modo a ser parte de todos os setores do Poder Judiciário, a participação de todos nas ações educativas, administrativas e institucionais da Secretaria de Gestão Socioambiental é fator de importância e de sucesso na busca de um ambiente mais equilibrado e saudável para as atuais e futuras gerações.

10 RESULTADOS

Com a implantação do projeto, foram alcançados resultados positivos tanto de aspecto qualitativo como quantitativo.

Do ponto de vista qualitativo, verificou-se que o método de liderança e as ferramentas adotadas foram eficientes, visto que geraram aumento da motivação e satisfação da equipe, facilmente percebido pelo clima organizacional agradável e harmonioso estabelecido no ambiente de trabalho. Essa atmosfera, por sua vez, propiciou o crescimento da produtividade.

O projeto-piloto demonstrou que no primeiro ano de implementação (de maio/2013 a abril/2014), o gabinete julgou 75,75 processos em média por mês. Já no segundo ano (de maio/2014 a março/2015), houve incremento nessa média, que passou a ser de 126,91 processos julgados mensalmente.

Ademais, a quantidade de processos do acervo diminuiu. Quando iniciada a implantação deste projeto, havia 1.003 processos em gabinete. Após dois anos de intenso trabalho e dedicação, o acervo foi reduzido a 700 processos, número que atualmente continua decrescendo gradativamente.

O aumento do número de processos julgados mensalmente, aliado à redução do acervo de processos em gabinete, acarretou a entrega da prestação jurisdicional de forma célere. E, como consequência, verificou-se a satisfação da sociedade e a redução de gastos.

A adoção dos critérios de sustentabilidade na gestão de gabinetes permitiu a avaliação quantitativa e qualitativa das ações voltadas à administração de materiais. A partir do conhecimento dos números relativos ao uso de papel, fotocópias, combustível, telefonia e água engarrafada, foi possível redimensionar o consumo e repensar as atitudes de todos de forma harmônica com o projeto de gestão socioambiental do Poder Judiciário de Santa Catarina e os movimentos mundiais preocupados com a proteção e conservação do meio ambiente.

Os resultados apresentados, como visto, apontam claramente os benefícios decorrentes da adoção dos métodos de gestão de gabinete propostos neste projeto-piloto. Colocá-lo em prática gerará ganhos quantitativos e qualitativos para o Poder Judiciário, como aumento da produtividade dos gabinetes, formação e manutenção de equipe de trabalho motivada, economia de recursos financeiros, racionalização de gastos com base em critérios de sustentabilidade ambiental e, principalmente, satisfação da sociedade com a prestação jurisdicional célere e eficiente.

11 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Medidas	2015					2016			
	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
Apresentação do Projeto aos novos Juízes Substitutos de 2.º Grau para análise e aprovação	X								
Capacitação da equipe e análise do acervo recebido		X	X	X					
Desenvolvimento das atividades			X	X	X	X	X		
Apresentação do Projeto aos desembargadores do TJSC e respectivas assessorias					X				
Debate do tema com assessorias do TJSC					X	X	X		
Relatório de resultados com verificação da produção obtida em comparação aos gabinetes que iniciaram no Tribunal de Justiça, na mesma câmara, sem este auxílio								X	
Elaboração do documento final (Manual de Gestão de Gabinetes)								X	
Divulgação do Manual de Gestão de Gabinetes									X

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Patrícia. *Teletrabalho: que vantagens e desvantagens?*. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/item/6013-teletrabalho-que-vantagens-e-desvantagens.html>>. Acesso em: 25 set. 2015.

CASTRO, Rodrigo Batista de. *Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública*. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Traduzido por Maria da Conceição F. de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

KAHALE, Flávia. *Pesquisando a motivação: a pesquisa de clima organizacional*. Disponível em: <http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/pesquisando_motivacao_pesquisa_clima.doc>. Acesso em: 15 out. 2015.

PERSIKE, Gerson Raul. A eficácia da gestão humanizada em ambientes de telesserviços: partes I e II. *Notícias do Dia*, Florianópolis, 2015.

REIS, Wanderlei José dos. *Gestão e orçamento no judiciário nacional*. Disponível em: <http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/videre/article/viewFile/771/pdf_50>. Acesso em: 15 out. 2015.

RUGGIERO, Alberto. *A liderança horizontal no contexto organizacional*. Disponível em: <<http://albertopruggiero.blogspot.com.br/2014/02/a-lideranca-horizontal-no-contexto.html>>. Acesso em: 25 set. 2015.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. Traduzido por Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2006.