



**ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**GESTÃO DE SECRETARIAS JUDICIAIS
- GUIA DE BOAS PRÁTICAS -**

São Luis
2009

Maranhão. Poder Judiciário. Núcleo de Planejamento Estratégico.

Gestão de Secretarias Judiciais: guia de boas práticas. – São Luís: Núcleo de Planejamento Estratégico, 2009.

92 p.

1. Planejamento estratégico – Poder Judiciário – Maranhão I. Título

CDD 658.401

“O desafio do Judiciário é se reestruturar. Não adianta só aumentar o número de juízes e varas. A longo prazo, isso não funciona”.

(Ministra Ellen Gracie).

Equipe Responsável

Juízes

Sônia Maria Amaral Fernandes Ribeiro

– Juíza Auxiliar da Corregedoria –

Coordenadora do NPE

Ferdinando Marco Gomes Serejo Sousa

– Juiz Titular da Comarca de Icatu

Servidores do Núcleo de Planejamento Estratégico

Aline Mendonça da Silva - NPE

Jammson Sousa de Almeida - NPE

Katy Maria Nogueira Morais - NPE

Milena Vieira de Oliveira – NPE

Mirella Cezar Freitas - NPE

Rodrigo Ericeira Valente da Silva - NPE

Colaboradores

José Mário Santos Araújo - Arquiteto

Bruna Barbieri Waquim – Assessora de Juiz

Maria Helena Lima Barbosa – Assessora de Comunicação da CGJ

Servidores da Comarca de São Bernardo

Aldeires Oliveira Silva

Secretária Judicial

Bernardo Edson Correia Lima Araújo

Oficial de Justiça

Wernek Rockefeller Araújo Vaz

Oficial de Justiça

Joelsa Maria de Araújo Braga

Assessora de Juiz

José Neves Costa Viana

Técnico Judicial

José Roberto Carvalho Lima

Técnico Judicial

Maria do Socorro Monteiro Costa

Auxiliar de Secretaria

Michel Silva Araújo Martins

Auxiliar de Secretaria

Núbia Silva Prado

Atendente de Gabinete

Rosemberg Costa

Auxiliar de Secretaria

Valdênio Rodrigues Silva

Auxiliar de Secretaria

Servidores da Comarca de Icatu

Ataíde Sousa Pinho Neto	Oficial de Justiça
Elizandra Baima Mendes	Técnica Judiciária
Joel Gonçalves Cantanhede Filho	Auxiliar Judiciário
José Benvindo do Vale Ferreira	Técnico Judiciário
Jucilene Fonseca Teixeira	Auxiliar Judiciária
Laudimar Fonseca Cantanhede	Oficial de Justiça
Lionete Ferreira Aires Sousa	Secretária Judicial
Rafael Pires dos Anjos	Auxiliar Judiciária
Eline Costa Chagas	Auxiliar Judiciária
Carlos Rodrigo Alves Garcia	Assessor de Juiz
Gabriel Mendes Cantanhede	Aux. de Oficial de Justiça

SUMÁRIO

1 PALAVRA DO CORREGEDOR GERAL DE JUSTIÇA.....	9
2 APRESENTAÇÃO	11
3 METODOLOGIA	16
3.1 Primeira etapa: diagnóstico	18
3.1.2. Aspectos relevantes	18
3.1.2.1 Servidores	18
3.1.2.2 Espaço/Estrutura Física	19
3.1.2.3 Material.....	21
3.1.2.4 Processos judiciais.....	22
3.1.2.5 Organização dos arquivos de processos	24
3.1.2.6 Informática e sistemas.....	25
3.1.2.7 Documentos/rotinas de trabalho padrão	27
3.1.2.8 Usuários	28
3.2 Segunda etapa: análise do diagnóstico	29
3.2.1 Objetivos	30
3.2.2 Metodologia	30
3.3 Terceira etapa: planos de ação.....	30
3.4 Quarta Etapa: acompanhamento	31
4 PRÁTICAS DE GESTÃO	32
4.1 Recursos Humanos.....	32
4.1.1 Distribuição das atividades	32
4.1.2 Metas de produtividade e acompanhamento.....	33
4.1.3 Pesquisa de satisfação	34
4.1.4 Treinamento.....	35
4.1.5 Uniforme e crachá.....	35
4.1.6 Ambiente de trabalho.....	36
4.1.7 Reunião.....	36
4.2 Estrutura física	37
4.2.1 Adequação do layout	37
4.2.2 Manutenção predial	38
4.3 Material.....	38
4.3.1 Armazenamento\estoque de materiais	39
4.3.2 Relatório mensal de gastos	39
4.3.3 Pedido de material	40

4.4 Processos judiciais	40
4.4.1 Controle de cumprimento de mandados.....	40
4.4.2 Marcação de audiências.....	41
4.4.3 Triagem de processos.....	41
4.4.4 Propostas de armazenamento.....	41
4.4.5 Localização.....	43
4.4.6 Identificação visual do processo.....	43
4.5 Documentos	44
4.6 Informática e sistemas	44
4.6.1 Computadores em rede.....	46
4.7 Rotinas de trabalho	46
4.7.1 Implantação do 5 “S”.....	46
4.7.2 Manual de rotinas.....	47
4.7.3 Acompanhamento do cumprimento dos mandados.....	47
4.8 Usuários	48
4.8.1 Atendimento.....	48
4.8.2 Quadro de produtividade do juízo.....	48
4.8.3 Caixa de sugestões.....	48
4.8.4 Formulário de avaliação do atendimento.....	48
ANEXOS	49

1 PALAVRA DO CORREGEDOR GERAL DE JUSTIÇA

No dia 22 de fevereiro de 2008, tão logo assumi a Corregedoria Geral da Justiça, reuni-me com os magistrados de 1º grau, com objetivo de apresentar a proposta de gestão para o biênio 2008/2009.

Naquela ocasião destaquei a importância de empreender uma gestão planejada, sem privilégios de nenhuma ordem, mas focada em dados concretos e resultados.

Com esses propósitos em mente, juntamente com o Presidente do Tribunal de Justiça, Desembargador Raimundo Freire Cutrim, instituímos o Núcleo de Planejamento Estratégico, com as seguintes missões:

- 1º. Construir, para os próximos cinco anos, a proposta de planejamento estratégico do Poder Judiciário, voltada à atividade meio (servidores), para que a atividade fim (magistrados) tenha tranquilidade no exercício do seu mister e a sociedade possa receber a prestação jurisdicional em tempo razoável;
- 2º. Orientação na gestão das secretarias judiciais, com base em ferramentas da ciência da administração e de experiências testadas e aprovadas pelos próprios magistrados, visando à racionalização e otimização das atividades ali desenvolvidas;
- 3º. Manualização das rotinas das secretarias judiciais, como forma de padronização dos serviços e orientação dos servidores dessas unidades de trabalho.

Com efeito, o Guia de Boas Práticas é a primeira tentativa, no sentido de tornar realidade a segunda missão do Núcleo de Planejamento Estratégico, conforme acima mencionado.

Afirmo que é a primeira tentativa, a considerar que a capacidade criadora dos magistrados maranhenses, ao longo dos tempos, será capaz de implementar novas ferramentas, aptas a aprimorar a gestão das secretarias judiciais. Eis o motivo porque o Guia tem esse formato físico, que comporta adendos e modificações permanentes.

Dessa forma, a intenção é acrescentar a este Guia, ano a ano, propostas que se mostrem mais adequadas à realidade e confiaram maior eficiência aos trabalhos desenvolvidos nas secretarias judiciais.

Destaco que a secretaria judicial só atingirá sucesso na aplicação deste Guia se, além da dedicação e motivação dos servidores, estiver à frente na condução dos trabalhos de implementação das propostas o comandante da equipe: o Juiz de Direito. As atividades desenvolvidas pelas secretarias judiciais, que conferem efetividade às decisões judiciais, acontecem a partir do trabalho de equipe e exigem, para chegarmos a um bom termo, liderança, orientação e avaliação permanentes do magistrado.

Desejando, por fim, que esse Guia seja um instrumento eficaz de orientação para uma gestão mais profissional nas secretarias, espero estar contribuindo para a reestruturação administrativa dessas unidades de trabalho, em novas bases, que são de importância vital para alcançarmos a nossa missão constitucional.

São Luis (MA), maio/2009.

Jamil de Miranda Gedeon Neto
Corregedor-Geral da Justiça do Estado do Maranhão

2 APRESENTAÇÃO

Em entrevista à revista VEJA (n. 2051, 2008), a Ministra Ellen Gracie Northfleet, então Presidente do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça, questionada sobre qual seria o maior desafio do Poder Judiciário do Brasil no futuro próximo, disse: “*o de se reestruturar*”.

Nas palavras da ministra, “*simplesmente aumentar o número de juizes e o número de varas*” é uma tática que não resolve, pois se limita a oferecer “*mais do mesmo*” e não torna o Judiciário “*nem mais ágil nem mais moderno*”.

Como solução, a ministra enfatizou a necessidade de criar novos procedimentos. Tais procedimentos, no seu entender, passam pela reengenharia administrativa das varas, juizados e tribunais, algumas mudanças legislativas e na cultura litigante da sociedade, com a adoção, nesse último caso, dos meios alternativos de solução dos conflitos (conciliação e mediação).

Para o trabalho que hoje se apresenta, dentre as soluções apontadas pela ministra, interessa discutir a questão da reestruturação administrativa das secretarias judiciais, posto que, somente com o seu funcionamento adequado a atividade-fim do Poder Judiciário, em sede de primeiro grau, poderá chegar ao seu desiderato de forma eficaz.

Atualmente a sociedade vive uma dinâmica diferente em que, principalmente por conta da tecnologia, tudo acontece em outro ritmo. No entanto, a exigência de que o Direito alcance a rapidez e intensidade da vida moderna se faz acompanhar, também, pela utilização de ferramentas desenvolvidas pela própria tecnologia, para incrementar e otimizar a prestação jurisdicional.

Somado a isso, e respeitando as peculiaridades do serviço público prestado pelo Poder Judiciário, acredita-se que as técnicas de gestão desenvolvidas pela ciência da Administração podem contribuir para a melhoria dos serviços levados a efeito nas secretarias judiciais.

A convicção de que as técnicas de gestão podem ser aplicadas com sucesso nas unidades de trabalho prende-se ao fato de que

alguns magistrados no nosso Estado já promovem gestões qualificadas, com obtenção de resultados satisfatórios, utilizando essas ferramentas.

A primeira preocupação do Núcleo de Planejamento Estratégico na elaboração do Guia foi quanto a sua praticidade e aplicabilidade nas tarefas empreendidas pelas secretarias judiciais, a considerar as peculiaridades dos serviços prestados pelo Judiciário, que não comportam os mesmos conceitos e não têm os mesmos propósitos da empresa privada.

Com essa preocupação em mente e cientes da existência de algumas experiências bem sucedidas, promovidas por Juízes de Direito do Estado, partimos para a análise e avaliação dessas propostas.

Inicialmente, a análise realizada centrou-se na identificação e observação das práticas de gestão adotadas pelo juiz Ferdinando Marco Gomes Serejo Sousa, então titular da Comarca de São Bernardo.

A Comarca de São Bernardo, cujo quadro de pessoal totalizava 14 servidores (7 concursados, 2 comissionados e 5 cedidos pela Prefeitura), aplicava várias práticas de gestão, que propiciavam maior transparência, agilidade, segurança, participação, motivação dos servidores e, por tudo isso, índices satisfatórios de eficiência e reconhecimento da sociedade dos serviços prestados pelo Judiciário local. Dentre essas práticas, abaixo, destacamos algumas:

- Uso da ferramenta agenda/calendário do Google-Gmail¹, permitindo o compartilhamento da agenda das audiências marcadas pelos principais envolvidos e o seu controle;
- Uso da rede para armazenamento dos documentos gerados pelos servidores;
- Comunicação entre o Juiz e demais servidores através do

1. Trata-se de serviço de agenda on-line oferecido gratuitamente através do site www.google.com.br e que permite controlar eventos, compromissos, compartilhar a programação com outras pessoas, agregar à sua agenda diversas agendas públicas, entre outras funcionalidades.

- google talk²;
- Padronização da nomenclatura, e não somente da forma, dos expedientes³;
 - Sentenças ordenadas por números⁴;
 - Confecção de manual de rotinas e procedimentos;
 - Uso de farda e crachá pelos servidores;
 - Realização de reuniões periódicas;
 - Controle estatístico de produtividade, da secretária e do juiz;
 - Organização dos processos em prateleiras e estantes de acordo com o tipo de ação e movimentação;
 - Caixa de sugestões, voltada ao público externo, disposta na secretaria.

Esse trabalho inicial de observação e análise estendeu-se à Comarca de Icatu, onde o mencionado juiz passou a exercer a titularidade, em face de remoção.

Preliminarmente, foi feita uma avaliação-prévia da secretaria judicial da Comarca de Icatu, antes, portanto, da implementação de qualquer norte gerencial por parte do juiz Ferdinando Serejo, sendo possível traçar um DIAGNÓSTICO-PRÉVIO.

Em momento posterior, e passado algum tempo da implementação das primeiras linhas gerenciais semelhantes àquelas aplicadas na Comarca de São Bernardo, foram coletadas informações para verificar se tais mudanças causaram algum efeito na Comarca de Icatu. Dessa análise foi gerado o DIAGNÓSTICO-PÓS.

Resumidamente, pôde-se compilar e comparar os dois cenários diagnosticados na Comarca de Icatu, com o seguinte quadro:

2 Trata-se de serviço de mensagens instantâneas de texto e de conversas por voz, oferecido gratuitamente através do site www.google.com.br.

3 Quando da gravação do arquivo na rede, o título do documento deve ser padronizado, a fim de que todos os expedientes da mesma matéria sejam salvos com a mesma referência.

4 Toda sentença prolatada gera um número em ordem seqüencial, podendo esse número ser usado como referência para o preenchimento do relatório mensal de produtividade.

DIAGNÓSTICO-PRÉVIO	DIAGNÓSTICO-PÓS
Número expressivo de servidores: 17, sendo 8 do quadro do Judiciário, 1 comissionado e 8 cedidos pelo Município	Redução no número de servidores (14)
Distribuição das atividades entre os servidores	Distribuição das atividades, rodízio de servidores e horário de trabalho diferenciado, em sistema de revezamento e compensação
Ausência de identificação funcional do servidor	Adoção de crachá e uniforme para os servidores;
Distribuição inadequada do espaço físico	Redistribuição das dependências do Fórum e mudança do layout da secretaria, com separação entre as áreas de atendimento e internas
Móveis em quantidade suficiente, mas em condições precárias	Substituição da mobília;
Solicitação de material via Simplex ⁵ , mas sem controle do uso, armazenamento e estoque	Adoção de critérios de organização do material de expediente e desenvolvimento de sistema de controle, este último em fase de implantação.
Uso restrito do sistema Themis PG, sem o devido aproveitamento de suas funcionalidades	Não houve ainda grande avanço, por não ter sido instalada a nova versão do sistema
Equipamentos de informática em quantidade insuficiente;	Aquisição de novos equipamentos de informática;
Acervo de 3.743 processos, com média de 100 ações novas por mês;	Diminuição do acervo para 2.958, principalmente pela adoção de quadro de produtividade e metas;
Organização dos processos em tramitação por diversos critérios (mês, procedimento, prazos a cumprir e tipo de ação) e dispostos em locais diversos (mesa e armários na secretaria e gabinete do juiz);	Adoção de nova metodologia de organização de processos: acondicionados em prateleiras identificadas por tipo de ação e fase processual
Os critérios de organização, acima mencionados, não são mantidos a longo prazo e falta de alimentação do sistema Themis;	Melhora na manutenção dos critérios de organização e alimentação do sistema. Bem como separação diária dos processos, para realização das diligências cabíveis, acondicionados em local próprio;
Padronização de documentos apenas quanto à formatação. Inexistência de modelo do teor dos documentos;	Padronização, adoção de modelos e armazenamento de documentos em pasta de rede, bem como identificação do servidor responsável
Desmotivação dos servidores, em face das condições de trabalho e da desorganização geral do Judiciário. Apesar disso, contactou-se empatia com os trabalhos a serem desempenhados;	Aumento da motivação, em face do apoio direto e do treinamento realizado pelo juiz;
Agendamento manual de audiências;	Utilização da ferramenta agenda/calendário do Google-Gmail
Ausência de manuais de orientação;	Adoção do Manual de rotinas e procedimentos, elaborado na Comarca de São Bernardo;

Quadro 1: Quadro comparativo

Fonte: Núcleo de Planejamento Estratégico

5. O Sistema Integrado de Material e Patrimônio que permite a requisição de materiais de consumo e de expediente via internet, através de link na intranet do sítio eletrônico do Tribunal de Justiça.

Além da experiência acima relatada, de onde se extraiu grande parte das sugestões contidas no Guia, foram aproveitadas ainda algumas iniciativas apresentadas no certame anual realizado pela Associação dos Magistrados do Maranhão (AMMA), denominado “Prêmio AMMA: Melhores Práticas do Judiciário”, por se revelarem como excelentes respostas para alguns problemas que afetam os trabalhos e conferem melhor dinâmica aos procedimentos desenvolvidos pela secretaria judicial.

Destaca-se, também, o trabalho de gestão da secretaria judicial promovido pelo juiz Douglas de Melo Martins, titular da 1ª vara da Comarca de Pedreiras, como fonte de análise e aproveitamento no Guia.

Na avaliação in loco realizada na Comarca de Pedreiras, apontam-se as seguintes linhas mestras, que permitem conferir nível de excelência à organização e eficiência da secretaria:

- Metodologia de organização dos processos, que possibilita acesso rápido aos autos;
- Uso irrestrito do sistema Themis PG, evitando o retrabalho e, por via de consequência, conferindo maior eficácia aos serviços;
- Confecção de Aviso de Recebimento no próprio sistema Themis, em papel A4.

Foram consideradas, por fim, na elaboração do presente Guia, as boas práticas identificadas nas secretarias judiciais das 9ª Vara Cível e 1ª Vara de Família da Capital. A identificação dessas práticas aconteceu por meio de visitas às secretarias, visando à elaboração dos manuais de rotinas e procedimentos, terceira missão do Núcleo de Planejamento Estratégico, conforme se refere o corregedor geral da Justiça, na mensagem inicial.

Pelo exposto, pode-se afirmar que “Gestão em Secretarias Judiciais: Guia de Boas Práticas” foi construído por várias mãos e a tarefa do Núcleo de Planejamento Estratégico, dentre outras, foi de ordenar essas idéias, de sorte que o magistrado que deseje colocar em prática essas ferramentas de gestão possa fazê-lo seguindo um roteiro estabelecido (METODOLOGIA), elaborando

o seu planejamento (PLANOS DE AÇÃO) e alcançando os seus propósitos (METAS).

Destacamos que não se intenciona apresentar modelos prontos e acabados para cada secretaria judicial. O que não funcionaria, pois diversas são as realidades vivenciadas pelos magistrados nas comarcas e variados são os níveis de organização das secretarias. O Guia é um roteiro inicial a ser seguido, na busca de uma gestão mais profissional. Os servidores do Núcleo de Planejamento Estratégico estarão à disposição para orientar, prestar esclarecimentos e dirimir dúvidas, por telefone (2106-9203), e-mail (npe@tjma.jus.br) ou pessoalmente, conforme a necessidade.

3 METODOLOGIA

É impensável empregar uma nova ordem, calçada em regras e técnicas de administração e planejamento, sem que se observe a metodologia e os métodos próprios ao enfrentamento da questão posta.

Para melhor compreensão, de forma sucinta, podemos diferenciar “Método” de “Metodologia” afirmando que o primeiro é o caminho para alcançar determinado fim, enquanto a segunda é a explicação detalhada da ação desenvolvida no Método.

Como **Métodos Gerais** sugerimos:

- a) Levantamento de informações (diagnóstico), a partir da realização de entrevistas e aplicação de questionários;
Escolha de um servidor como “gestor do projeto”, com base nas seguintes características: iniciativa, espírito de equipe, organização, criatividade e, se possível, conhecimentos de administração ou práticas de gestão.
- b) Em regra, não é recomendável que o “gestor do projeto” seja o(a) secretário(a) judicial, considerando a sua sobrecarga de trabalho e que ele será a maior fonte de informações, conforme observa-se nos questionários anexos.
- c) O levantamento das informações deverá ser conduzido pelo “gestor do projeto”, a partir da aplicação de questionários

- anexos e entrevistas com o secretário judicial e outros servidores que atuem diretamente na execução dos serviços.
- d) No levantamento das informações, por meio de entrevistas, o entrevistador não deve interferir nas impressões emitidas pelo entrevistado, fazendo análise ou julgamento.
 - e) Na consolidação dos dados levantados, o entrevistador poderá consignar impressões pessoais que entenda relevantes.
 - f) Recomenda-se o uso de gravador nas entrevistas, sem excluir a possibilidade de anotações, para prevenir eventuais falhas técnicas do sistema de gravação.
 - g) Os questionários deverão ser entregues aos servidores e respondidos sem intervenção do “gestor do projeto”.
 - h) Sugere-se que, quando da elaboração do diagnóstico, sejam feitos registros fotográficos do layout da unidade, da disposição dos móveis, da fachada do prédio (vara única ou pequenos fóruns), dos servidores que compõem a equipe de trabalho da secretaria, dos locais de armazenamento dos processos e de materiais. Esse registro torna-se importante para análise comparativa e acompanhamento de todo o processo de gestão a ser implementado.

Metodologicamente sugerimos as seguintes etapas, sucessivas e interligadas, que serão detalhadas abaixo em sub-tópicos: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL, ANÁLISE, PLANOS DE AÇÃO e ACOMPANHAMENTO.

É certo que as propostas a serem detalhadas, resultantes, como já dito, das diversas experiências desenvolvidas pelos magistrados e servidores, podem ser de pronto utilizadas nas rotinas de trabalho, mas de forma parcial. Diz-se de “forma parcial”, pois se acredita que – e por isso elaboramos o Guia – é necessário ordenar essas idéias, sob pena de somente formarem um apanhado de iniciativas, sem compor um conjunto orgânico e com maiores e melhores resultados, que impactem positivamente na prestação jurisdicional.

Eis os motivos, pois, que justificam observar o passo a passo que será detalhado a seguir, na construção de um “planejamento”

(via planos de ação) e na prática das boas idéias, para atingir a meta maior de uma célere e eficaz distribuição da justiça.

Em todo o processo é importante que o juiz seja o responsável pela sua condução, não como executor das ações, mas como líder, orientador, educador e motivador da equipe.

3.1 Primeira etapa: diagnóstico

O diagnóstico visa a levantar informações sobre a situação atual da vara/juizado sob os seguintes aspectos: servidores, material, estrutura física, processos judiciais, organização dos processos, documentos, informática e sistemas, rotinas de trabalho e usuários, gerando dados para a identificação dos aspectos a serem melhorados e a definição de planos de ação.

É imprescindível estabelecer, via diagnóstico, quais são os pontos fortes e fracos da secretaria, ou seja, o que se apresenta como eficiências e/ou deficiências e limitações, respectivamente, para que, com a visão do todo, a equipe possa planejar as melhorias, realçando aspectos positivos e minimizando ou eliminando os negativos.

Assim, por meio da aplicação dos formulários em anexo, terá início a investigação, sendo necessário destacar que obstáculos e resistências podem ser encontrados, sendo fundamental superá-los para a concretização dos objetivos previstos.

3.1.2 Aspectos relevantes

3.1.2.1 Servidores

a) Justificativa

Em toda organização, pública ou privada, resta provado que o “insumo” mais importante é o “ser humano”. A existência de móveis, equipamentos e instalações com níveis de excelência, se por um lado deve ser buscado; por outro, é consabido que representa

um objetivo menor no resultado almejado pela organização.

O que, de fato, faz a diferença entre o fracasso ou sucesso da organização é o servidor bem orientado, valorizado, motivado e consciente da importância das atividades que desenvolve.

Por tudo isso é que se torna de vital importância iniciar a pesquisa qualitativa, avaliando o servidor, aquele que representa o diferencial da secretaria. Busca-se levantar, dentre outros aspectos, o nível de satisfação dos colaboradores diretos.

b) Objetivos

- Identificar o nível de conhecimento dos processos de trabalho;
- Verificar a distribuição das tarefas entre os servidores;
- Conhecer a percepção do servidor quanto aos aspectos: ambiente de trabalho, atividades realizadas e motivação para o trabalho;

c) Métodos Específicos

- Realização de entrevista com o(a) secretário(a) judicial, cujo roteiro encontra-se “Formulário de diagnóstico – Servidores” (Anexo 1).
- Aplicação de questionário “Pesquisa de satisfação servidores –Diagnóstico” a todos os servidores da Comarca/vara/juizado (Anexo 2).

3.1.2.2 Espaço/Estrutura Física

a) Justificativa

As condições do espaço e da estrutura física do prédio onde se localiza o Fórum refletem na qualidade das atividades, na medida em que limitam a capacidade de atendimento, restringem o acesso dos usuários e prejudicam a imagem da instituição.

O Poder Judiciário Estadual dispõe de inúmeras unidades de trabalho (fóruns), cujas dimensões e condições variam, posto que, em regra, não há uma padronização estrutural.

Além disso, as variações decorrem do tamanho da comarca (com duas ou mais varas), da construção predial (em imóveis adaptados ou não), da qualidade da corrente elétrica ou das soluções de telecomunicações (acesso às redes) oferecidas pelas concessionárias. Por essa razão, destaca-se desde logo que cada unidade deverá, em adotando a proposta do Guia, adequá-la à realidade imposta.

Essa adequação, apesar de não se mostrar ideal, não implica acomodação. O que se pretende, contemplando essas possibilidades, é tornar viável a melhoria imediata na organização da secretaria, sem depender de mudanças estruturais mais profundas e demoradas - como a construção de novos fóruns, por exemplo.

Afinal, os resultados alcançados na Comarca de São Bernardo, mesmo em condições adversas, demonstraram ser possível implantar as modificações organizacionais de pronto.

Na verdade, como pode ser percebido, o diagnóstico permitirá ao magistrado buscar equacionar as carências de condições estruturais com mais propriedade e ênfase, já que lhe fornecerá um retrato real da situação e das necessidades. Em muitos casos, a partir do diagnóstico, será possível racionalizar e adequar o espaço físico, por meio da modificação simples do *layout*, com a redistribuição de móveis, equipamentos e pessoas.

b) Objetivos

- Levantar o espaço e a estrutura física existentes;
- Definir a real necessidade de espaço;
- Identificar como a estrutura é utilizada na execução das atividades diárias;
- Verificar se o layout da unidade de trabalho interfere no desenvolvimento dos trabalhos, contribuindo para a redução da produtividade dos servidores.

c) Métodos específicos

- Realização de entrevista com o(a) secretário(a) judicial cujo roteiro encontra-se no Formulário de diagnóstico – Espaço/ Estrutura Física (Anexo 3).

3.1.2.3 Material

a) Justificativa

No serviço público é comum a queixa da falta de material de expediente, para dar vazão à demanda. No Poder Judiciário Estadual não é diferente: faltam materiais de consumo e expediente e sobra trabalho.

Contudo, verificando-se a quantidade absoluta de materiais que são adquiridos pela administração central, por vezes não se justifica a falta de determinados itens, assim como é inexplicável o excesso de outros, mesmo não sendo prioritários na realização das atividades.

As primeiras conclusões possíveis, e até certo ponto corretas, apontam que não existe racionalidade na distribuição de material, o que resulta em gastos excessivos e desperdícios de recursos.

O quadro traçado, contudo, não se limita à gestão de material por parte do Tribunal. Ao se lançar um olhar minucioso sobre as pequenas aquisições (cartão corporativo) e gastos nas secretarias judiciais, percebe-se que ali também persiste o desperdício, por não existir, em regra, mecanismos efetivos de controle.

Portanto, o diagnóstico desse item é também de suma importância, já que é necessário pautar as compras da administração central e manter controle sobre o consumo de materiais pelas secretarias judiciais.

b) Objetivos

- Quantificar o material permanente e de consumo existentes;
- Definir a real necessidade do material permanente e de consumo;
- Levantar as condições físicas e funcionais dos materiais permanentes existentes;
- Classificar o material permanente existente conforme o estado de utilização;
- Verificar a necessidade de manutenção, reparos ou reposição de material permanente;
- Identificar o processo de solicitação, controle e armazenamento do material de consumo.

c) Métodos específicos

- Realização de entrevista com o (a) secretário (a) judicial cujo roteiro encontra-se no “Formulário de diagnóstico – Material” (Anexo 4).
- Levantamento através da observação direta dos materiais existentes na Comarca/vara/juizado, utilizando o “Formulário de levantamento do material” (Anexo 5).

3.1.2.4 Processos Judiciais

a) Justificativa

A Lei de Divisão e Organização Judiciárias do Maranhão estabelece que a magistratura de 1º grau organizar-se-á em três entrâncias: inicial, intermediária e final. Em regra, a diferença entre as entrâncias leva em conta o porte do município onde se encontra instalada a comarca e, por via de consequência, o número de litígios levados ao conhecimento do Poder Judiciário.

Inobstante, não é raro encontrar comarcas de entrância inicial

cuja distribuição mensal de novos processos supera as varas de entrâncias intermediárias. Essa diferença numérica de processos e de servidores reflete direta e negativamente na produtividade do juiz.

Logo, identificar a distribuição é também tarefa primordial para elaboração de qualquer plano, a considerar que as metas terão de ser alcançadas em um dado espaço de tempo, que sofrerá variações em conformidade com a dimensão do trabalho.

Além disso, esse dimensionamento também incidirá em futuros indicativos à administração central, de qual o quantitativo de pessoal necessário em cada comarca/vara/juizado e qual a melhor estrutura física. Afora que possibilitará estabelecer metas de produtividade e controle de desempenho.

b) Objetivos

- Quantificar o número de processos existentes em trâmite e suspensos;
- Levantar o número de ações distribuídas no mês;
- Mensurar o número de audiências realizadas no mês;
- Verificar a existência de metas de produtividade mensal, por parte cada servidor da secretaria;
- Verificar o tempo de realização dos atos pela secretaria, para que o processo tenha curso regular;
- Investigar a existência de controle sobre os processos com carga às partes, advogados ou membros do Ministério Público.

c) Métodos Específicos

- Realização de entrevista com o(a) secretário(a) judicial cujo roteiro encontra-se no “Formulário de diagnóstico – Processos” (Anexo 6).

3.1.2.5 Organização dos arquivos de processos

a) Justificativa

Cada secretaria, ao longo dos anos, tem adotado a forma que entende mais adequada aos seus propósitos, na organização dos arquivos de processos. Não se pretende estabelecer um modelo único, sendo fundamental a verificação das peculiaridades de cada comarca/vara/juizado (especialização, tamanho e condições das instalações físicas etc).

Entretanto, independente do critério de organização adotado, o método só poderá ser considerado eficaz se atender aos seguintes requisitos:

- 1º. Tempo de localização do processo;
- 2º. Inexistência de autos não localizados (perdidos);
- 3º. Controle eficiente de carga e devolução dos autos;
- 4º. Decurso de tempo para realização de procedimentos pela secretaria, em face de deliberações nos autos pelo juiz ou de impulso ordinário pelo servidor;

Assim, se há demora na localização dos processos ou estes não são localizados; não há controle dos prazos para devolução dos autos e as decisões dos magistrados não são cumpridas em tempo razoável, dentre outros problemas, sugere-se a reformulação da maneira como os processos são acondicionados, visando ao fluxo regular dos autos e o controle da situação.

b) Objetivos

- Identificar o tempo gasto na localização dos processos;
- Levantar o número de processos não localizados pela secretaria;
- Verificar a utilização do sistema Themis para localização dos processos.

c) Métodos específicos

- Realização de entrevista com o(a) secretário(a) judicial, cujo roteiro encontra-se no “Formulário de diagnóstico – Organização dos Arquivos do Processo” (Anexo 7).
- Observação direta da forma de organização dos processos na secretaria judicial.
- Levantamento prático: em um dia normal e sem aviso prévio, peça (como se fosse usuário) ou instrua outrem a pedir no balcão da secretaria, pelo número do processo ou nome das partes, um ou mais autos e cronometre o tempo gasto pelo servidor para localizá-los.

3.1.2.6 Informática e sistemas

a) Justificativa

Os computadores e periféricos (hardware) utilizados nas unidades de trabalho do Poder Judiciário variam de marca, tamanho e qualidade, a considerar que suas aquisições têm se dado ao longo dos anos e a cada período a tecnologia oferecida muda consideravelmente. Consequência: é quase impossível a padronização dos equipamentos.

Nesse cenário, tem-se nas comarcas/varas/juizados ou na mesma unidade de trabalho equipamentos modernos e antigos. Diante dessa constatação, é necessário utilizar de forma diferenciada os equipamentos existentes, respeitando seu tempo de uso e fins pretendidos. Assim, um computador utilizado somente para digitação das audiências, em tese, não precisa ser de última geração, ao passo que outro que trabalha com outros programas (Simplex, Themis etc.) precisa ter melhor desempenho.

Nesse quesito também se justifica a importância do diagnóstico do nível de utilização pelos servidores dos programas oferecidos, notadamente o Themis, pois a depender da menor ou maior utilização do programa, pode-se agravar os problemas enfrentados

pela secretaria ou reduzir sobremaneira o retrabalho e proporcionar uma dinâmica diferente, respectivamente.

É possível, ainda, além de propiciar maior celeridade aos serviços e comodidade aos usuários (servidores/partes/advogados), tornar mais transparentes os trabalhos desenvolvidos pelo juiz e secretaria, com a disponibilização para a sociedade de todas as informações referentes aos processos (despachos, sentenças e audiências). Serviço público transparente recebe maior credibilidade da população.

b) Objetivos

- Verificar a utilização dos equipamentos de informática na unidade, com observância dos fins pretendidos e da capacidade do hardware;
- Identificar a utilização dos programas para controle de materiais e fluxo de documentos da própria secretaria;
- Averiguar a utilização de programas informatizados para a comunicação entre a secretaria e a sociedade; e entre a secretaria e a administração central;
- Verificar a correta utilização do Themis.

c) Métodos específicos

- Realização de entrevista com o(a) secretário(a) judicial cujo roteiro encontra-se no “Formulário de diagnóstico – Informática e sistemas” (Anexo 8).
- Levantamento através da observação direta do material de informática existentes na Comarca/vara/juizado, utilizando o “Formulário de levantamento do material de informática” (Anexo 9).

3.1.2.7 Documentos/rotinas de trabalho padrão

a) Justificativa

Para entrega da prestação jurisdicional ao cidadão, além do impulso oficial produzido por despachos e sentenças da lavra do juiz, são necessárias as realizações de diversas atividades e a geração de documentos pela secretaria, que viabilizem a efetividade das decisões. Assim, por exemplo, competirá aos servidores elaborar e gerar ofícios, cartas de citação e intimação.

Se a cada vez que gerar um documento o servidor precisar digitar todo o texto, a consequência prática e óbvia será o retrabalho, a perda de tempo e consumo de energia na realização da mesma tarefa. No geral, não se justifica esse retrabalho, pois os documentos costumam apresentar a mesma estrutura e o mesmo teor, diferenciando-se apenas nas especificidades do processo: nomes das partes e advogados, endereço, data da audiência etc.

Além dos documentos gerados, deve-se lembrar que para que estes tenham curso é necessário observar procedimentos específicos, ou seja, é necessário que o servidor saiba como realizar cada uma das atividades subsequentes, que são de sua responsabilidade. Em suma, deve saber quais as etapas que precisa observar, além da elaboração do documento.

Outro aspecto importante é a possibilidade de gerar documentos pelo sistema Themis. Não se trata tão-somente de criar modelos, salvá-los e utilizar no programa “Word”. A utilização do sistema oferece um recurso a mais, ao possibilitar que os modelos de documentos elaborados sejam salvos. Com isso, diminui-se consideravelmente o tempo de geração de documentos, pois o programa permite que, ao colocar o número do processo, os dados das partes, advogados e outros, outrora cadastrados, sejam imediatamente inseridos no modelo documental escolhido.

Acresce-se ao já exposto que os servidores frequentemente não possuem domínio de conceitos específicos da área jurídica ou sequer possuem experiência profissional, o que reflete negativamente no desenvolvimento das atividades na secretaria.

Enfim, o uso de modelos de documentos e a observância de rotinas e procedimentos mostram-se relevantes, quando se consi-

dera o número elevado de processos e atos processuais a serem realizados para a tramitação dos feitos, diante do número reduzido de servidores.

b) Objetivos

- Verificar a existência de orientação sobre os procedimentos necessários para a realização das atividades na secretaria;
- Visualizar se a geração de expedientes\documentos na secretaria é padronizada, via Themis ou outro sistema;
- Levantar o número de erros na elaboração de documentos pelos servidores.

c) Métodos específicos

- Realização de entrevista com o(a) secretário(a) judicial, cujo roteiro encontra-se no “Formulário de diagnóstico – Documentos e rotinas padrões” (Anexo 10).

3.1.2.8 Usuários

a) Justificativa

O produto final da melhoria na gestão deve ser a satisfação da clientela, no caso, quem busca a Justiça para solução das lides. Nessa equação, a solução do conflito deve ser obtida em tempo razoável e com técnicas certificadas pela eficiência.

Com efeito, é importante realizar um levantamento sobre a percepção e satisfação dos usuários (partes e advogados) em relação à prestação jurisdicional da comarca/vara/juizado, antes das mudanças a serem implementadas, visando identificar as falhas no método de trabalho e, a partir dos planos de ação, atuar sobre tais deficiências; bem como, após implementação das mudanças, avaliar se essas foram suficientes.

Se tudo o que for proposto for implementado e os usuários não

perceberem mudança nos serviços prestados, duas são as alternativas: ou as técnicas não foram bem empregadas ou não foram adequadas aos problemas.

b) Objetivos

- Identificar a percepção dos usuários em relação aos serviços prestados pelo Poder Judiciário na comarca/vara/juizado.
- Selecionar os pontos fracos destacados pelos usuários.
- Verificar oportunidades de melhoria.

c) Métodos específicos

- Realização de entrevista com o(a) secretário(a) judicial cujo roteiro encontra-se no “Formulário de Diagnóstico – Usuários” (Anexo 11).
- Aplicação de questionário “Pesquisa de satisfação – Usuários” aos usuários dos serviços da comarca/vara/juizado (Anexo 12).

3.2 Segunda Etapa: análise do diagnóstico

A análise do diagnóstico elaborado com a aplicação dos formulários e métodos propostos será insuficiente, se não se conseguir extrair uma conclusão capaz de detalhar os problemas, visualizar possíveis soluções e estabelecer prioridades, objetivos específicos e metas.

É importante alertar que, na definição das ações, devem ser consideradas as condições vivenciadas na comarca/vara/juizado e as eventualmente oferecidas pela administração central, dentro de um contexto realístico de viabilidade.

Além disso, o foco deve ser dado aos processos disfuncionais, ou seja, aqueles que apresentam alguma deficiência e que mais refletem negativamente na prestação jurisdicional da comarca/vara/juizado.

Na indicação das possíveis soluções e para a elaboração dos planos de ação podem ser contempladas tanto as práticas apresentadas ao final do Guia, quanto outras que se mostrem mais adequadas à realidade.

3.2.1 Objetivos

- Analisar os dados coletados na fase do diagnóstico;
- Identificar oportunidades de melhoria;
- Propor alternativas para a solução dos pontos fracos identificados.

3.2.2 Metodologia

- Realizar reuniões com a equipe, para apresentação das informações coletadas e discussão dos resultados obtidos no diagnóstico.
- Aplicar a técnica do *brainstorming*⁶ para a geração de sugestões de melhorias.

3.3 Terceira etapa: planos de ação

Consiste no planejamento/detalhamento das ações que serão implantadas, com o objetivo de promover a melhoria da dinâmica organizacional da comarca.

Deve-se definir o que precisa ser feito, quando deverá ser realizado, quem será responsável pela execução da ação planejada e os recursos necessários.

Destaca-se que o diagnóstico e a análise realizados darão subsídio para a elaboração dos planos de ação, de acordo com a realidade de cada unidade de trabalho, ou seja, as ações de melhoria adotadas e as práticas implementadas deverão variar, tendo em vista os problemas identificados e as especificidades da secretaria.

6. Técnica denominada de “tempestade de idéias” que consiste na reunião de pessoas que são estimuladas a produzir, sem qualquer crítica ou censura, o maior número de idéias sobre um assunto ou problema.

Apresenta-se um **modelo** (anexo 13) para elaboração dos planos de ação que deve ser estabelecido visando à melhoria da prestação jurisdicional na comarca/vara/juizado e, para facilitar o entendimento, um **exemplo** (anexo 14).

O **exemplo** de Plano de Ação que se apresenta, se por um lado não poderá contemplar todas as possibilidades, em face do número infinito e variável de questões a serem trabalhadas nas secretarias; por outro permite a compreensão dos seus propósitos, objetivos e metodologia.

Para cada ação a ser desenvolvida, deverá ser elaborado um plano pela equipe e identificado o responsável⁷, a fim de que todos tomem ciência, sintam-se co-responsáveis, motivem-se, contribuam com o servidor responsável e, acima de tudo, saibam claramente que, apesar de ser uma decisão tomada em conjunto (etapa de análise), é imperativo da alta direção (juiz).

3.4 Quarta etapa: acompanhamento

O acompanhamento deverá ser realizado através dos indicadores de desempenho definidos nos planos de ação a serem implementados.

O gestor deve levantar periodicamente o andamento dos planos de ação, observando os prazos estabelecidos para o alcance de cada meta, utilizando-se para tanto os formulários de acompanhamento (anexos 15 a 21).

A metodologia a ser adotada na aplicação dos formulários de acompanhamento é a mesma da fase de diagnóstico, ou seja, o gestor do projeto realizará entrevistas e/ou aplicará questionários e, posteriormente, analisará os resultados junto com a equipe responsável.

Destaca-se que pode haver a necessidade de realização de ajustes de prazos, metas e outros, de acordo com o andamento dos trabalhos, de competência do gestor do projeto (responsável).

7. Os planos de ação podem ter responsáveis diferentes. Não confundir "responsável" com "gestor", pois este rege todo o processo e o primeiro plano de ação definido.

4 PRÁTICAS DE GESTÃO

Tendo fornecido, nos tópicos anteriores, um roteiro básico para construção do planejamento para as secretarias judiciais, neste o propósito é apresentar um leque de opções, que poderá ajudar o juiz e sua equipe a, após a etapa de diagnóstico, encontrar soluções já desenvolvidas e testadas por magistrados e servidores em varas/juizados.

Afinal, como dito na “apresentação”, este Guia foi construído por muitas mãos: uns, de forma direta e outros, indiretamente.

O Núcleo de Planejamento Estratégico trabalhou, diretamente, no levantamento de dados e sugestões, na avaliação, organização, e elaboração do Guia.

Indiretamente, magistrados e secretários que compartilharam conosco suas experiências de gestão, nos termos já explicitados, contribuíram decisivamente com o conteúdo do Guia.

4.1 Recursos humanos

4.1.1 Distribuição das atividades

A distribuição das atividades consiste na divisão do trabalho entre os servidores, de forma que cada um saiba quais são suas atribuições e responsabilidades. Cabe ao secretário judicial identificar as habilidades de cada servidor, fazendo a divisão das atividades de forma a melhor aproveitar as diversas competências, observando as funções fixadas, por lei⁸, para os cargos.

O **Sistema de rodízio**, opção interessante de distribuição das atividades, consiste no revezamento periódico, entre os servidores para a realização das tarefas. Esse sistema tem as seguintes vantagens:

- a) Permite que todos os servidores tenham conhecimento sobre a universalidade de tarefas desenvolvidas na secretaria, o que propicia um fluxo normal constante dos trabalhos, em

8. Resolução N.º 06/2007, de 31 de janeiro de 2007, que regulamenta a descrição das atribuições dos cargos de provimento efetivo do Poder Judiciário do Estado do Maranhão.

face de eventual impedimento daquele que está à frente no dia-a-dia.

- b) Permite maior motivação dos servidores, pois, com o rodízio, o servidor será convidado sempre a novas descobertas, afastando o perigo da rotina repetitiva e desmotivadora.

Complementando a distribuição de atividades, é interessante identificar a tarefa a ser cumprida através de plaquetas ou etiquetas, colocadas na capa do processo, ou, ainda, em prateleiras identificadas por atividade.

Cumpra ao secretário judicial distribuir os processos, com decisões do juiz ou destinados a atos ordinatórios, com a indicação do procedimento a ser executado.

4.1.2 Metas de produtividade e acompanhamento

Nesse item, considera-se apenas a produtividade do servidor, ou seja, o percentual de trabalho realizado por este e os resultados alcançados, a partir dos recursos utilizados.

Meta de Produtividade é a produção esperada ou desejada do servidor, levando em conta um período pré-estabelecido. Para definir as metas de produtividade de cada servidor devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Quantidade de processos em tramitação;
- Quantidade de processos distribuídos;
- Número de servidores;
- Recursos existentes e em condições de uso;
- Tempo gasto para a realização de cada atividade.

Recomenda-se que as metas sejam definidas em conjunto com os servidores, buscando dessa forma um maior comprometimento para o seu alcance. Por exemplo, o secretário judicial, levando em conta os aspectos acima indicados, define que “João” deverá produzir 30 cartas de citação e expedir 20 avisos de recebimento por mês. Depois de definida a meta, o secretário a apresentará à “João”, que concordará ou não. Não concordando, o mesmo fará a exposição verbal dos motivos, bem como proposição de novas metas. Deverá ser firmado, assim, um acordo entre “João” e o

secretário, sobre a meta a ser cumprida em determinado espaço de tempo.

Fixado o acordo, periodicamente o secretário judicial deverá realizar o acompanhamento do desempenho do servidor, através do controle das metas estabelecidas e, em caso de grandes distorções, avaliar os motivos do não cumprimento. Tendo como base o exemplo citado, o secretário verificará na primeira semana a quantidade de cartas de citação e avisos de recebimento expedidos por “João” no período, fazendo os ajustes necessários, se identificar que, ao final do período proposto, a meta não será atingida.

Em síntese, o controle de produtividade ocorrerá com a comparação entre as metas previstas e os resultados obtidos pelo servidor no período.

4.1.3 Pesquisa de satisfação

A “pesquisa de satisfação” fornece elementos substantivos, que permitem avaliar a satisfação e/ou insatisfação do público interno, acerca de fatores como: ambiente, motivação, planejamento e organização do trabalho. Saber o nível de satisfação de nossos servidores com relação a esses aspectos não se trata de uma preocupação de menor; saber o nível de satisfação dos nossos servidores representa a diferença entre ter altos índices de produtividade na atividade meio e, portanto, sermos mais eficientes na prestação jurisdicional.

É indicada a aplicação periódica da “pesquisa de satisfação”, com o intuito de identificar satisfações e/ou insatisfações quanto às condições de trabalho oferecidas e promover melhorias na gestão.

Apresenta-se, anexo, formulário a ser usado para a realização dessa pesquisa (anexo 2).

Ressalta-se que, após a aplicação da pesquisa, os resultados deverão ser tabulados, analisados pelo juiz e o gestor e apresentados ao grupo, a fim de identificar necessidades de adequações.

4.1.4 Treinamento

A execução de qualquer atividade pressupõe, em primeiro lugar, o domínio do seu *modus operandi*. A busca pela excelência no serviço, no entanto, não se resume a saber fazer, mas sim saber fazer da melhor forma. Para saber fazer melhor é necessário que o servidor esteja qualificado por meio de aperfeiçoamento contínuo, para adequação às constantes evoluções sociais e tecnológicas.

Para isso, a realização de treinamentos, visando a melhor qualificação do servidor, é fundamental.

Assim, sugere-se que o (a) secretário busque a agenda de cursos oferecidos sistematicamente pela Coordenadoria de Acompanhamento e Desenvolvimento na carreira (2106 9208) ou outras instituições (SESC, SENAI, ONG's etc); promova o levantamento das necessidades de treinamento, tendo em vista as carências reais dos seus servidores e as competências que realmente irão contribuir para a melhoria das atividades na secretaria.

Identificada a necessidade de treinamento específico não ofertado pela coordenadoria, o secretário poderá contatá-la e sugerir, verificando a viabilidade de sua realização.

Afora isso, o próprio juiz da vara/juizado poderá realizar cursos para capacitar os servidores, nos aspectos processuais e/ou específicos da tramitação dos processos na secretaria e/ou valer-se de cursos à distância gratuitos disponíveis na internet⁹.

4.1.5 Uniforme e crachá

A adoção de uniforme e crachá pelos servidores permite a identificação visual pelo público externo, além de facilitar o controle de acesso das pessoas às áreas internas de trabalho.

O crachá deve seguir o modelo existente no TJMA, como forma de manter o padrão, e o uniforme, o escolhido pelos servido-

9. Para obter sugestões de sites que oferecem cursos à distância gratuitos, entrar em contato com o Núcleo de Planejamento Estratégico.

res, observando-se a formalidade mínima exigida pelo ambiente de trabalho e cores neutras. Ressalte-se que, nas experiências vivenciadas nas Comarcas de São Bernardo e Icatu, a iniciativa na adoção de fardamento partiu dos servidores, que arcaram com parte das despesas.

4.1.6 Ambiente de trabalho

Para um ambiente de trabalho agradável e motivador pode-se adotar as seguintes ações:

- Integração social através de eventos comemorativos como aniversariantes(s) do mês e confraternizações.
- Reconhecimento do desempenho do servidor que apresentar a maior produtividade no mês ou superar as metas; e de mensagens de incentivo e valorização pelo trabalho desenvolvido, assinada pelo próprio juiz.
- Escolha do servidor de melhor produtividade para participar de treinamentos em São Luis e em outros estados, conferindo, assim, caráter de premiação.
- Concessão de folga de um dia, a cada mês, tendo como critério a superação da meta fixada.

4.1.7 Reunião

Realização de reuniões periódicas com a equipe de servidores, para tratar, dentre outros temas: da avaliação dos resultados, de sugestões e reclamações.

Deve ser escolhido um servidor para atuar como secretário da reunião. Entre suas responsabilidades estão: elaborar a pauta, a ser encaminhada com antecedência a todos os participantes; fazer anotações sobre os temas tratados na reunião e registrá-los posteriormente na ata (Anexo 23), que deverá ser aprovada na reunião seguinte.

Recomenda-se, ainda, que uma vez por mês o juiz ou servidor sugira a leitura de um texto ou assista, juntamente com os servido-

res, a filme¹⁰ de cunho motivacional ou conclusões morais e éticas sobre a vida.

4.2 Estrutura física

4.2.1 Adequação do *layout*

Layout pode ser entendido como um arranjo físico estabelecido de modo planejado para melhoria do sistema de informações e ambiental. Para concretizar essa proposta, é possível, na maioria das vezes, tão somente redistribuir o mobiliário e equipamentos, aproveitado o espaço disponível de forma mais racional.

O *layout* básico da secretaria deverá atentar para a necessidade de separação entre as áreas pública (de atendimento do usuário) e privada (área de circulação restrita aos servidores).

Afora isso, nas comarcas onde os fóruns dispõem de espaços maiores, é possível observar os seguintes aspectos:

- Criação de uma sala para assessoria e outra para depósito de materiais apreendidos;
- Dimensionamento de luminárias, baseado em programas específicos de cálculo de índices de iluminância aplicados a ambientes de trabalho, visando a melhorar o conforto visual dos servidores. Para maiores informações consulte a diretoria de engenharia do TJMA;
- Utilização de estações de trabalho em “L”, com o objetivo de dar maior conforto ergonômico aos servidores;
- Utilização de cadeiras ergonomicamente corretas¹¹.
- Criação de um projeto de identidade visual, que propicie a correta orientação do usuário dentro do edifício;
- Instalação de um sistema de som e alto-falantes, para promover os pregões das audiências, intercalando com som ambiente, propiciando conforto acústico e deixando-o mais

10. Para obter sugestões de textos e filmes, entrar em contato com o Núcleo de Planejamento Estratégico.

11. Cadeira ideal para o trabalho observando aspectos como apoio de braços, altura da cadeira, tamanho do assento e do encosto, dentre outros, visando evitar problemas de saúde.

agradável e amistoso.

- Se operada a mudança do *layout*, ter atenção com estado e disposição da fiação elétrica e de rede.

Destaca-se que, atualmente, a maioria das secretarias, principalmente da capital, não têm condições estruturais de adotar algumas dessas sugestões. No entanto, optamos por apresentar essas alternativas, pois as inúmeras possibilidades de melhorias devem ser conhecidas e buscadas.

4.2.2 Manutenção predial

A manutenção predial é o ramo da engenharia voltado para a conservação, operação e segurança das edificações, vinculando-se à realização de reparos na estrutura dos prédios, para que sejam evitados danos mais sérios, que terão como consequência gastos maiores.

Ressalta-se, também, a importância da manutenção predial para que se tenha um ambiente de trabalho agradável, que contribua para a motivação dos servidores e reforce uma boa imagem do Poder Judiciário, frente ao usuário.

Para tanto, sugere-se a escolha de um servidor que, além de suas atribuições normais, responsabilize-se e preocupe-se com os seguintes aspectos, para efetiva manutenção predial:

- De ordem do juiz, reporte-se à diretoria de engenharia do TJMA, quando da necessidade de ajustes e reparos;
- Identifique dentre os reparos, aqueles que poderão ser arcados com o cartão corporativo;
- Defina um cronograma de inspeção das condições dos imóveis com a diretoria de engenharia;
- Elabore um cronograma de realização dos reparos com a diretoria de engenharia.

4.3 Material

Este item refere-se à necessidade de gerenciar adequadamen-

te os materiais de consumo e permanente, que a comarca/vara/juizado utiliza na execução de suas atividades. O cuidado na gestão de materiais é fundamental para que sejam alcançados bons resultados, evitando-se, dentre outras coisas, excesso ou falta de materiais, ambos prejudiciais ao andamento satisfatório dos trabalhos.

4.3.1 Armazenamento\estoque de materiais

Observar as características e especificidades dos itens (material de limpeza, cd, disquete, cartucho, *tonner* etc) e adotar local de armazenagem mais adequado.

Realizar inspeções sistemáticas, para avaliação das condições de armazenamento, verificando prazos de validade e identificação de necessidade de reposição de material.

Essa rotina deve ser delegada ao(a) secretário(a) judicial, com a supervisão do juiz.

4.3.2 Relatório mensal de gastos

Visa estabelecer parâmetros que permitam a gestão dos materiais existentes na unidade.

Sugere-se que todos os itens sejam listados, distinguindo-se os solicitados, os atendidos e os utilizados. Isso facilitará o acompanhamento do consumo, fornecerá dados para o próximo pedido e evitará que alguma atividade não seja realizada em razão da falta de material.

Apresenta-se modelo de Relatório Mensal de Gastos (Anexo 24) elaborado pelo Núcleo de Planejamento Estratégico que, no entanto, não foi testado na prática. Dessa forma, contribuições no sentido de adequar esse instrumento torna-se condição fundamental para aperfeiçoar a gestão de materiais nas secretarias.

4.3.3 Pedido de material

Os pedidos de material devem ser realizados via Simplex, e para que se tenham bons resultados na solicitação dos itens indica-se a observação dos aspectos abaixo listados:

- Definir um responsável pelas solicitações de material, concentrando todos os pedidos da comarca/vara/juizado.
- Planejar antecipadamente as solicitações de materiais, evitando a sua falta.
- Analisar o Relatório Mensal de Gastos, para obter parâmetros de quantidades a serem solicitadas.

A adoção dos meios de controle e organização dos materiais, como os acima citados, ajudam na racionalização do uso e na redução de desperdícios.

4.4 Processos Judiciais

4.4.1 Controle de cumprimento de mandados

Essa prática consiste na organização dos processos de acordo com o prazo estabelecido para que a parte cumpra a determinação do mandado. Dessa forma, quando o oficial de justiça entrega o mandado cumprido, o secretário judicial já faz a contagem do prazo, anota em etiqueta na capa do processo o dia que o prazo expira e lança no sistema Themis.

Esses processos, que aguardam cumprimento pela parte de determinação do juízo, ficam acondicionados em prateleiras com a identificação “aguardando cumprimento de prazo” e separados em três períodos de vencimento dos prazos no mês (do dia 1º a 10, de 11 a 20 e de 21 a 30/31). Dessa forma, o secretário agiliza a tramitação do processo, pois identifica o fim do prazo com mais facilidade e certifica ao juiz.

4.4.2 Marcação de audiências

Recomenda-se o uso da ferramenta agenda/calendário do Google-Gmail. Trata-se de “agenda gratuita”, disponível no site www.google.com.br, com a funcionalidade de permitir o acesso a várias pessoas, previamente habilitadas como, por exemplo, o juiz, o secretário, o assessor e o promotor. Ressalte-se que a habilitação permite apenas a consulta, para realizar alteração é necessário que a pessoa esteja autorizada. Essa forma de marcação propicia o conhecimento e a verificação dos compromissos agendados pela secretaria de vara, em tempo real, mesmo que não estejam no fórum.

É interessante que a agenda pessoal do juiz também seja feita usando essa ferramenta, já que, lançado um compromisso, impede a sobreposição de datas, pois identifica atividades no mesmo horário, sem possibilitar a visualização por outro usuário.

A agenda de audiências pode ser impressa e publicada em local apropriado.

4.4.3 Triagem de processos

A triagem de processos consiste na separação dos autos em tramitação, tendo em vista as atividades a serem realizadas e a prioridade exigida em alguns procedimentos tendo em vista idade do autor, tutelas de urgências, réus preso etc.

Para controle e garantia da prioridade, sugere-se algum tipo de identificação visual no processo (cor de capa, tarja etc) e utilização de quadro de prioridades. Nesse quadro, deve ser registrado o número do processo e a sua especificação, como forma de orientar os servidores e o juiz.

4.4.4 Propostas de armazenamento

A organização de processos na secretaria judicial está relacionada ao armazenamento dos processos em tramitação e a sua disposição de forma lógica, de forma que permita a sua fácil localização.

O armazenamento poderá ser feito em prateleiras, estantes, caixas etc. Optando-se por caixa, esta deve ser identificada com número e a relação dos processos nela contidos. Em se tratando de prateleira, a mesma também deve ser identificada somente com número ou nome. Observe-se que nas prateleiras mais baixas devem ficar os processos mais solicitados para tramitação.

Na escolha do melhor critério, deve-se levar em conta a facilidade de localização e o manuseio dos processos.

Vários são os critérios de organização dos processos em uma secretaria judicial: por ano, tipo de ação, fase processual, dentre outros. Independente do critério adotado, esse só funcionará a contento se os servidores tiverem a preocupação diária de, findo o expediente, deixar todos os processos manuseados, na formação original escolhida.

- Por fase processual

O local de armazenamento deve ser separado de acordo com as fases processuais e os processos serão distribuídos segundo essas fases. Dessa forma, por exemplo, todos os processos que estão aguardando cumprimento de mandado ficam em mesmo local, os que estão conclusos ficam em outro e assim sucessivamente. As prateleiras devem ser sinalizadas com a respectiva fase processual. Esse critério é mais indicado para as comarcas com varas especializadas.

- Por tipo de ação

Os processos devem ser armazenados de acordo com o tipo de ação proposta. Por exemplo, todas as ações de alimentos ficam em um lugar, todos os pedidos de liberdade provisória em outro e assim sucessivamente. As prateleiras devem ser sinalizadas com o respectivo tipo de ação. Esse critério é mais indicado para as comarcas de vara única, já que não são especializadas.

- Por data da autuação

Feito o registro e a autuação do processo, o armazenamento deve ser feito em caixas, dispostas em prateleiras e com controle sequencial alfa-númerico anual. Após cada tramitação, o processo retorna para a mesma caixa onde ficará até o arquivamento definitivo, independente de fase processual. Adota-se, nesse caso, o critério de “onde o processo nasce, ele morre”.

Observe-se que na capa do processo deverá ser registrado o controle sequencial alfa-númerico.

- Código de localização

Critério complementar aos dois primeiros modelos de organização (por fase processual e tipo de ação), que visa agilizar a localização do processo, bem como facilitar a manutenção do armazenamento original. Para tanto, o espaço disponível para armazenamento é dividido por matéria, identificando cada espaço por código. Por exemplo: as ações fazendárias ou criminais serão acondicionadas no setor FA1 e CR1, respectivamente.

Esse código servirá de endereço para o processo que, após registrado e autuado, recebe, anotado na capa, um código correspondente a sua localização na secretaria, para facilitar a sua recolocação.

4.4.5 Localização

Todos os processos devem ter sua movimentação registrada no Themis, a fim de facilitar sua localização física. Somado a isso, é imprescindível manter o armazenamento regular dos autos, para que a indicação virtual corresponda ao local exato onde se encontra o processo.

4.4.6 Identificação visual do processo

A identificação visual do processo consiste na adoção de eti-

quetas, na lateral do processo, e capas de cores variadas, a depender da existência de prioridade ou do tipo de ação, respectivamente.

A adoção dessa proposta é muito útil em varas não especializadas, onde tramitam diversos tipos de ação e onde cada uma segue regras e procedimentos diferentes na sua tramitação.

Essa prática permite a celeridade processual, a eficiência na tramitação dos processos e a facilitação de sua localização.

4.5 Documentos

Os documentos gerados na secretaria devem ser padronizados pelo teor e forma. Gerar um documento padrão facilita a sua criação e agiliza a realização da atividade. Cada vez que seja necessário expedir um documento, basta salvar uma cópia e alterar as informações.

Pode-se criar uma pasta com todos os modelos utilizados e salvos de acordo com o teor, padronização o título, que servirão de referência quando da elaboração documentos para outros processos.

Ressalte-se que a padronização não deve atingir apenas a forma (tipo e tamanho da fonte, espaçamento, configuração de páginas etc.), mas também o o teor do documento que se mantém inalterado.

Deve-se considerar, ainda, que o sistema Themis permite que esses modelos sejam salvos e utilizados para gerar novos expedientes, de acordo com cada processo. Além disso, o sistema já traz modelos que podem ser utilizados.

4.6 Informática e sistemas

Este aspecto diz respeito às atividades e soluções que são providas na comarca/vara/juizado por meio informatizado, tanto em termos de *software*, quanto *hardware*.

Indica-se a utilização, se disponíveis na comarca/vara/juizado,

os seguintes sistemas: Themis; Simplex; Projudi¹²; E-doc¹³; Diário Eletrônico¹⁴; Relatório Mensal de Atividade – RMA¹⁵; Bacen-jud¹⁶; e Renajud¹⁷.

Identificar os sistemas que poderão ser disponibilizados para a comarca/vara/juizado e avaliar a real necessidade de acesso são os passos preliminares à solicitação das ferramentas junto ao setor de informática do próprio fórum, no caso de São Luis, e, nos demais, com a diretoria de informática do TJMA.

Quanto ao acesso do servidor aos sistemas, deve ser considerada a natureza da ocupação e a necessidade na execução da atividade desempenhada.

Como o sistema Themis é o mais utilizado, passa-se a detalhar algumas de suas funcionalidades:

- Elaboração das capas dos processos;
- Geração de relatório de processos conclusos, que pode ser utilizado como protocolo, tornando desnecessário o preenchimento de protocolo manual;
- Geração automática do aviso de recebimento – AR, em papel A4, dispensando a necessidade de preenchimento manual do cartão;
- Elaboração de documentos: ofícios, carta de intimação, carta de citação etc.;
- Auxílio na localização dos processos, desde que o sistema seja alimentado com a última movimentação e obedecido o

12. O Processo Judicial Digital é um sistema mantido pelo Conselho Nacional de Justiça de tramitação eletrônica de processos.

13. O Sistema E-doc é destinado a tramitação de processos administrativos.

14. O Diário Eletrônico é a versão eletrônica do Diário de Justiça, como órgão oficial de comunicação, publicação e divulgação dos atos processuais e administrativos do Poder Judiciário do Estado do Maranhão, em ambas as instâncias.

15. O Relatório Mensal de Atividades On-line é um sistema eletrônico em que os juízes encaminham seu relatório mensal de atividades eletronicamente através do site do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

16. O sistema Bacen-Jud, também chamado de “penhora *on-line*”, é um sistema informatizado desenvolvido pelo Banco Central do Brasil que permite aos juízes obter informações sobre a movimentação dos clientes das instituições financeiras e determinar o bloqueio de contas-correntes ou qualquer conta de investimento.

17. O Sistema de Restrição Judicial de Veículos – Renajud é um sistema on-line do Conselho Nacional de Justiça que permite a consulta, em tempo real, da base de dados sobre veículos e proprietários do Renavan, registro nacional veículos.

critério de armazenamento escolhido.

4.6.1 Computadores em rede

Para que se obtenha um melhor aproveitamento das opções oferecidas pela tecnologia (*hardware* e *software*), sugere-se a colocação dos computadores em rede, que pode ser conseguida a partir da aquisição de roteador e programação dos equipamentos.

Destacam-se como resultados positivos dessa opção:

- Compartilhamento de arquivos na rede;
- Facilidade no acesso e localização dos documentos por todos e em qualquer computador;
- Compartilhamento de impressão.

4.7 Rotinas de trabalho

4.7.1 Implantação do 5 “S”

O 5 “S” consiste numa ferramenta do programa de qualidade, que visa melhorar os processos e o ambiente de trabalho a partir de mudanças comportamentais. Na prática, envolve a realização de cinco etapas chamadas de cinco sentidos, a saber:

- Seiri – Senso de Organização
Significa identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades. Nesse caso, deve-se identificar o motivo do descarte para evitar que voltem a ser guardados materiais desnecessários.
- Seiton – Senso de Arrumação
Significa armazenar, “cada coisa no seu devido lugar”, definindo locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor os objetos de trabalho, de modo a facilitar o uso, manuseio, procura, localização e guarda, observando-se facilidade para estocagem, identificação, manejo, reposição,

retorno ao local de origem após uso, priorizando o consumo dos itens mais antigos.

- Seiso – Senso de Limpeza

Significa eliminar a sujeira e sua fonte, bem objetos desnecessários, conservando limpo o ambiente (parede, armários, teto, gaveta, estante, piso etc.), bem como manter dados e informações atualizados para garantir a correta tomada de decisões.

- Seiketsu – Senso de Saúde

Significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns, zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão.

- Shitsuke – Senso de Disciplina

Significa desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam escritas ou informais. Este hábito é resultado do exercício da força mental, moral e física, buscando contribuir sempre para melhoria do ambiente de trabalho com sugestões e instruindo os colegas com boas práticas.

4.7.2 Manual de Rotinas¹⁸

O manual de rotinas consiste na definição dos procedimentos necessários à realização das atividades como forma de orientar os servidores, evitando erros e retrabalho. A secretaria poderá elaborar o manual a partir do levantamento das rotinas realizadas pelos servidores e posterior padronização, ou, ainda, utilizar manual já elaborado.

4.7.3 Acompanhamento do cumprimento dos mandados

Paralelamente ao relatório de produtividade dos oficiais de justiça, elaborado pela Corregedoria Geral da Justiça, o(a) secretário(a) deve adotar controle interno de acompanhamento de cumpri-

18. O Núcleo de Planejamento Estratégico está em fase de conclusão dos manuais de rotina.

mento dos mandados (Anexo 25), a fim de evitar a incidência de morosidade e cumprimentos preferenciais.

4.8 Usuários

4.8.1 Atendimento

O atendimento deve ser avaliado no aspecto qualitativo, através de análise periódica do formulário de avaliação do atendimento (Anexo 26), caixas de sugestão e reclamações verbais (Telejudiciário) ou escritas (“Fale com o Corregedor” e petições dirigidas ao juiz).

4.8.2 Quadro de produtividade do juízo

O quadro de produtividade consiste na apresentação da estatística de produção do juízo, considerando o número de processos distribuídos, audiências realizadas, sentenças prolatadas e processos remanescentes. Esse quadro deve ser atualizado mensalmente e afixado em local visível na secretaria, para que os usuários tenham acesso a essas informações. A adoção desse quadro garante transparência e publicidade aos atos do juízo.

4.8.3 Caixa de sugestões

A caixa de sugestões é instrumento para acompanhar a percepção dos usuários sobre os serviços realizados pela secretaria, devendo ser colocada em local visível e conter o nome “sugestões”. A caixa se constitui, também, em um canal de idéias e opiniões para efetiva melhoria da prestação das atividades, aproveitando-se o ponto de vista dos usuários, destinatários do serviço.

4.8.4 Formulário de avaliação do atendimento

O formulário de avaliação do atendimento (Anexo 26) objetiva colher as impressões do usuário sobre o atendimento recebido. O formulário, após análise, servirá como instrumento para melhoria dos serviços de atendimento. Na ocorrência de reclamação contra servidor, o formulário deve ser imediatamente encaminhado ao juiz, para as providências cabíveis.

ANEXOS

 ESTADO DO MARANHÃO PODER JUDICIÁRIO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO - SERVIDORES				
1	Quantos funcionários existem na Comarca?			
2	Qual é a distribuição dos funcionários quanto aos cargos existentes?			
	Concurados			
		Analistas		
		Técnicos		
		Auxiliar		
	Comissionados			
		Secretário Judicial		
		Assessor		
	Outros			
		Cedido		
		Estagiário		
3	A quantidade de funcionários é adequada à demanda da Comarca e à distribuição das atividades?		sim	não
4	Existe definição de atribuições e funções entre os funcionários?		sim	não
5	São atribuídas metas de produtividade aos funcionários?		sim	não
5.1	Em caso afirmativo, qual o critério para o estabelecimento da metas?			
6	Os funcionários conhecem o todo do processo desenvolvido na Secretaria ?		sim	não
7	Existem uniforme e crachá de identificação dos funcionários de uso obrigatório?			
8	Como foi escolhido o atual secretário?			
Observações:				



**ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Prezado(a) Servidor(a)

A Comarca/vara/juizado (*inserir o nome*) está empreendendo ações no sentido de melhorar a qualidade de seus serviços. Dessa forma, pedimos a sua participação respondendo o presente questionário no sentido de obter dados sobre a sua satisfação no trabalho.

Ao final dos itens de avaliação está a sua disposição um espaço aberto para sugestões, críticas e/ou elogios.

Com o resultado da pesquisa será possível estabelecer e implementar ações de melhoria buscando oferecer a sociedade uma prestação jurisdicional mais efetiva e ao funcionário maior satisfação na realização de suas atividades. Agradecemos a sua colaboração.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO SERVIDORES - DIAGNÓSTICO

Cargo	
Escolaridade	
Tempo de serviço no Tribunal	
Horário de trabalho	
Atividades desempenhadas	

Marque na escala a sua opinião sobre os seguintes pontos.

Considere **0** a ausência total do item avaliado ou a completa insatisfação e **5** a presença integral do item avaliado ou a plena satisfação.

AMBIENTE DE TRABALHO	0	1	2	3	4	5	Não sei
Nível de ruído gerado pelos próprios servidores							
Nível de ruído gerado pelo meio externo							
Temperatura do local de trabalho							
Iluminação do local de trabalho							
Limpeza e organização do setor							
Layout do local de trabalho							
Sanitários							
Local para descanso no intervalo							
Qualidade da água							

TRABALHO	0	1	2	3	4	5	Não sei
Ritmo de trabalho							
Quantidade de trabalho atribuída							
Interesse pelo trabalho							
Comparação competências pessoais X competências exigidas para o cargo							
Relacionamento com os colegas de trabalho							
Trabalho em equipe							
Relacionamento com a liderança/chefia (Secretário Judicial)							
Relacionamento com a liderança/chefia (Juiz)							
Conhecimento do significado do seu trabalho para o resultado final da Comarca/Tribunal							
Duplicidade na realização das tarefas							
Satisfação quanto as tarefas desempenhadas							
Influência em decisões que afetem o seu trabalho diretamente							
Planejamento das atividades							
Noção completa do trabalho desempenhado na Comarca							

ORGANIZAÇÃO								
Orientação sobre o processo de trabalho								
Realização de treinamento								
Definição de objetivos								
Disponibilização das ferramentas/equipamentos de trabalho em quantidade suficiente								
Avaliação de desempenho								
Oportunidade de crescimento								
MOTIVAÇÃO								
Quanto a sua motivação para o trabalho, você poderia dizer	Trabalho motivado							
	Não trabalho motivado							
	Gosto do trabalho que desempenho							
	Não gosto do trabalho que desempenho							
	Gostaria de mudar de trabalho							
Sugestões, críticas e/ou elogios								



**ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO - ESPAÇO/ESTRUTURA FÍSICA				
1	Qual a área do Fórum da Comarca ?			
2	Quantas salas existem no Fórum?			
3	Como é a distribuição das salas tendo em vista as unidades de trabalho que funcionam no Fórum?			
4	Você considera que essa área e o número de salas disponíveis atendem às necessidades da Comarca?	sim	não	
5	Existe divisão entre a área de atendimento ao público e a área de trabalho dos servidores?	sim	não	
6	O atendimento no balcão desvia a atenção dos demais servidores?	sim	não	
7	Os móveis estão distribuídos de forma a permitir a livre circulação das pessoas?	sim	não	
8	Existem obstáculos ao trânsito natural das pessoas?	sim	não	
9	A forma dos móveis é adequada às necessidades e está em conformidade com o espaço disponível e a realização das tarefas?	sim	não	
10	Existe padronização nos móveis (cadeiras, móveis, armários etc.)?	sim	não	
11	A localização de máquinas e equipamentos permite fácil utilização?	sim	não	
12	A localização dos arquivos e dos processos permite fácil consulta?	sim	não	
13	O fluxo de documentos segue uma sequência lógica, ordenada, e adequada à localização física pelos funcionários?	sim	não	
14	A incidência de luz nos locais de trabalho é suficiente?	sim	não	
15	Como é a ventilação/circulação de ar no local?			
16	Existem ruídos que prejudicam a atenção dos funcionários?	sim	não	
16.1	Em caso afirmativo, quais?			
Observações:				



ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO - MATERIAL


1	Existem mesas e cadeiras em quantidade suficiente para os funcionários?	sim	não
2	Os móveis estão em condições adequadas de uso?	sim	não
3	Quais são os materiais necessários à realização das atividades da Comarca?		
4	Esses materiais estão disponíveis em quantidade suficiente?	sim	não
6	Como é feita a requisição de material ?		
	Por ofício dirigido à Coordenação de materiais		
	Pelo simplex		
	Por telefone		
	Outras formas. Especifique:		
7	Qual o intervalo de tempo existente entre uma solicitação de material e uma nova?		
	Até 15 dias		
	Entre 15 e 30 dias		
	Quando falta material		
8	Como é feito o armazenamento do material? (descreva de forma detalhada critérios, local etc)		
9	Há controle dos materiais existentes na Comarca?	sim	não
9.1	Em caso afirmativo, como é feito esse controle e quem é responsável?		
Observações:			




ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE MATERIAL

n.	Discriminação	Quantidade
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

 ESTADO DO MARANHÃO PODER JUDICIÁRIO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO			
FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO - PROCESSOS			
1	Quantos processos existem na Comarca?		
2	Desse número, identifique:		
	Processos em tramitação		
	Processos suspensos		
3	Qual a média de ações que dão entrada no mês?		
4	Qual a quantidade de audiências realizadas por mês?		
5	Como ocorre a atuação do processo? Quem é o responsável?		
6	O sistema Themis é utilizado para registrar as movimentações relativas ao processo?	sim	não
7	Existe acompanhamento dos processos quanto ao tempo em que estão parados e ao motivo?	sim	não
8	Existe meta de produtividade para a Secretaria?	sim	não
9	Como é feito o controle de tramitação interna do processo? (protocolo, sistema etc.)		
10	Como é feita a marcação de audiências?		
Observações:			

 ESTADO DO MARANHÃO PODER JUDICIÁRIO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO				
FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO - ORGANIZAÇÃO DO ARQUIVO DE PROCESSOS				
1.	Existe algum critério de organização dos processos?		sim	não
1.1	Em caso afirmativo, qual o critério adotado? Explique-o:			
2	A organização dos processos é feita em armários ou caixas?		sim	não
3	Como ocorre a localização de um processo quando algum interessado o requer?			
4	Qual o tempo médio que o funcionário gasta para localizar um processo na secretaria? (nesse item o entrevistador pode pedir a qualquer funcionário que localize fisicamente um processo ou mais e cronometrar o tempo)			
5	Quando o usuário solicita alguma informação de um processo é necessário a sua localização física ou basta acessar o Themis e verificar as últimas movimentações?			
6	É comum a não localização de processos na secretaria sem se saber onde os autos se encontram (processos perdidos)?		sim	não
7	O sistema Themis é utilizado para registrar a localização do processo na secretaria?		sim	não
8	Os funcionários costumam manter a organização/localização dos processos?		sim	não
Observações:				



ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO - INFORMÁTICA/SISTEMA				
1	Há acesso a internet/intranet na Comarca?		sim	não
2	Qual dos sistemas abaixo são utilizados na Comarca?			
	Themis PG Versão 3		sim	não
	Themis PG Versão 2		sim	não
	Projudi		sim	não
	Simplex		sim	não
	e-doc		sim	não
	RMA - Relatório Mensal de Produtividade		sim	não
	Diário eletrônico (Mozilla)		sim	não
	Bacen-jud		sim	não
	SIAFERJ - Sistema integrado de arrecadação do FERJ		sim	não
	Gerador de custas judiciais		sim	não
	Atualização Monetária		sim	não
	Outros. Especificar:			
3	Quem é responsável pela alimentação do sistema Themis?			
4	Houve treinamento ou orientação de como fazer uso do Themis PG?		sim	não
5	Houve treinamento ou orientação de como fazer uso dos demais sistemas utilizados na Comarca?		sim	não
7	Há equipamentos de informática (computadores, impressoras) suficiente para os trabalhos na Comarca?		sim	não
8	O que é feito quando ocorre algum problema/defeito nos equipamentos de informática ou no sistema?			
Observações:				




ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE MATERIAL DE INFORMÁTICA

n.	Discriminação	Quantidade
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

 ESTADO DO MARANHÃO PODER JUDICIÁRIO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					
FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO - DOCUMENTOS E ROTINAS DE TRABALHO					
1	Existe padronização dos documentos utilizados na Secretaria? (ofícios, memorandos, mandados, etc.)	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
2	Existe padronização dos títulos dos documentos utilizados na Secretaria?	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
3	Em caso afirmativo, como é feita a padronização?				
4	O funcionário utiliza atalhos para agilizar a elaboração dos documentos?	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
5	Os funcionários utilizam o sistema Themis para gerar os documentos?	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
6	Qual o procedimento adotado para a correção de documentos?				
7	Há orientação acerca dos procedimentos a serem observados na execução das atividades?	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
Observações:					

 <p>ESTADO DO MARANHÃO PODER JUDICIÁRIO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</p>			
FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO - USUÁRIOS			
1	Quem são os principais usuários da Comarca?		
2	Há critérios para atendimento ao cliente?	<input type="checkbox"/>	sim
		<input type="checkbox"/>	não
2.1	Em caso afirmativo, qual o critério?		
3	Houve treinamento específico para o atendimento ao público?	<input type="checkbox"/>	sim
		<input type="checkbox"/>	não
4	Existe "caixa de sugestões" na Secretaria e/ou avaliação do atendimento?	<input type="checkbox"/>	sim
		<input type="checkbox"/>	não
Observações:			



**ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Prezado Cidadão(ã),							
<p>O Poder Judiciário do Maranhão está empreendendo ações no sentido de melhorar a qualidade de seus serviços. Dessa forma, solicitamos que você avalie os serviços prestados na Comarca/Vara/Juizado que você está utilizando. Ao final dos itens de avaliação está a sua disposição um espaço aberto para sugestões, críticas e/ou elogios. Com o resultado da pesquisa, será possível estabelecer e implementar ações de melhoria buscando oferecer à sociedade uma prestação jurisdicional mais efetiva. Agradecemos a sua colaboração.</p>							
PESQUISA DE SATISFAÇÃO - USUARIOS							
Avalie os itens a seguir e em seguida marque um "X" na opção que melhor represente a sua opinião. Considere 0 a ausência total do item avaliado ou a completa insatisfação e 5 a presença integral do item avaliado ou a plena satisfação.							
AMBIENTE	0	1	2	3	4	5	Não sei
1. Sinalização (Identificação dos setores)							
2. Condições de acesso							
3. Conforto da sala de espera/atendimento							
4. Adequação das instalações físicas							
5. Tamanho, limpeza e manutenção das instalações							
ATENDIMENTO							
1. Cordialidade no atendimento							
2. Tempo de espera para ser atendido							
3. Clareza das informações							
4. Horário de atendimento							
5. Tempo para localização do processo							
6. Competência do servidor							
7. Interesse do servidor no atendimento e solução da demanda							
8. Prioridade para idosos e gestantes							
9. Segurança de que não precisa de conhecimento ou de "amizades" para ser atendido							
ASPECTOS PROCESSUAIS							
1. Atendimento à solicitação demandada							
2. Cumprimento de prazos							
3. Decisões fundamentadas legalmente							
SITE NA INTERNET							
1. Facilidade de navegação							
2. Suficiência das informações							
3. Confiabilidade das informações							
4. Acompanhamento processual							
IMAGEM DO PODER JUDICIARIO DO MARANHÃO							
Das características ao lado, escolha a que melhor identifica o Poder Judiciário do Maranhão							Ágil
							Transparente
							Eficaz
							Moroso
							Eletivo (julgamentos por interesse)
Sugestões, críticas e/ou elogios							



**ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
COMARCA (INSERIR O NOME)**

MODELO DE PLANO DE AÇÃO

1. ÁREA
2. OBJETIVOS
3. JUSTIFICATIVA
4. AÇÃO
5. METODOLOGIA
6. META(S)
7. INDICADOR(ES) DE DESEMPENHO
8. RESPONSÁVEL(EIS)
9. PRAZOS
10. RECURSOS NECESSÁRIOS
11. RESULTADOS ESPERADOS
12. DESVIOS
13. AÇÃO CORRETIVA



**ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

EXEMPLO DE PLANO DE AÇÃO

1. ÁREA
Secretaria Judicial da Comarca de Icatu
2. OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> * Organizar os processos em tramitação na secretaria judicial, agrupando-os de acordo com critério de organização pré-estabelecido; * Localizar o processo em tempo razoável (3min); * Atualizar o sistema Themis quanto à localização do processo; * Contribuir para a melhoria do atendimento e da prestação de informações ao usuário.
3. JUSTIFICATIVA
Diante da identificação de problemas na localização dos processos na secretaria judicial de Icatu, justifica-se a busca de alternativas quanto a organização dos processos de forma a reduzir o tempo de localização e atendimento e atrasos na realização dos atos processuais.
4. AÇÃO
Organizar os processos em tramitação na secretaria judicial de Icatu em prateleiras e estantes de forma a armazená-los de forma lógica, permitindo fácil localização.
5. METODOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> * Definição do critério para organização dos processos; * Confecção de etiquetas de identificação das prateleiras; * Separação dos processos de acordo com o critério escolhido; * Atualização do sistema Themis quanto à localização dos processos.
6. META(S)
<ul style="list-style-type: none"> * Reduzir o tempo de localização do processo para 3 min; * Cadastrar a localização de 100% dos processos em tramitação na Vara no sistema Themis; * Manter atualizada a localização dos processos existentes.
7. INDICADOR(ES) DE DESEMPENHO
<ul style="list-style-type: none"> * Tempo de localização do processo; * Número de processos com localização cadastrado no Sistema Themis PG; * Número de processos não localizados no local indicado.
8. RESPONSÁVEL(EIS)
<ul style="list-style-type: none"> * O gestor do projeto; * Servidores lotados na secretaria judicial.
9. PRAZOS
Até 2 meses da data inicial.

10. RECURSOS NECESSÁRIOS

- * Servidores
- * Etiquetas
- * Fita durex
- * Papel A4

11. RESULTADOS ESPERADOS

- * Nova disposição da organização e armazenamento dos processos na secretaria;
- * Localização do processo em tempo razoável;
- * Agilidade no atendimento.

12. DESVIOS

Podem acontecer erros na separação dos processos de acordo com o critério definido, a falta de atualização do sistema Themis e a não manutenção do armazenamento do processo no local estabelecido.

13. AÇÃO CORRETIVA

Reforçar a necessidade de empreender esforços para organizar e manter atualizada a localização dos processo através de uma palestra motivacional.



**ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO - SERVIDOR

1 Dos itens apresentados abaixo, marque aqueles que sofreram alteração depois da última entrevista

a)	Número de funcionários	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
b)	Definição de atribuições e funções entre os funcionários?	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
c)	Distribuição das atividades entre os funcionários	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
d)	Metas de produtividade	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
e)	Conhecimento pelos funcionários de todo o processo de trabalho desenvolvido na secretaria	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
f)	Treinamento	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
g)	Uniforme e crachá	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não

2 Dos itens que sofreram alterações, indique as mudanças ocorridas.

Item	Mudança

3 A alteração vem contribuindo para melhorar a execução dos serviços?

	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
--	--------------------------	-----	--------------------------	-----

4 Considerando os itens que não sofreram alteração, indique o motivo.

--

Observações:

--



**ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Prezado(a) Servidor (a)

Para averiguar a efetividade das mudanças implementadas na Comarca/vara/juizado (*inserir o nome*), pedimos, novamente, a sua participação no sentido de responder essa pesquisa de satisfação a fim de avaliarmos o andamento do projeto.

Ao final dos itens de avaliação está a sua disposição um espaço aberto para sugestões, críticas e/ou elogios.

Agradecemos a sua colaboração

PESQUISA DE SATISFAÇÃO ACOMPANHAMENTO - SERVIDORES

Respondeu a pesquisa anterior?	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Cargo				
Escolaridade				
Tempo de serviço no Tribuna				
Horário de trabalho				
Atividades desempenhadas				

Responda as questões abaixo:

AMBIENTE DE TRABALHO

Houve alteração no ambiente de trabalho nos últimos 2 (dois) meses?	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Em caso afirmativo, você considera que a mudança ajudou a melhorar o desempenho de suas atividades?	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Quais dos itens abaixo sofreram alteração?						
Nível de ruído gerado pelos próprios servidore	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Nível de ruído gerado pelo meio externc	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Temperatura do local de trabalhc	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Iluminação do local de trabalhc	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Limpeza e organização do setoi	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Layout do local de trabalhc	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Sanitários	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Local para descanso no intervalc	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Qualidade da água	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei

Para você quais desses itens apresentam maior relevância no resultado de sua atividade?

--	--	--	--	--	--	--

TRABALHO

Houve alteração no trabalho nos últimos 2 (dois) meses	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Em caso afirmativo, você considera que a mudança ajudou a melhorar o desempenho de suas atividades?	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Quais dos itens abaixo sofreram alteração?						
Ritmo de trabalho	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Quantidade de trabalho atribuídc	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Interesse pelo trabalho	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Comparação competências pessoais X Competências exigidas para o carg	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Relacionamento com os colegas de trabalhc	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Trabalho em equipe	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Relacionamento com a liderança/chefia (Secretário Judicial	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei
Relacionamento com a liderança/chefia (JUIZ	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não sei

Conhecimento do significado do seu trabalho para o resultado final de: Comarca/Tribunal		Sim	Não	Não sei
Duplicidade na realização das tarefas		Sim	Não	Não sei
Satisfação quanto às tarefas desempenhadas		Sim	Não	Não sei
Influência em decisões que afetem o seu trabalho diretamente		Sim	Não	Não sei
Planejamento das atividades		Sim	Não	Não sei
Noção completa do trabalho desempenhado na Comarca		Sim	Não	Não sei
Quais desses itens apresentam maior relevância no resultado de sua atividade?				
ORGANIZAÇÃO				
Houve alteração relativa à organização nos últimos 2 (dois) meses		Sim	Não	Não sei
Em caso afirmativo, você considera que a mudança ajudou a melhorar o desempenho de suas atividades?		Sim	Não	Não sei
Quais dos itens abaixo sofreram alteração?				
Orientação sobre o processo de trabalho		Sim	Não	Não sei
Realização de treinamento		Sim	Não	Não sei
Definição de objetivos		Sim	Não	Não sei
Disponibilização das ferramentas/equipamentos de trabalho em quantidade suficiente		Sim	Não	Não sei
Avaliação de desempenho		Sim	Não	Não sei
Oportunidade de crescimento		Sim	Não	Não sei
Para você quais desses itens apresentam maior relevância no resultado de sua atividade?				
MUDANÇA				
Você foi orientado sobre as alterações realizadas?		Sim	Não	Não sei
Em caso afirmativo, quem realizou as orientações?				
Você recebeu apoio da sua chefia imediata sobre o processo de mudança?		Sim	Não	Não sei
Você sabe o porque do processo de mudança na Comarca?		Sim	Não	Não sei
Em caso afirmativo, qual seria o motivo?				
MOTIVAÇÃO				
Quanto a sua motivação para o trabalho, você poderia dizer	Trabalho motivado			
	Não trabalho motivado			
	Gosto do trabalho que desempenho			
	Não gosto do trabalho que desempenho			
	Gostaria de mudar de trabalho			
Tendo em vista os itens que sofreram alteração, destaque qual foi a mudança ocorrida em cada item.				
Sugestões, críticas e/ou elogios				



**ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO - MATERIAL

1 Dos itens apresentados abaixo, indique aqueles que sofreram alteração depois da última entrevista.

a)	Quantidade de mesas e cadeiras		sim		não
b)	Condições de uso dos móveis		sim		não
c)	Disponibilidade dos materiais necessários		sim		não
d)	Forma de requisição do material		sim		não
e)	Armazenamento do material		sim		não
f)	Controle de material		sim		não

2 Dos itens que sofreram alterações, indique as mudanças ocorridas.

Item	Mudança

3	A alteração vem contribuindo para melhorar a execução dos serviços?		sim		não
----------	---	--	-----	--	-----

4 Considerando os itens que não sofreram alteração, indique o motivo.

Observações:



**ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO - PROCESSOS

1	Dos itens apresentados abaixo, marque aqueles que sofreram alteração depois da última entrevista				
a)	Organização dos processos		sim		não
b)	Local de armazenamento		sim		não
c)	Localização dos processos		sim		não
d)	Tempo de localização do processo		sim		não
e)	Informações disponíveis no Themis		sim		não
f)	Existência de processos com localização desconhecida (autos perdidos)		sim		não
g)	Uso do Themis para registro da localização do processo		sim		não
h)	Manutenção da organização/localização dos processos		sim		não
i)	Controle de tramitação interna dos processos		sim		não
j)	Marcação de audiência		sim		não
2	Dos itens que sofreram alterações, indique as mudanças ocorridas.				
	Item	Mudança			
3	A alteração vem contribuindo para melhorar a execução dos serviços?		sim		não
4	Considerando os itens que não sofreram alteração, indique o motivo.				
5	Qual o método de organização de processos utilizado atualmente na Comarca?				
Observações:					



ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO - DOCUMENTOS E ROTINAS DE TRABALHO

1	Dos itens apresentados abaixo, marque aqueles que sofreram alteração depois da última entrevista			
a)	Modelos de documentos		sim	não
b)	Padronização dos títulos dos documentos		sim	não
c)	Utilização do Themis para geração de documentos		sim	não
d)	Manual de rotinas e procedimentos		sim	não
e)	Sistemática de correção de documentos		sim	não
f)	Orientação sobre os procedimentos de trabalho		sim	não
2	Dos itens que sofreram alterações, indique as mudanças ocorridas.			
	Item	Mudança		
3	A alteração vem contribuindo para melhorar a execução dos serviços?		sim	não
4	Considerando os itens que não sofreram alteração, indique o motivo.			
Observações:				



ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO - USUÁRIOS

1 **Dos itens apresentados abaixo, marque aqueles que sofreram alteração depois da última entrevista**

a)	Atendimento	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
b)	Treinamento sobre atendimento ao público	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
c)	Caixa de sugestões	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
d)	Formulário de avaliação do atendimento	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não

2 **Dos itens que sofreram alterações, indique as mudanças ocorridas**

Item	Mudança

3 **A alteração vem contribuindo para melhorar a execução dos serviços?**

	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
--	--------------------------	-----	--------------------------	-----

4 **Considerando os itens que não sofreram alteração, indique o motivo.**

Observações:



ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
COMARCA DE (INSERIR O NOME)

ATA DE REUNIÃO

Data:	Hora:	Local:
--------------	--------------	---------------

Participantes		
Nome	Cargo	Assinatura:

Objetivo da reunião:

Pauta (assuntos a serem tratados)

- 1.
- 2.
- 3.
- 3.
- 5.

Decisões

- 1.
- 2.
- 3.
- 3.
- 5.

Pendências:

- 1.
- 2.
- 3.
- 3.
- 5.

Ações decorrentes

Ação	responsável	prazo

Próxima reunião	Data:	Hora:	Local
------------------------	--------------	--------------	--------------



ESTADO DO MARANHÃO
PODER JUDICIÁRIO
COMARCA DE (INSERIR O NOME)

CONTROLE DE MATERIAL

	Discriminação	Quantidade em estoque	Quantidade utilizada	Quantidade solicitada	Quantidade recebida
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					



ESTADO DO MARANHÃO
 PODER JUDICIÁRIO
 COMARCA DE (INSERIR O NOME)

ACOMPANHAMENTO DE CUMPRIMENTO DE MANDATOS

Nome do Oficial: _____

	Processo	Número do Expediente	Data da audiência	Data do recebimento	Utilização do veículo oficial	Local da diligência	Recebimento de gratificação	Resultado da diligência	Data da devolução
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									

Legenda

Resultado da diligência

(1) Cumprido com finalidade atingida

(2) Cumprido com finalidade atingida em parte

(3) Cumprido com finalidade não atingida

(4) Não cumprido

Formulário gerado com base no modelo de protocolo de oficial fornecido pela 1ª Vara da Família da Capital

 ESTADO DO MARANHÃO PODER JUDICIÁRIO COMARCA DE (IDENTIFICAR O NOME) AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO	
Comarca: _____	
Vara: _____	
Data: _____	
Avaliação	
De acordo com os critérios abaixo, como você avalia o atendimento que acaba de receber: () excelente () muito bom () bom () ruim	
Você atribui essa avaliação a qual(is) dos fatores abaixo: () Funcionário () Informação () Tempo de espera () Organização da Secretaria	
Reclamação	
Em caso de insatisfação gerada pelo atendimento, detalhar a causa da mesma.	
Identificação do usuário	
A identificação não é obrigatória, servindo para melhor acompanhamento e feedback.	
Nome:	
Telefone:	
Endereço:	

