



DADOS DO TRABALHO

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO: 209

TÍTULO

?Escritório Digital? ? Abolição do papel e aposta na tecnologia como ferramenta para se reinventar a atividade de apoio ao trabalho do Procurador do Estado de Minas Gerais

ÓRGÃO/ENTIDADE EXECUTOR(A)

Advocacia Geral do Estado

CATEGORIA

Iniciativas Implementadas de Sucesso

MODALIDADE

Inovação em Processos Organizacionais

ÁREA TEMÁTICA

SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO

PÚBLICO ALVO

O público alvo da iniciativa está lotado em uma das unidades de execução da Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais.

RESUMO



O projeto "Escritório Digital" teve por objeto o diagnóstico de rotinas de trabalho de um setor da Advocacia-Geral do Estado, que, com o passar do tempo, se tornaram ultrapassadas. A unidade, com o passar dos anos, teve aumentada de forma exponencial a sua carga de trabalho, mas continuava a atuar de forma "artesanal", o que resultava em ineficiência, falta de segurança e desorganização. Assim, diversas rotinas de trabalho foram repensadas e modificadas mediante a utilização de recursos tecnológicos que, apesar de existentes e disponíveis, não eram utilizados. A ferramenta principal do projeto é a eliminação do papel (e da necessária tramitação física de expedientes) e a sua substituição por arquivos digitais (assinados eletronicamente, tramitados e arquivados virtualmente). A principal iniciativa em curso, além de outras que em torno dela gravitam, diz respeito à digitalização de todo o acervo de pastas físicas, de forma que, em breve, a gestão de documentos seja 100% digital.

PALAVRAS-CHAVE

Rotinas; Revisão; Tecnologia; Racionalização

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

Um determinado órgão de execução da Advocacia-Geral do Estado sofre com uma grande carência de espaço físico para abrigar as dezenas de Procuradores do Estado e as dezenas de servidores administrativos de apoio que nele trabalham. Apesar de atender a mais de 25 Comarcas e cuidar de cerca de 22 mil processos judiciais (o que o torna o maior escritório de advocacia da sua respectiva região), a unidade funciona em um espaço com aproximadamente 242 metros quadrados, espaço esse destinado não apenas a servir de ambiente de trabalho para os Procuradores e os servidores administrativos, mas também para abrigar um imenso arquivo físico, destinado a guardar dezenas de milhares de processos administrativos (que resultam nas inscrições em Dívida Ativa dos créditos do Estado), além de milhares de pastas físicas, destinadas a arquivar peças e cópias de decisões judiciais e manifestações feitas pelos Procuradores do Estado em processos que tramitam perante o Poder Judiciário. Além dos problemas relacionados com a falta de espaço físico adequado ao bom exercício das funções, seja pelos Procuradores do Estado, seja pelos servidores administrativos de apoio, a unidade também padece com a carência de recursos humanos para atender à carga de trabalho nela existente (que cuida de 22 mil processos judiciais e cobra, via protesto extrajudicial, outros milhares de créditos), no que interessa ao presente, a boa gestão das dezenas de milhares de documentos que por ela transitam todos os dias. São dois problemas interligados: a existência de dezenas de arquivos de aço no mesmo espaço destinado aos Procuradores e servidores de apoio, que os expõem à condições inadequadas de trabalho em face do déficit de espaço físico. Além disso, a carência de recursos humanos para receber, organizar, tramitar e arquivar a "montanha" de papel que transita diariamente pela unidade, também compromete a segurança, a eficiência e a celeridade necessárias para que a atividade de defesa dos interesses do Estado seja exercida a contento. Por fim, o custo do uso não racional do papel e de outros recursos materiais correlatos, além das inúmeras rotinas de ordem burocrática vinculadas com a tramitação de expedientes físicos (impressão de arquivos, montagem de pastas físicas, tramitação via caderno de cargas, etc.), compromete, de forma significativa, a relação "custo-benefício" da unidade, além de não atender a outros fatores importantes como segurança e sustentabilidade. Especificamente quanto à gestão dos arquivos físicos, além do seu esgotamento (os arquivos não mais comportavam o volume de documentos que chegavam na unidade todos os dias, o que tornou necessário guardar pastas e documentos em caixas de papelão deixadas sobre os mesmos), ela sempre foi objeto de insatisfação entre Procuradores do Estado, sendo corriqueiras as reclamações do tipo: pastas não encontradas, documentos não eram encontrados nas suas respectivas pastas, acúmulo



de documentos para serem arquivados nas pastas, falta de segurança do arquivo, etc. A unidade possuía demanda ?em massa? de serviço, mas trabalhava de forma ?artesanal?. Assim, diante da impossibilidade de recrutar mais pessoas para dar conta (de forma eficiente) do volume de trabalho, foi preciso modificar a forma de trabalhar. Foi dentro desse contexto que foi criado o projeto ?Escritório Digital?, destinado a repensar (com vistas a racionalizar) e modificar diversas rotinas internas de trabalho existentes na unidade, mediante a utilização (como ferramenta/instrumento) de recursos tecnológicos existentes e disponíveis, em substituição a práticas até então consolidadas, de forma que a unidade pudesse recuperar a sua capacidade de apoiar de forma racional (econômica), célere (eficiente), segura e sustentável a atividade fim exercida pelos Procuradores do Estado, além de propiciar uma melhoria no seu meio ambiente de trabalho.

OBJETIVOS DA INICIATIVA

O objetivo principal perseguido com a iniciativa foi a realização de um diagnóstico, de uma análise crítica e a redefinição de cada uma das rotinas de trabalho relacionadas com a atividade de apoio ao trabalho do Procurador do Estado de Minas Gerais, tendo sempre como norte o uso de recursos tecnológicos disponíveis em substituição a práticas antigas e consolidadas, mas há bastante tempo ultrapassadas. Esse objetivo principal trouxe consigo alguns outros objetivos secundários com ele relacionados: a redefinição de diversas rotinas de trabalho (rotinas físicas para rotinas eletrônicas), com a consequente eliminação do papel e de dezenas de arquivos físicos (até meados de julho exatos 27 arquivos de aço com 4 gavetões cada), tem por objetivo melhorar o ambiente de trabalho da unidade, mediante a reorganização do espaço; A substituição da tramitação física de documentos (em papel mediante cadernos de carga) pela tramitação eletrônica (arquivos digitais mediante o e-mail) tem por objetivo acelerar o processo e aumentar a eficiência da unidade (simplificação, racionalização e eliminação de uma série de rotinas burocráticas), melhorando a atividade de apoio ao trabalho dos Procuradores do Estado e, conseqüentemente, a defesa do Estado em juízo; A substituição do arquivo físico de documentos (em papel) pelo arquivo virtual (arquivos digitais) tem por objetivo dar maior comodidade e celeridade ao trabalho dos Procuradores do Estado, que, ao invés de se deslocar até o arquivo físico para procurar uma pasta física de petições e documentos, têm todo o acervo da unidade à sua disposição em uma unidade de rede, ou seja, na tela do seu respectivo computador; A substituição do arquivo físico de documentos (em papel) pelo arquivo virtual (arquivos digitais) tem também por objetivo dar maior agilidade na prestação de informações sobre processos solicitadas por terceiros e outros órgãos, já que os mandados judiciais, as cópias das peças produzidas pelos Procuradores do Estado, cópias de decisões judiciais e documentos correlatos passar a ficar guardados, de forma segura e organizada, em uma unidade de rede de fácil acesso a todos. Qualquer usuário (Procuradores, servidores administrativos e estagiários), ao invés de se deslocar até um arquivo físico, tem todos os documentos da unidade em tempo real na tela do seu computador. A substituição do arquivo físico de documentos (em papel) pelo arquivo virtual (arquivos digitais) tem por objetivo aumentar a segurança ao eliminar as hipóteses de alteração, movimentação e extravio de documentos, em virtude das ?permissões/restrições? concedidas aos usuários da unidade de rede pelo setor de informática da AGE; A abolição do papel tem por objetivo diminuir os custos da unidade com esse insumo e com os demais insumos relacionados, tais como tinta, grampos, toner, clips, pastas, etc, além de atender ao fator sustentabilidade;

DESCRIÇÃO DA INICIATIVA

1) A partir de outubro de 2015, iniciou-se um diagnóstico para Identificação dos principais ?gargalos? relacionados



com a tramitação física das centenas de mandados judiciais e documentos que aportavam diariamente na unidade, mediante análise pormenorizada de cada uma das rotinas internas de trabalho relacionadas e sempre com o enfoque na utilização como ferramenta de trabalho dos recursos tecnológicos que, embora existentes e disponíveis, eram subutilizados;

2) Feito o diagnóstico, a partir de dezembro de 2015 iniciou-se a elaboração uma Ordem de Serviço (editada em janeiro de 2016) estabelecendo as "regras do jogo", ou seja, como se daria a gestão eletrônica de documentos (arquivos digitais) no âmbito da unidade, ou seja, como ocorreria a transição do uso do papel para o uso da informática e, também, como se daria a digitalização das dezenas de milhares de pastas físicas (em papel) existentes. Foram criadas regras sobre como os expedientes que aportassem na unidade (físicos ou digitais) seriam recebidos, organizados, identificados e distribuídos aos seus respectivos destinatários; Foram criadas regras sobre como (de que forma), a quem seriam repassados, arquivados, localizados, permutados os arquivos digitais. Essas regras foram todas condensadas nesse ato normativo, de forma que se tornassem conhecidas e obedecidas por cada um dos atores desse processo (Procuradores, servidores administrativos de apoio e estagiários acadêmicos).

3) A partir de janeiro de 2016, a unidade abandonou o paradigma ultrapassado da tramitação física de expedientes (mandados judiciais, pastas e documentos em papel), ou seja, passou a tramitar e arquivar os mandados judiciais e documentos novos recebidos preferencialmente na forma eletrônica e sempre com a preocupação de digitalizar o que chega na forma física (aprimoramento de práticas anteriores), de forma a tramitar virtualmente. Práticas até então consolidadas são aos poucos modificadas: (a) a tramitação e o aviso da chegada de mandados judiciais e outros documentos na unidade e o controle do seu envio e recebimento deixa de ser realizados em "livros de carga" e passam a ser realizados eletronicamente, ou seja, por e-mail e pelo registro no sistema cooperativo da AGE; (b) a guarda/armazenamento de documentos que chegam diariamente na unidade passa a se dar em pastas eletrônicas criadas em uma unidade de rede Windows, pastas essas organizadas com base nos seguintes critérios: (1) o arquivo digital (rede Windows) foi inicialmente dividido em subpastas e cada subpasta corresponde a uma Comarca atendida pela unidade; (2) Dentro da pasta de cada Comarca é criada uma pasta para cada processo judicial que nela tramita, que ganha o nome da parte contrária ao Estado e a numeração padrão do CNJ; (3) dentro da pasta do processo são arquivados o mandado judicial e os documentos que o instruíram; (4) as manifestações feitas pelo Procurador no processo judicial (arquivo em formato Word) são arquivadas na pasta virtual; (5) documentos novos que aportam a unidade (ex.: informações úteis à defesa do Estado repassadas por alguma Secretaria de Estado) são repassados ao Procurador por e-mail e também arquivados na pasta virtual; (c) a comunicação da unidade com outros órgãos e entidades externas passa a ser feita de forma preferencialmente eletrônica; (d) o Procurador passa a consultar, ao invés de uma pasta de papéis guardada em um arquivo físico, uma pasta virtual contendo arquivos em PDF que estão disponíveis na tela do seu computador; (e) cópias de petições protocoladas nos fóruns, ao invés de arquivadas em pastas físicas, são guardadas (arquivadas) em formato Word nas suas respectivas pastas digitais; (f) a comunicação de um fato relevante com a chefia, chamada de "promoção" (promover o expediente), passa a ser feita via e-mail, que, a depender da sua importância, é guardado na forma de arquivo em formato PDF (assinado eletronicamente) na pasta eletrônica; (g) pedidos de dispensa de recurso passam a ser tramitados exclusivamente na forma eletrônica e o documento, em formato PDF, é assinado digitalmente e arquivado na pasta eletrônica;

4) Paralelamente à "virtualização" dos expedientes novos, a unidade inicia processo de digitalização do acervo antigo, fixando para outubro/2016 a meta de se tornar 100% digital. Duas servidoras do apoio administrativo dedicam parte do seu tempo a acessar as pastas físicas, digitalizar as peças (cópias de petições, decisões judiciais e documentos) e gravar os arquivos em formato PDF resultantes em pastas eletrônicas armazenadas em unidade de rede Windows conforme critérios explicitados no item anterior. Até o momento a unidade já conta com 5.408 pastas virtuais, contendo milhares de documentos digitais cada.

5) Na medida em que milhares de pastas físicas são digitalizadas e enviadas ao arquivo central da AGE, a unidade devolve para o nível central dezenas arquivos de aço (até o momento 27 arquivos de aço, cada um com 4 gavetões), permitindo uma reorganização do espaço e deixando de ser um "depósito de papel" para acomodar melhor as peças



que nela trabalham.

HOUVE A REALIZAÇÃO DE PARCERIAS

Sim

DETALHE COMO FORAM FEITAS AS PARCERIAS

Na implantação da iniciativa, a unidade executora do projeto contou com o suporte técnico da Assessoria de Planejamento da AGE (ASPLAN), além da Diretoria de Distribuição e Cadastro de Mandados da AGE (DDCM) e da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação da AGE (DTIC).

RECURSOS UTILIZADOS

RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos utilizados na prática ?Escritório Digital? são os servidores de apoio da unidade de execução da AGE que atua no projeto, que tiveram várias de suas rotinas internas de trabalho repensadas e modificadas, mediante a inclusão de recursos tecnológicos disponíveis no órgão, mas que, até então, não eram utilizados. Especificamente no trabalho de digitalização de todo o acervo de pastas físicas, há dois servidores de apoio, que separam parte do seu tempo para se dedicar a essa atividade. Procuradores do Estado e estagiários acadêmicos também contribuem para a implementação da prática, em especial pelo acesso, guarda e permuta de arquivos eletrônicos nas pastas virtuais;

RECURSOS FINANCEIROS

Não foi preciso utilizar recursos financeiros adicionais para se implementar a prática ?Escritório Digital?. O que se fez foi repensar e transformar práticas antigas e ultrapassadas, mediante o emprego de recursos tecnológicos disponíveis e subaproveitados. Assim, a implementação e manutenção da prática não resulta em custo financeiro adicional para a unidade.

RECURSOS MATERIAIS

Os recursos materiais utilizados na prática ?Escritório Digital? são os mesmos já existentes na unidade, ou seja, computador, monitor, scanner, leitor de código de barras, etc. Esses recursos, embora já existentes, eram subaproveitados/subutilizados, já que, até então, a regra geral era a tramitação física de expedientes, com toda a



burocracia a ela inerente (papel, xerox, cadernos de carga, montagem de pastas, etc.).

RECURSOS TECNOLÓGICOS

A essência da prática ?Escritório Digital? está na utilização maciça de recursos tecnológicos disponíveis como forma de abandonar práticas ?artesanais?, que se tornaram ultrapassadas frente à demanda ?de massa? existente na unidade. A abolição do papel e a sua substituição por arquivos eletrônicos conta com a utilização de computadores, softwares neles instalados, ambiente virtual para guarda de arquivos eletrônicos (rede Windows), scanner, leitor de código de barras, certificado digital para assinatura virtual em arquivos, etc.

CUSTO DE IMPLEMENTAÇÃO/MANUTENÇÃO DA INICIATIVA

O custo de implementação e manutenção da prática foi zero, já que a unidade, na verdade, repensou e alterou/redefiniu práticas antigas, até então consolidadas, a partir dos recursos tecnológicos que, embora existentes, eram subutilizados. Diante da impossibilidade de recrutar mais pessoas para dar conta (de forma eficiente) do volume de trabalho, foi preciso modificar a forma de trabalhar (com os mesmos recursos humanos e materiais).

OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA INICIATIVA

Na implementação da prática ?Escritório Digital? o maior obstáculo identificado foi a resistência de alguns profissionais, em especial alguns poucos Procuradores do Estado, a abandonar o uso do papel para passar a utilizar arquivos digitais. Outro fator que atrapalhou um pouco para que a prática avançasse com a velocidade pretendida foi a ausência de servidores administrativos de apoio para se dedicar exclusivamente à digitalização do acervo antigo, o que fez com que a virtualização do arquivo de pastas e documentos ocorresse de forma gradual.

SOLUÇÕES ADOTADAS PARA A SUPERAÇÃO DOS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS

Para superação do principal obstáculo identificado (resistência de alguns profissionais a trocar o papel pelos arquivos digitais) foram adotadas as seguintes estratégias: paciência e persistência quanto ao convencimento dos profissionais acerca das vantagens do novo método (tramitação eletrônica de expedientes), que traz eficiência, celeridade e maior segurança se comparado com o método antigo (tramitação física de papel). Além disso, na medida em que os objetivos foram sendo alcançados, as últimas resistências foram, aos poucos, sendo quebradas: o ganho de espaço físico (eliminação dos arquivos de aço) propiciou uma reorganização do espaço e uma consequente melhora no ambiente de trabalho; o recebimento virtual de documentos se mostrou muito mais célere e seguro (tudo o que se envia e o que se recebe fica gravado no Outlook); a guarda de arquivos virtuais em ambiente de rede facilitou o acesso de todos, etc.



RESULTADOS ALCANÇADOS

A adoção da iniciativa ?Escritório Digital? nasceu dentro de um contexto de carência brutal de espaço físico para que profissionais de um setor específico da AGE desenvolvessem as suas funções, além da ineficiência, burocracia, complexidade e alto custo das práticas até então consolidadas no ambiente de trabalho. A unidade possui demanda ?em massa? de serviço, mas trabalhava de forma ?artesanal?. Assim, foram repensadas (com vistas a simplificar) diversas rotinas internas de trabalho, mediante a utilização maciça de recursos tecnológicos existentes e disponíveis em substituição a práticas até então consolidadas, de forma que a unidade pudesse recuperar a sua capacidade de apoiar de forma racional (econômica), célere (eficiente), segura e sustentável a atividade fim exercida pelos Procuradores do Estado, além de propiciar uma melhoria no seu meio ambiente de trabalho. A abolição do papel (tramitação física de expedientes) e a sua substituição por arquivos digitais (tramitação eletrônica) já trouxe para a unidade uma série de resultados positivos, tais como:

- 1) Desativação de 27 arquivos de aço (cada um com 4 gavetões) e a sua devolução ao nível central da AGE, com uma consequente reorganização do espaço e melhora no meio ambiente de trabalho (Com a digitalização do passivo do arquivo físico a unidade aos poucos vai deixando de ser um ?depósito de papel? para se tornar um ambiente agradável para se trabalhar);
- 2) Celeridade na tramitação de expedientes (tudo o que chega em um dia é repassado no dia seguinte ainda na parte da manhã), mediante a simplificação e eliminação de uma série de rotinas burocráticas desnecessárias, tais como a impressão de documentos, montagem de pastas físicas, identificação de pastas, preenchimento de cadernos de carga, etc. Tudo agora tramita virtualmente e é repassado virtualmente, o que repercute de forma positiva na defesa do Estado em juízo;
- 3) Maior segurança na gestão de documentos, já que tudo o que é repassado virtualmente fica registrado nos e-mails e no sistema de corporativo de processos da AGE (Tribunus). Se, posteriormente, há necessidade de saber se algum documento foi, ou não repassado, basta procurar nas caixas de e-mail do remetente ou destinatário ou no sistema de gestão de processos da AGE (Tribunus), ou seja, substituiu-se o sistema antigo de ?cadernos de carga?, cuja pesquisa era difícil e morosa em função do elevadíssimo número de expedientes tramitados.
- 4) Maior comodidade e celeridade ao trabalho dos Procuradores do Estado, que, ao invés de se deslocar até o arquivo físico para procurar uma pasta física, tem todo o acervo da unidade à sua disposição em uma unidade de rede, ou seja, na tela do seu respectivo computador;
- 5) Maior segurança na guarda dos documentos, face à impossibilidade alteração, movimentação e extravio de documentos em virtude das ?permissões/restrições? concedidas aos usuários da unidade de rede pelo setor de informática da AGE
- 6) Diminuição dos custos da unidade com o consumo de papel e com os demais insumos relacionados, tais como tinta, grampos, toner, clips, pastas, etc, além de atender ao fator sustentabilidade;
- 7) Ganho de eficiência no atendimento das demandas por informações sobre processos judiciais formuladas pelos demais órgãos do Estado, já que tudo o que é solicitado já está digitalizado, bastando a sua inclusão em um anexo de e-mail. As solicitações passaram a ser atendidas praticamente em tempo real;

MECANISMOS E MÉTODOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Acompanhamento periódico do ganho de espaço físico decorrente da tramitação virtual de expedientes e digitalização do acervo antigo, assim como a reorganização do espaço, sendo que até o momento foram devolvidos para a Diretoria



de Material e Patrimônio da AGE 27 arquivos de aço (cada um com 4 gavetões);

Acompanhamento diário do cumprimento da meta fixada para repasse de mandados judiciais e expedientes novos, ou seja, todos os dias é verificado se a meta de repassar até as 10:00 o que foi recebido no dia anterior foi cumprida;

Acompanhamento diário da maior facilidade quanto a localização de expedientes arquivados na unidade. Tudo o que se procura é achado com rapidez e facilidade, em função da forma organizada de guarda e das ferramentas de busca propiciadas pela tecnologia;

Monitoramento periódico dos fluxos e rotinas internas de trabalho, ou seja, verificação se a função de apoio está sendo exercida de forma segura, célere e econômica e racional.

Data de entrega no Sistema

26/07/2016 16:29:32