

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DINEI PONTAROLO

PROPOSTA DE MELHORIA NOS PROCESSOS DE TRABALHO NO SETOR DE  
PROTOCOLO DO - TJPR

COLOMBO  
2013

DINEI PONTAROLO

UMA PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO NO SETOR  
DE PROTOCOLO DO - TJPR

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Andréa Paula Segatto

COLOMBO  
2013

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus em primeiro lugar por ter me dado à oportunidade de realizar uma Pós Graduação em Gestão Pública sob a orientação de professores da UFPR e também a estes o nosso agradecimento.

A Esposa Márcia por ter compartilhado comigo dos momentos de estudo e agüentado firme a minha ausência.

A Tutora Mara que nos acompanhou em toda a jornada de trabalhos.

E, finalmente, a professora orientadora Andréa Paula Segatto, que nos acompanhou indicando e emprestando materiais, na conclusão do famoso TCC.

## RESUMO

O presente estudo “Proposta de Melhoria dos Processos de Trabalho no Setor de Protocolo do TJPR” visou sugerir melhorias para as deficiências de pessoal e a baixa tecnologia para apoiar os processos de trabalho, visto que são problemas recorrentes e indicados como preocupantes em todos os Tribunais do país, pelo Conselho Nacional de Justiça. Diante disso, foram indicados alguns caminhos que podem auxiliar a amenizar ou solucionar tais preocupações, mesmo porque o Conselho, como fiscalizador dos trabalhos dos Tribunais, incentiva a adoção de boas práticas que ajudem a melhorar a atividade fim do judiciário. Concentrou-se no setor de Protocolo do TJPR, nas operações relacionadas às atividades meio como o recebimento, autuação, movimentação e processamento dos recursos com vistas a melhorar o desempenho da atividade principal que é a atividade fim, o julgamento dos recursos. Deu-se tratamento especial no modo de inserção ou inclusão de dados nos sistemas PROT E JUDWIN bem como na forma de movimentação dos recursos como a inserção do código de barras na capa dos autos, um para o número de protocolo e outro para o processo, pelos quais se fará a partir daquele momento o controle da movimentação bem como dos demais atos legalmente instituídos. Demonstrou-se que o uso de tecnologia tem sido fundamental para a celeridade no andamento dos recursos e que a implantação do presente estudo rompe os elos burocráticos das atividades meio e, que o estudo, deve prosseguir nos demais setores, com o objetivo de melhorar a prestação dos serviços públicos efetivamente prestado a população.

Palavras-chave: Judiciário; Morosidade; Celeridade; Mudança:

## LISTA DE SIGLAS

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

TJPR – Tribunal de Justiça do Estado do Paraná

TI – Tecnologia da Informação

DGE – Departamento de Gestão Estratégica

PROT – Sistema de Controle Protocolar e Administrativo do TJPR

JUDWIN – Sistema de Controle dos Autos e toda a parte Judiciária do TJPR

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA .....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	2
<b>2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>4</b>
2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	4
2.2 A ORGANIZAÇÃO DOS TRABALHOS .....	5
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<b>4. A ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	12
<b>5. AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....</b>	<b>13</b>
5.1 CARACTERÍSTICAS/DEFINIÇÃO .....	13
5.2 OS TRIBUNAIS .....	15
5.3 A ADMINISTRAÇÃO.....	17
5.4 INOVAR É PRECISO.....	20
5.6 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	21
5.6.1 <i>Recebimento</i> .....	22
5.6.2 <i>O Processamento</i> .....	22
5.6.3 <i>O sistema PROT (sistema de controle da numeração dos protocolos e dados administrativos)</i> .....	23
5.6.4 <i>O sistema JUDWIN (sistema que controla todo o andamento dos autos, e dados do judiciário)</i> .....	23
5.6.5 <i>Os autos físicos</i> .....	23
5.6.6 <i>As petições</i> .....	24
<b>6. PROPOSTA.....</b>	<b>25</b>
6.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....	25
6.1.1 <i>O sistema PROT</i> .....	25
6.1.2 <i>O sistema JUDWIN</i> .....	26
6.1.3 <i>O Código de barras</i> .....	27
6.1.4 <i>O retorno dos autos que baixaram</i> .....	27
6.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	28
6.3 RECURSOS.....	29
6.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	29
6.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....	30
<b>7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>8. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação/Problemática

Hoje, o volume de causas ou questões levadas a efeito junto ao judiciário paranaense tem crescido exponencialmente e, do mesmo modo, precisa que seja dada atenção a causa-efeito que tal volume de autos tem ocasionado principalmente no tocante ao seu controle e movimentação, já que a sua tramitação dentro do Órgão Judiciário passa por vários setores, muitos servidores, o que, por vezes, pode ocasionar transtornos, como o tempo gasto com as buscas ou ainda o tempo perdido na movimentação, haja vista a não disposição ou disposição equivocada dos servidores.

Em decorrência de levantamento parcial feito pela Secretaria de Controle Interno e pelo Departamento de Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), onde informam que o controle interno dos Órgãos do Poder Judiciário está desestruturado: há “sérias deficiências de pessoal para realizar as atividades e baixo nível de tecnologia para apoiar os processos de trabalho”. (Gilson Luiz Euzébio da Agência CNJ de Notícias: [www.cnj.jus.br/noticias](http://www.cnj.jus.br/noticias) - acesso em 27/06/13)

Em artigo publicado pela Agência CNJ de Notícias relacionado à conclusão do levantamento sobre o controle interno dos Tribunais o diretor do Departamento de Gestão Estratégica (DGE/CNJ), Ivan Bonifácio, diz: “é necessário fortalecer a atividade de controle, porque evita desperdício de dinheiro público, lembra, no entanto, que a Constituição promulgada em 1988 exige o controle interno em todos os órgãos públicos”. (Idem)

E dentro desse controle interno está o da entrada, autuação, movimentação, baixa em diligência, conclusão, inclusão em pauta e julgamento dos autos, entre outros e em todos os casos há a atuação direta de servidores e, como diz o CNJ, “há sérias deficiências de pessoal” e a melhoria no atendimento ao jurisdicionado deve ser o objetivo principal. (ibidem)

Atualmente, a instituição (Tribunal de Justiça do Paraná) assim como os demais Tribunais, tem recebido do CNJ críticas relacionada à deficiência de pessoal e a baixa tecnologia no apoio aos processos de trabalho. Devido a isso, surgiu o impulso em trabalhar com as operações relacionadas à atividade meio (recebimento,

autuação, movimentação, estruturação) dos trabalhos com o objetivo de buscar respostas que possam melhorar o desempenho e a finalidade principal que é a atividade fim (julgamento dos recursos, entrega do direito buscado).

## **1.2 Objetivo Geral do Trabalho**

Propor melhorias na estruturação das áreas de trabalho no setor de protocolo do Tribunal de Justiça do Paraná.

## **1.3 Objetivos Específicos**

1. Levantar necessidades de alterações em processos de trabalho no setor de protocolo;
2. Identificar mecanismos que promovam maior agilidade e eficiência à tramitação dos autos;
3. Propor alterações nos processos de trabalho que reduzam a carga de atividades do setor de protocolo.

## **1.4 Justificativas do Objetivo**

O presente estudo se justifica pelo dados já apresentados<sup>1</sup> e problemas levantados pelo CNJ – como “sérias deficiências de pessoal para realizar as atividades e baixo nível de tecnologia para apoiar os processos de trabalho” (Gilson Luiz Euzébio da Agência CNJ de Notícias: [www.cnj.jus.br/noticias](http://www.cnj.jus.br/noticias) - acesso em 27/06/13) – questões que precisam ser esclarecidas, ao menos, no tocante a estruturação ou reestruturação dos trabalhos ou da forma como estão sendo realizados e como ficarão com a nova proposta. Assim, tendo em vista a deficiência de pessoal indicada como problema pelo CNJ, sugere-se adequar o quadro funcional a nova realidade, obtendo maior proveito de pessoal, pois a implantação

---

<sup>1</sup> Relatório Parcial Meta 16 – 2013 de janeiro a março. [http://www.cnj.jus.br/images/metas\\_judiciario/meta\\_16\\_2013.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/metas_judiciario/meta_16_2013.pdf) - consultado em 27/06/13 às 17:20 horas.

de novos procedimentos na tramitação de processos possibilitaria agilidade e otimização em seu andamento.

Ademais, pretende-se explicitar que ao facilitar a movimentação e o controle dos autos, desde a chegada ao Tribunal com a protocolização, autuação, distribuição e movimentação interna e externa, aperfeiçoa-se o atendimento ao jurisdicionado ao possibilitar um julgamento rápido dos autos, uma vez que disponibilizar uma resposta é a atividade principal desenvolvida pelo Tribunal de Justiça do Paraná.

Logo, desenvolver meios de facilitar processos de trabalho, por meio da tramitação dos autos, implicará em maior agilidade, utilidade, vantagem e satisfação do jurisdicionado, além de melhorias na estruturação das áreas de trabalho no setor de protocolo do Tribunal de Justiça do Paraná.

O resultado depende do andamento ou não das causas levadas a efeito à busca de justiça, desta forma Bergue (2012) fala do processo de trabalho e diz que:

Um processo de trabalho pode ser definido como um conjunto de atividades integradas que absorvem recursos de produção, que os transformam segundo uma determinada matriz de combinação (adicionam valor) e fornecem um resultado na forma de produto específico (bem ou serviço) desejado pelo seu usuário. (BERGUE, p. 43 - 44)

E, sobre este processo de trabalho é que junto ao Tribunal de Justiça do Paraná, nos setores de protocolo, autuação e movimentação de autos, se pretende, ao final apresentar ideias que em parceria com a tecnologia da informação, que desenvolverá algo específico, se possa melhorar o processo atual de trabalho, dando maior agilidade na movimentação dos autos e petições, bem como, o controle destes movimentos, amenizando deste modo o baixo nível de tecnologia no apoio aos processos de trabalho, apresentado em relatório pelo CNJ. Discorrer sobre a sequência de trabalho para que se entenda como está disposto ou a forma como é realizado.

Não se pretende esgotar todos os caminhos, mas ao menos percorrê-los, dando passos na construção de dados que se esclareçam como as coisas acontecem em busca de respostas às deficiências de pessoal e do baixo nível de tecnologia no apoio aos processos de trabalho.

## 2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 A cultura Organizacional

O termo cultura organizacional tem sido muito discutido ultimamente por autores como Schein (1985) e Chiavenato (1999), os quais indicam que a cultura organizacional pode ser vista como um conjunto de normas, regras, hábitos, crenças, atitudes, costumes e ritos que precisam ser compartilhados entre os pertencentes de uma corporação, permitindo assim, condicionar a administração da organização e conseqüentemente exprimir a sua identidade.

Apesar de a cultura organizacional estar sofrendo atualmente um processo de maturação nos processos básicos criados junto à realidade social como os símbolos, as crenças, linguagem, ideologia, experiências, conceitos criados por um grupo de pessoas, desafios ou crises, mas, nem por isso se pode dizer que há conhecimento suficiente sobre como a cultura atua em uma organização ou até quando pode influenciar ao determinar seu sucesso ou fracasso. Sabe-se que dentro de uma corporação alguns elementos que fazem parte de sua cultura como a forma como são tratados os colaboradores, os processos de trabalho entre outros podem ser facilmente identificados, pois aí predomina um bom conhecimento, mas outros elementos, muitas vezes, permanecem ocultos, dificultando o conhecimento sobre as influências da cultura na organização, isso configura o que se costuma denominar *iceberg* da cultura organizacional (CHIAVENATO, 1999).

Desse modo, a cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças que normalmente são estabelecidas por normas, valores e atitudes que estão sendo compartilhados por todos das corporações. A cultura é capaz de condicionar a administração das pessoas que compreendem a organização, pois basicamente representa seu universo simbólico, exprimindo a sua identidade (CHIAVENATO, 1999)

Sobre a representatividade ou universo simbólico da cultura nas organizações Morgan (1996), descreve que são realidades construídas mais pelo que as pessoas pensam ou tem em mente do que pelo conjunto de normas ditadas ou ainda pela convivência.

Entende-se que a cultura organizacional pode representar um impedimento as mudanças, tendo em vista elementos de influência que permanecem desconhecidos, como os pensamentos das pessoas, seus desejos não revelados, etc.

## **2.2 A Organização dos Trabalhos**

A cultura da organização pode se tornar um ícone de peso nas mudanças e na importância de se organizar o trabalho, porém, a forma como são realizados ou organizados os processos de trabalho, faz toda a diferença. Nesse sentido, (MOREIRA 1998) indica que primeiro é preciso identificar os processos, os pontos de falha real e potencial e o tempo de execução. Entender como é realizada a atividade e a sequência precisa dos processos dá-nos a vantagem de vislumbrar formas de controle em todas as etapas com o objetivo de agilizá-la e melhorá-la.

Em busca do melhoramento nos processos de trabalho, se dá grande importância ao arranjo físico, de tal forma que em termos de reorganizar os locais de trabalho busca-se um modelo que facilite o seu movimento ou a forma como será realizado, assim “em todo o planejamento de arranjo físico, irá existir sempre uma preocupação básica: tornar mais fácil e suave o movimento do trabalho através do sistema”. (MOREIRA, 1998, p. 97)

E para realizar um arranjo físico ou reengenharia nos processos de trabalho deve-se ter em mente a necessária atuação do planejamento e do projeto a ser executado. Quando se fala em projeto, segundo CLEMENTE, 1998, o termo está “associado à percepção de necessidades ou oportunidades de certa organização”. E mais, “está-se supondo que certa decisão teria sido tomada e se está levantando e dimensionando todas as implicações, tanto favoráveis como desfavoráveis”. Desta forma, poderia facilmente ser aplicado, pois, “a essência da atividade de planejamento é a escolha de situações futuras adequadas ao ambiente da organização e o estudo dos cursos alternativos de ação para alcançá-las”. E que a importância na execução e gestão dos projetos advém de um ambiente competitivo e na busca por maior racionalidade e eficácia, tornando os projetos ferramentas indispensáveis nos processos decisórios e na estratégia de se adquirir novo padrão pautado na excelência, eficiência e eficácia, o que, poderá se tornar o alicerce do crescimento e competitividade, aprendizagem e participação, o que dá vantagem

sobre os modelos tradicionais de gestão e dificilmente será superada. (CLEMENTE, 1998, apud Maximiano, Sbragia, Kroner, 1996, p. 289).

Como conjunto único e, segundo Moreira, 1996, o projeto, tem função de atingir objetivos certos, e, mesmo que envolva muitas atividades ele deve estar dentro dos custos e dos padrões instituídos, que é o controle da gestão de todo o processo. Para Slack, 1997, o objetivo do projeto é a satisfação de necessidades de uma pessoa ou de um grupo de pessoas, que ele define como consumidores, seja um produto ou serviço.

A gestão de projetos, planejamento e controle defendido pelos autores mencionados neste trabalho, nos dá idéia da necessidade de estudos constantes e a sua aplicação no dia a dia das instituições, com o intuito de satisfazer o anseio dos consumidores que no caso do presente estudo são todos os que procuram o TJPR, setor de protocolo, que é onde tudo se inicia.

Não apenas o projeto, mas, o planejamento e controle, são indispensáveis, para que se alcance os resultados esperados, Tubino, 1997, menciona os meios de como alcançar os seus objetivos no processo produtivo:

Em um sistema produtivo, ao serem definidas suas metas e estratégias, faz-se necessário formular planos para atingi-las, administrar os recursos humanos e físicos com base nesses planos, direcionar a ação dos recursos humanos sobre os físicos e acompanhar esta ação, permitindo a correção de prováveis desvios. (TUBINO, 1997, p. 23)

Na atualidade tem-se falado em reengenharia, e as mudanças que ela tem introduzido nas instituições ou empresas segundo o dicionário *infopédia*<sup>2</sup> pode ser definida como:

Reorganização de uma empresa ou instituição, implementando mudanças radicais nos processos empresariais com vista à obtenção de melhorias substanciais em aspetos como o custo, a qualidade, o serviço e a velocidade. ([www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt))

Ainda, reengenharia, sob a ótica da administração, é uma ferramenta de gestão que dá nova cara aos processos de trabalho, rompendo com os costumes obsoletos melhorando-os, sua primeira aplicação segundo Stair e Reinolds, 2002, foi

---

<sup>2</sup> Enciclopédia e Dicionário Porto Editora. <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/reengenharia;jsessionid=h9DFWKIWNiOpBrtotfESwA>>consulta em 10 de dezembro de 2013, às 15:58 horas.)

em empresas dos Estados Unidos no início da década de 90. O objetivo central da reengenharia era e é manter a competitividade das empresas frente ao mercado que avança rapidamente apresentando novos produtos e, para se manter em posição de liderança a empresa precisa realizar um redesenho, readequação dos processos, da estrutura da organização, reinventar os procedimentos principais, seja ele a apresentação de novos produtos ou a satisfação do cliente quando da prestação de serviço, levando em consideração o aumento na produtividade, que para o presente estudo é a prestação jurisdicional de maneira célere e eficiente, dando ao cidadão a resposta que busca, sem delongas, através da reorganização nos procedimentos das atividades meio, mesmo que por hora em apenas um setor, do Protocolo.

Para Stair e Reynolds (2002) é vista como “redesenho de processos, envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização objetivando uma guinada nos resultados dos negócios da organização”. (STAIR e REYNOLDS, 2002, p. 39)

A reengenharia ou inovação do ambiente produtivo deve ser vista como forma de adequação de todos os setores (processos, funções, na organização como um todo) para o alcance dos objetivos seja em uma empresa privada ou instituição pública (prestação de serviços). Nos processos, procura resolver os problemas de ineficiência e a insatisfação do cliente ou consumidor. Nas funções, são inventados novos meios de desempenhar os trabalhos diários, inovando e permitindo que cada pessoa ou servidor, no caso do serviço público, possa aumentar a sua contribuição, no sentido de dar maior fluidez na prestação de serviço, especialmente quando a tarefa posterior depende da conclusão do serviço anterior e por pessoa diversa. E, na organização como um todo, visão geral do processo, incluir todos os setores e servidores, traçar novas estratégias, para conseguir respostas rápidas de acordo com o anseio do cidadão, mesmo que para isso seja preciso reestruturá-la administrativamente.

Entender a importância em organizar e redesenhar os processos de trabalho é um dos passos para se fazer as alterações que precisam, melhorar o que puder ser melhorado, transformar os demais, etc., utilizando-se, portanto, desta ferramenta, (reengenharia, reestruturação, redesenho) com o intuito de melhorar a qualidade e a velocidade na prestação do serviço.

Não podemos esquecer que toda a mudança, por mais simples que seja, estará afetando diretamente o modo como às coisas são conduzidas dentro da

organização e a sua cultura organizacional que é o conjunto de normas, regras, hábitos, crenças, atitudes, costumes e ritos que são compartilhados entre os pertencentes de uma corporação.

Não se trata apenas de uma simples ou complexa alteração, reestruturar um setor ou vários, melhorar um processo ou todos, primeiro deve compreender que o colaborador, especialmente o servidor do TJPR, peça fundamental para que a mudança possa ocorrer, tradicionalmente traz dentro de si o peso da burocracia e a rotina dos métodos tradicionais de prestação de serviço, largamente conhecidos por eles e pelos consumidores. Porém, superada a barreira dos dois últimos itens, (burocracia e rotina) no gerenciamento deste projeto, espera-se caminhar rumo à prestação de um bom serviço público e da forma mais rápida possível.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa foi desenvolvida principalmente por meio de observação direta com o acompanhamento dos processos de trabalho em tempo real e da forma como estavam sendo realizados os procedimentos, bem como os comportamentos ou condições referente ao ambiente de trabalho.

Foi desenvolvida com base em registros e arquivos, dados disponíveis nos sistemas de controle interno, por serem precisos e quantitativos e por ser possível conferir os dados a qualquer tempo, inclusive, como parâmetro comparativo, haja vista a possibilidade de mensuração entre o antes e depois da implantação deste projeto.

Desenvolveu-se ainda através do observador participante em que se pode perceber a realidade, de dentro, haja vista estar realizando a pesquisa e trabalhando nas tarefas e nos procedimentos que estão sendo estudados, houve neste caso posição privilegiada.

A metodologia descritiva também foi utilizada, com a pesquisa bibliográfica de diversos autores que escreveram sobre o tema, sendo as fontes de pesquisa citadas.

#### 4. A ORGANIZAÇÃO

A Instituição sobre a qual versa este estudo é o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, órgão do Poder Judiciário do Estado do Paraná, responsável pela análise recursal dos processos judiciais em segundo grau de jurisdição.

Fazendo um breve relato histórico, verificamos que a justiça no estado iniciou-se ainda na época do Brasil Colônia quando Dom Pedro em 22 de junho de 1700 criou a Ouvidoria Geral para as capitanias do Sul com sede inicialmente em Paranaguá, sendo transferida para Curitiba com a independência do país em 1822.

Dr. Generoso Marques estabeleceu as novas normas para o Judiciário paranaense ao instituir sua primeira Constituição Estadual em 04 de julho de 1891.

A Constituição da República de 1891 criou e deu competência para o Estado legislar e organizar sua estrutura judiciária.

O Tribunal de Justiça do Estado do Paraná foi criado em 12 de junho de 1891, Lei número 03, o chamado Tribunal de Apelação (Tribunal de 2ª e última instância), tendo como Presidente do Estado o Dr. Generoso Marques que decretou o orçamento para o Tribunal.

Foi composto inicialmente por cinco membros e um promotor de justiça, teve como seu primeiro presidente o desembargador Jose Alfredo Correa de Oliveira eleito em 04 de agosto de 1891, três dias após sessão solene de instalação e, começou a funcionar na Rua Dr. Muricy, esquina com Cândido Lopes, sendo esta a primeira sede.

A reforma da Constituição em 07 de abril de 1892 altera o nome de Tribunal de Apelação para Superior Tribunal de Justiça e seus membros de ministros, que em face da Revolução Federalista de 1893, os ministros perderam seus títulos e em 1894 o quadro da magistratura foi compulsoriamente dissolvido pelo Decreto n. 26, de 08 maio.

O nome Tribunal de Justiça surge com a Constituição Estadual de 1927.

O cargo de vice-presidente do Tribunal de Justiça foi criado pelo Decreto n. 961, de 18 de abril de 1932 para atender o disposto no Decreto Federal n. 21076/1932. Tal decreto determinou que função de presidência do Tribunal Regional Eleitoral, nos Estados, ficasse a cargo do Vice-Presidente do TJ. (site TJPR)

Constituição brasileira promulgada em 1946 permitiu a criação de tribunais de alçada inferior à dos tribunais de justiça.

A lei n. 315 de 19 de novembro de 1949 demarcou o Paraná em quatro entrâncias. Essa mesma lei reorganizou a Justiça paranaense exercida em 2ª instância pelos seguintes órgãos: Tribunal de Justiça, Conselho Superior da Magistratura, Corregedoria Geral da Justiça e Tribunal Especial.

Em 1962 é instalada a atual sede do Tribunal, no Centro Cívico de Curitiba, Praça Nossa Senhora da Salete, s/n.

Em 1966 os cargos de desembargadores foram elevados ao número de 20. A Emenda Constitucional número 02 de 1970 cria o Tribunal de Alçada, inicialmente com 10 membros e em 2002 já somavam 70 membros.

A Emenda Constitucional número 45 de 2004, aprovou a fusão dos Tribunais (Alçada e Justiça) extinguindo o Tribunal de Alçada.

Já em 2005 o Palácio da Justiça ganha um prédio anexo e o número de membros passam para 120 desembargadores.

Criou-se a ESEJE – Escola dos Servidores da Justiça Estadual, em 2007, como objetivo de promover a educação continuada dos servidores, visando alcançar melhorias na qualidade do trabalho.

Em 2009 as publicações passam a ser realizadas somente pelo e-DJ (Diário da Justiça Eletrônico), dando cumprimento ao contido na Resolução número 08.

Prosseguindo com o planejamento estratégico e modernização do Poder Judiciário, no ano de 2008 todas as Comarcas e o Tribunal de Justiça já se encontravam interligadas à Rede Corporativa do Tribunal, e em 14 de novembro de 2008, o Órgão Especial aprova o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Paraná, versão 2008-2013, lançando também o Programa de Certificação Digital em 01 de dezembro de 2008<sup>3</sup>. (<http://www.tjpr.jus.br/historico-tjpr-museu> > Consulta realizada em 17 de abril de 2013)

---

<sup>3</sup> Todo o histórico aqui mencionado fora retirado do site do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná - (<http://www.tjpr.jus.br/historico-tjpr-museu> > Consulta realizada em 17 de abril de 2013, às 14:15 horas)

#### **4.1 Descrição geral**

Segundo relatório do Conselho Nacional de Justiça conta a secretaria do TJPR, em 31 de julho de 2013, com 1608 servidores efetivos, 963 servidores comissionados e 607 cargos vagos. O orçamento anual total é de R\$1.808.461.489 correspondente a 0,70% do PIB, 49,4% maior do que em 2011. O gasto com recursos humanos em todo o tribunal (incluindo o primeiro grau de jurisdição de todo o estado) é de R\$1.424.564.043, sendo R\$1.039.354.724 com servidores ativos e R\$300.742.556 com inativos.

A atividade fim do Tribunal é o julgamento: dos recursos de segundo grau e das ações de competência originária.

## 5. AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

### 5.1 Características/Definição

O termo organização pública refere-se a uma organização gerida pelo poder público com a função de prestar serviços para a sociedade, porém tal prestação, normalmente, está em contradição com as limitações dos recursos que recebem e quando recebem, fica dependendo de decisões políticas para sua atuação; este tipo de organização pode ser considerada um sistema dinâmico, complexo, interdependente e inter-relacionado que envolve informações, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias; são consideradas sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia que perpetua em seu funcionamento. É possível dizer que, as condições e a coordenação do trabalho acabam por ser uniformizadas em todo o setor público (PIRES; MACÊDO, 2006).

Segundo Dussault (1992, p. 13), “[...] as organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo e seus objetivos são fixados por uma autoridade externa”.

Morgan (1996, p. 27) argumenta que “o enfoque burocrático tinha potencial para rotinizar e mecanizar quase cada aspecto da vida humana, corroendo o espírito humano e a capacidade da ação espontânea”. E reconheceu que isso poderia acarretar graves conseqüências tendo em vista o potencial de minar ou destruir as formas mais democráticas de organização.

Por falar em burocracia no serviço público Bergue (2012) ressalta:

A burocracia é, sem dúvida, um tema relevante em nosso esforço de reflexão. Identificarmos os pressupostos em que está assentada a dinâmica da organização pública contemporânea é a base para a compreensão e o gerenciamento do comportamento humano nesse ambiente em particular. A organização burocrática se destaca pela formalidade, pela padronização de procedimentos, pela divisão do trabalho, pela hierarquia, entre outros atributos que são bastante caros à Administração Pública. Esses aspectos, por conseguinte, influenciam as pessoas e seu comportamento na organização. (BERGUE, 2012, p. 61)

Bergue (2012, p 63, apud, MOTTA; BRESSER-PEREIRA,1981, p.10), “[...] burocracia é poder; antes de mais nada, burocracia é uma organização que confere àqueles que a ela controlam uma imensa parcela de poder”

As características marcantes das organizações públicas, segundo Pires e Macêdo (2006), são:

- a) Projetos de curto Prazo – devido às constantes mudanças de governo;
- b) Duplicação de Projetos – criação de projetos idênticos por governos diferentes;
- c) Conflitos de Objetivos – existente entre o corpo permanente e o não-permanente da organização;
- d) Administração Amadora – quando feita por pessoas com poucos conhecimentos nas áreas que atuam;
- e) Burocratismo – excessivo controle de procedimentos, gerado por uma administração inflexível;
- f) Autoritarismo – centralização de poder durante as decisões;
- g) Aversão aos Empreendedores – inflexão para realizar mudanças que sejam empreendedoras;
- h) Paternalismo – configura um grande controle da movimentação de pessoal;
- i) Levar Vantagem – obtenção de vantagens nos negócios, através de punições a indivíduos injustos.

As organizações brasileiras possuem características peculiares como os valores culturais, que são na maioria das vezes transmitidos aos outros por meio da socialização, ou seja, pela prática social na família, escola, religião ou até mesmo nas corporações (PIRES; MACÊDO, 2006).

Para Freitas (apud PIRES; MACÊDO, 2006, p. 86), as organizações brasileiras possuem cinco características que são marcantes em seu meio:

O primeiro seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o segundo seria o personalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; o terceiro traço seria a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; o quarto seria o sensualismo e o quinto traço seria o do aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico (FREITAS apud PIRES; MACÊDO, 2006, p. 86).

É marcante a forma como os autores colocam as características das organizações brasileiras. Na verdade ela está presente e exerce grande influência quando se fala em rotinizar e mecanizar os meios de ação e convivência do ser humano, pois, por natureza, temos a tendência de deixar as coisas como estão, até porque são mais fáceis de controlar, matando por consequência, a capacidade de ação espontânea a qual seria natural.

## 5.2 Os Tribunais

O Tribunal como organização pública tem característica própria e vivencia dificuldades no sentido de dar resposta rápida e eficiente aos jurisdicionados. Entende-se que algo precisa ser mudado ou aprimorado como Instituição e sua forma de gestão, Stumpf, 2009 (apud NALINI. 2001) diz:

O Judiciário, como instituição [...] parece não distinguir entre gestão administrativa e gestão processual. [...] A preocupação com a gestão administrativa é muito importante. O judiciário precisa acordar para a realidade de que, se não se atentar para a sua atividade-meio, comprometerá toda a atividade-fim. (STUMPF, 2009 p. 36, apud NALINI. 2001, p. 163)

Nas palavras do CNJ, há “sérias deficiências de pessoal para realizar as atividades e baixo nível de tecnologia para apoiar os processos de trabalho”, apontado como causas relevantes para a morosidade da prestação jurisdicional deste modo, a atividade-meio<sup>4</sup> tem afetado negativamente a atividade-fim. Essas atividades meio são os recursos humanos, os recursos de informática, adequação de espaços físicos, alteração dos processos de trabalho, reengenharia, etc.

Diante dos aspectos apresentados, ressalta-se que O administrador deve levar em conta que as ações judiciais têm aumentado, o que gera a necessidade de ampliar a capacidade e a produtividade do judiciário, principalmente por meio da utilização de recursos tecnológicos. Sobre o assunto Stumpf 2009, escreve:

---

<sup>4</sup> Não há dúvida de que a morosidade tem relação direta e destacada com as atividades-meio e não especificamente com a prestação da jurisdição por ato individual do magistrado, ou seja, julgar. (Stumpf, 2009, p. 86.)

Mesmo diante desse quadro conhecido há anos, os recursos de informática, com destaque para os meios de imediata comunicação e transformação de registros físicos em arquivos de dados, ainda são pouco utilizados pela instituição. [...] pela falta de planejamento e visão das necessidades efetivas e, ainda, pela cultura vinculada à burocracia do papel e registros escritos e manuais. (STUMPF, 2009, p. 36)

E continua Stumpf, 2009 (apud ATAIDE JUNIOR, 2003) sobre a evolução operacional dos serviços judiciários:

Mesmo com as constantes inovações tecnológicas, não se venceu o paradigma dos autos escritos, de papel plástico, entulhando prateleiras e escaninhos, obrigando o seu transporte por meios dispendiosos, sem falar nos galpões e depósitos necessariamente alugados ou comprados pelos tribunais para arquivar os autos findos. (STUMPF, 2009 p. 39, apud ATAIDE JUNIOR, 2003, p. 261)

O trâmite de todos os documentos, além dos autos, as petições escritas e outras peças produzidas pelo próprio Tribunal como os mandados, certidões, acórdãos, etc., exigem grande aparato de pessoal e de espaço, desde o protocolo, parte obrigatória da entrada no Tribunal, passando pela encadernação, numeração de páginas, autuação, distribuição, etc.

Bergue (2012) fala sobre os trâmites e o nível de produção de uma organização em face da crescente demanda por bens e serviços públicos de qualidade. Assim:

A melhoria do desempenho global de uma organização pública depende, entre outros fatores, da análise, do diagnóstico e do aperfeiçoamento de seu processo de trabalho [...] identificar as etapas críticas, os “gargalos” e especialmente as atividades do processo que não agregam valor ao produto [...] alguns desses fatores limitadores do trabalho podem ter natureza conhecida (as limitações de uma máquina, de um contingente de pessoas, por exemplo), outros não (o desconhecimento e a conseqüente dificuldade de tratamento que afeta uma pessoa em relação a uma situação ou questão específica posta na realização do trabalho, por exemplo) Esta última é, em geral, incontornável, limitando a eficácia de ações preventivas. (BERGUE, 2012, p. 47/48)

É evidente que não é desconhecida a facilidade que a informática apresenta, como por exemplo, o leitor de código de barras, o que por si só não retira o atraso tecnológico verificado nas rotinas e procedimentos, mas que com a inserção de procedimentos capazes de não somente ler o código de barra dos autos, petições e outros documentos, mas que indique o caminho que os mesmos devem seguir e isso pode ser realizado através da adaptação na programação do próprio sistema

utilizado pelo Tribunal, minimizando qualquer tipo de erro ou atraso, levando em conta que o servidor insere os dados iniciais e o restante fica a cargo do sistema, isso para um documento ou vários, contando que será um processo mais ágil e com menos desgaste já que não será preciso à digitação de números para o andamento dos documentos argumenta Bergue, 2012, “a atuação das pessoas no ambiente organizacional do serviço público ocorre segundo rotinas de procedimentos de trabalho de caráter relativamente estável, ou seja, conforme uma sucessão de atividades que consome recursos e gera um resultado pretendido”.

Podemos notar que a celeridade no procedimento de recebimento e encaminhamento dos recursos nos Tribunais em especial no setor de Protocolo, com a redução no tempo de saída, pode ser feita em face da facilidade apresentada pela informática na leitura de códigos de barras, que utilizado, pode melhorar o andamento do recurso com destino ao próximo setor envolvido, dando respostas rápidas e eficientes aos jurisdicionados.

### **5.3 A Administração**

O Administrar de um Órgão Público não é tarefa fácil, pois precisa estar atento a qualquer fato ou acontecimento e mais do que isso.

Toda a ação necessariamente deve estar prevista em Lei ou autorizada por ela, portanto não pode administrar como descrito por Mintzberg (2006, p. 396) “esqueça tudo o que você sabe sobre como uma empresa deve funcionar – está quase tudo errado!” [...] Exatamente assim: “Fazer reengenharia em uma empresa significa por de lado grande parte da sabedoria acumulada em quase 200 anos de gerenciamento industrial”. Isso não se pode deixar de lado os passos já conhecidos de uma administração segura, os bons exemplos, essas coisas.

Por outro lado, Mintzberg, 2006, argumenta que administrando silenciosamente um gerente inspira seu pessoal cuida da organização, inicia um processo estratégico, assim:

Administração silenciosa significa (...) arregaçar as mangas e descobrir o que está acontecendo. E ela não cai de pára-quedas sobre a organização;

ela surge a partir da base. Mas ela nunca deixa essa base. Ela atua “no solo”, onde reside o conhecimento para criação de estratégia. Tal administração se infiltra na vida diária da corporação, de forma que todos os tipos de pessoas com os pés firmemente plantados no chão possam adotar iniciativas empolgantes. Então os gerentes que estão em contato com elas podem defender essas iniciativas e assim estimular o processo por meio do qual a estratégia se desenvolve. (Mintzberg, 2006, p. 399)

O que cabe perfeitamente para a administração pública, tendo em vista que não é a administração superior que está diretamente ligada ao atendimento e aos trabalhos do pessoal da linha de base, é preciso compreender como se dá o processo desde o início, ouvindo as pessoas que realizam as tarefas, elas podem dar idéias de como melhorar todo e qualquer processo de trabalho.

Continua Mintzberg, 2006:

A administração silenciosa está relacionada a raciocínio enraizado na experiência. Palavra como sabedoria, confiança, dedicação e julgamento se aplicam. A liderança funciona porque é legítima, significando que é uma parte integrante da organização e por isso tem o respeito de todos por lá. O amanhã é compreendido porque o ontem é respeitado. Isso faz do hoje um prazer. Na verdade, a melhor gestão de todas pode muito bem ser silenciosa. Dessa forma, as pessoas podem dizer: “Nós mesmos fizemos”. Porque fizeram. (Mintzberg, 2006 p. 399)

Mattos e Guimarães, 2005, ensinam que podemos utilizar o *benchmarking* como ferramenta orientada ao desempenho, que facilita as parcerias e o aprendizado de melhores práticas, já experimentada por outras pessoas ou organizações, assim descreve:

O *benchmarking* é uma ferramenta de melhora de desempenho baseada no aprendizado de melhores práticas e no entendimento dos processos pelos quais elas podem ser atingidas. É um processo orientado para melhoria de desempenho pela contínua identificação, compreensão e adaptação de melhores práticas em processos, organização e gestão, a fim de aumentar a competitividade da empresa. [...] interno: a busca de melhores práticas é feita dentro da própria organização. [...] Apresenta a vantagem de facilitar a obtenção de parcerias, custos mais baixos e valorização do pessoal interno. (Mattos e Guimarães, 2005, p. 174/175)

Prova de que as melhores práticas são uma boa ferramenta e utilizadas largamente entre as empresas privadas, com certeza pelo fato da concorrência, mas quando se fala em serviços públicos não podemos dizer o mesmo, já que não há um sistema de concorrência, tampouco se fala no assunto. O que é bom é que estamos

acordando e essas boas ou melhores práticas estão em ascensão junto aos Órgãos Públicos, especialmente junto ao Poder Judiciário, que conta com as orientações do Conselho Nacional de Justiça, ávido na busca em melhorar a solução dos conflitos, que originaram um processo (autos).

Esta busca em melhorar a solução dos conflitos precisa estar acompanhada de uma renovação que necessariamente não acontece por acaso, mas que deve estar presente na mente do administrador e dos seus companheiros uma vez que o ciclo de inovação segue seu curso a toda velocidade. Este ciclo, essa idéia de inovação não pode ser, pelo menos hoje em dia, desacompanhada da tecnologia que, ao longo do tempo, também precisa ser suplantada conforme Mattos e Guimarães, 2005:

A inovação tecnológica é um processo pelo qual uma idéia ou invenção é transposta para a economia, ou seja, ela percorre o trajeto que vai desde essa idéia, fazendo uso de tecnologias existentes ou buscadas para tanto, até criar um novo produto, processo ou serviço e coloca-lo em disponibilidade para o consumo ou uso. A utilização completa o processo, pela introdução do produto ou serviço na economia, até que ele seja suplantado por outro, oriundo do ciclo que vai substituí-lo. (Mattos e Guimarães, 2005, p. 20)

Nesta linha de inovação tecnológica à busca em melhorar os conflitos satisfazendo as necessidades, Carreteiro, 2009, é enfático em dizer que podemos, é só usar as ferramentas certas e a criatividade, produto do ser humano que é gerador de novas idéias, conceitos ou teorias que resultem em aplicações úteis, assim:

A tecnologia permite ao homem produzir os mais variados objetos, ferramentas e equipamentos para satisfazer suas necessidades, bem como aperfeiçoar objetos existentes, melhorando determinadas características. A ação tecnológica combina raciocínio teórico com conhecimentos especializados. (Carreteiro, 2009, p. 31)

E continua:

A tecnologia é um conjunto de conhecimentos práticos, aplicáveis e teóricos, de métodos, procedimentos, diretrizes, experiências, dispositivos e equipamentos, relacionados a um dado produto ou serviço, que definem as possibilidades de produção de bens e serviços para o atendimento das necessidades da sociedade. [...] Antigamente, a tecnologia se baseava na experiência e o seu desenvolvimento era gradual e progressivo; hoje, ela se baseia no conhecimento, e o seu desenvolvimento obedece a uma progressão muito mais rápida. (Carreteiro, 2009, p.41 e 45)

À busca dos resultados é o presente estudo e ao gestor Público não resta alternativa a não ser encontrar um meio que leve a um resultado convincente como o atendimento de forma eficiente e com resultados eficazes, dar à parte o que lhe é direito e de forma rápida, fazendo o papel a que é chamado seja pela legislação, seja por força Constitucional. Assim, o gestor ou servidor público tem que ser eficaz e deve ter a eficácia como primordial, como nos diz Carreteiro, 2009:

Ser eficaz é a função primordial de cada gestor, em qualquer organização. Ser eficaz é fazer com que as coisas sejam feitas, e de forma correta. Inteligência, competências, habilidades, conhecimentos são qualidade importantes, porém com a eficácia é que se poderá convertê-las em resultado. A realidade da função do executivo não só está a exigir que ela se torne eficaz, mas também está tornando a eficácia algo difícil de ser atingido, em função de uma série de fatores que os empurram para as rotinas e a burocracia. (Carreteiro,2009, p. 113)

A renovação não acontece por acaso, ela precisa estar acompanhada de muito trabalho, inovação tecnológica, da adoção de boas práticas conhecidas, com o intuito de buscar solução rápida aos conflitos satisfazendo as necessidades.

#### **5.4 Inovar é Preciso**

Inovar se faz necessário. Os que param no tempo, empresas ou pessoas, tendem a não compreender o que se passa ao seu redor, pois a tecnologia avança os produtos e serviços são renovados e atualizados e a pessoa que estaciona no tempo se transforma em um ser alienado incapaz de reagir ao mundo que está a sua volta. Mas, os Tribunais, não podem se dar ao luxo de ficar parado no tempo e manter uma equipe especializada em bater carimbos, encaminhar documentos via fichas ou livros escritos manualmente, entre outras ações que só contribuem para a morosidade, então o que precisa ser feito é ouvir, analisar, compreender o que tem causado a morosidade, como os exemplos aqui mencionados do carimbo, ficha e livros. Assim, Stumpf, 2009, relata:

Contudo, não há dúvida de que é um problema que pode ser enfrentado desde logo, por quem está mais diretamente em contato com a prestação do serviço, ou seja, os juízes e demais integrantes do próprio judiciário. [...] A criatividade das pessoas que integram determinada organização é ferramenta de grande valor, voltada para a inovação dos processos de trabalho. (STUMPF, 2009, p. 83)

Para o emprego dos processos de inovação que são conhecidos como as novidades tecnológicas e organizacionais, renovação de conhecimentos, a capacidade de se transformar continuamente, para as atividades das instituições públicas, Peter Drucker concluiu que:

O conhecimento está aí. A necessidade de inovar é evidente. Elas – as instituições de serviço público – agora precisam aprender como colocar o espírito empreendedor e a inovação dentro de seu próprio sistema. Caso contrário, elas se verão substituídas por intrusos que criarão instituições de serviço público empreendedoras competitivas e assim tornando obsoletas as existentes. (DRUCKER, 2005, p. 258)

Quando estamos falando de um dos Poderes do Estado – o Judiciário – a possibilidade de substituição é quase nula, decorre daí talvez, o fato da morosidade, uma vez que para o sistema não há concorrente, ao passo que, todo o tipo de evolução ou inovação sempre se deu por meio de concorrência e os maiores avanços tecnológicos, por meio de concorrências mais acirradas, como as guerras. Desta forma, como diz Drucker, colocar o espírito empreendedor dentro do sistema, acaba por se tornar uma luta constante e um trabalho árduo.

Neste mesmo sentido Bacellar Filho, leciona:

A estrutura do aparelho do Estado, nesta medida, direciona-se ao atendimento dos cidadãos ou do interesse público, concretamente definido pelo conteúdo constitucional atribuído ao princípio de proteção à dignidade da pessoa humana. Busca-se superar, assim, a característica auto-referencial que por vezes, é adotada pela burocracia. (Bacellar Filho, 2005 p. 224)

A renovação tecnológica é fundamental, manter um serviço como o de bater carimbo, em alguns casos, só porque ele sempre fora realizado desta forma, é como ditar o caminho da morosidade, além de manter um serviço obsoleto. Colocar o “espírito empreendedor” em funcionamento já é um marco para a inovação, não precisamos de guerras para inovar, evoluir, precisamos sim, da renovação diária, iniciando pelo nosso modo de agir e pensar.

## 5.6 Diagnóstico da Situação-Problema

Atualmente, a instituição tem recebido do CNJ críticas relacionada à deficiência de pessoal e a baixa tecnologia no apoio aos processos de trabalho. Desta forma surgiu o impulso em trabalhar com as operações relacionadas à atividade meio (recebimento, autuação, movimentação, estruturação) dos trabalhos com o objetivo de buscar respostas que possam melhorar o desempenho e a finalidade principal que é a atividade fim (julgamento dos recursos, entrega do direito buscado).

### 5.6.1 Recebimento

O recebimento do trabalho ou dos expedientes se dá por meio de uma chancela de numeração contínua e sucessiva<sup>5</sup>, conhecida como protocolo, iniciando-se no primeiro dia útil de janeiro e finalizando com o derradeiro dia útil de dezembro. É um sistema criado exatamente para esse fim, com o intuito de dar um comprovante ao que procura os serviços do Tribunal, como forma de segurança e controle, sendo, portanto, indispensável a sua apresentação, já que as Leis que regulam a justiça estão recheadas de detalhes e prazos que precisam ser cumpridos a risca, sob pena da perda do prazo e até mesmo a inviabilidade do recurso, tudo com o intuito de dar segurança jurídica às partes, tratando-as igualmente, mesmo porque, de outro modo se estaria sendo parcial, o que contraria tanto textos legais como a moralidade.

### 5.6.2 O Processamento

Após o recebimento da chancela, passa o expediente ou autos a uma análise mais aprofundada, momento em que se faz o cadastro, inserindo os dados em um sistema já programado para isso, que contém todas as informações das partes, advogados, tipo de pedido ou recurso. Esse processamento se dá nas duas formas: PROT e JUDWIN.

---

<sup>5</sup> Primeiro dia útil do ano e primeiro protocolo 000001/ano (12:00 horas) e último às 19:00 horas do último dia útil do ano, nnnnn/ano (19:00 horas).

### 5.6.3 O sistema PROT (sistema de controle da numeração dos protocolos e dados administrativos)

É o sistema que organiza o recebimento através da chancela de todos os protocolos, passo indispensável para qualquer ação ou pedido realizado junto ao Tribunal, como já mencionado no item anterior. Neste momento se realiza o cadastro do pedido junto ao sistema e na seqüência, através de guia de remessa é enviado ao judiciário que por sua vez faz a inserção dos dados no sistema JUDWIN.

### 5.6.4 O sistema JUDWIN (sistema que controla todo o andamento dos autos, e dados do judiciário)

É o sistema utilizado atualmente para o controle e movimentação dos autos dentro do Judiciário, que engloba as câmaras cíveis, criminais e especializadas. Através dele é que se faz a inserção dos expedientes advindos da Seção de Protocolo bem como processa a autuação e distribuição dos autos, (já protocolizados) a movimentação, inclusão de despachos, decisão de julgamentos e finalmente o acórdão.

### 5.6.5 Os autos físicos

É um conjunto de requerimentos de ambas as partes mais as certidões, despachos e Sentença dada por Magistrado e que por meio de um recurso chega ao Segundo Grau, ou seja, ao Tribunal.

Atualmente se conseguiu um grande passo relacionado aos autos, onde após a chancela do protocolo (PROT), não se faz o cadastro neste sistema, passou a ser feito única e exclusivamente no sistema JUDWIN, atualizando o sistema PROT, através de uma ordem inversa, possível na atualidade, tendo em vista a inovação tecnológica. Neste momento essa ferramenta não está em perfeito funcionamento, mas, está aos poucos sendo ajustada. Ponto positivo para o trabalho a ser realizado na proposição a que se dispõe, haja vista o caminho até então percorrido, que é a meu ver semelhante e que necessitará de apenas alguns ajustes.

### 5.6.6 As petições

É o pedido individual que será inserido nos autos, após o seu processamento. A petição é chancelada, enviada ao setor de cadastro para inserção de dados no sistema PROT e sequencialmente encaminhado ao setor de movimentação do Judiciário para que realize a sua juntada aos autos através do sistema JUDWIN.

Aqui podemos dizer que se inicia a desburocratização do sistema de inserção ou alimentação de dados. A idéia é que não se realize o cadastro das petições no sistema PROT, mas que seja realizado no sistema JUDWIN como já está “funcionando” com os autos e do mesmo modo se faria a atualização na ordem inversa da que hoje é conhecida, já que atualmente o cadastro é realizado nos dois sistemas, de forma diferente e por pessoas diferentes, ou seja, está-se utilizando de mão de obra de dois servidores para se chegar a um único resultado e ai esta-se falando de pelo menos doze servidores no PROT e não menos de doze atualizam o sistema JUDWIN e já que a própria tecnologia preenche inversamente os dados no cadastro PROT, pode-se dispor de pelo menos doze servidores ou mais, para suprir outros setores que por algum motivo estejam deficientes, iniciando desta forma as mudanças nos processos de trabalho, reestruturando a forma de fazer e com certeza o tempo decorrido será menor entre a entrada do documento até a sua inserção nos autos. E esse resultado é apenas em uma parcela pequena, com certeza ela pode aumentar.

## **6. PROPOSTA**

Fazer alterações no processamento de trabalho dos sistemas PROT e JUDWIN, bem como no andamento dos autos tanto em relação à sua baixa como a movimentação dentro da Instituição, em cumprimento ao contido no artigo 5º inciso LXXVIII da Constituição Federal, “assegurar a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade e sua tramitação”.

### **6.1 Desenvolvimento da Proposta**

#### **6.1.1 O sistema PROT**

No sistema PROT ou o controle e recebimento dos autos e petições na parte da chancela não pode ser alterado, haja vista, tal processo decorrer de Lei. A forma como é realizado como comprovante de entrada e recebimento de todos os pedidos dos jurisdicionados que procuram o Tribunal, não pode ser mudado nem aperfeiçoado, pelo menos em um primeiro momento. O que se pode alterar é a forma de como são processados e encaminhados os pedidos, ou seja, é a reengenharia do processo de trabalho. Este sistema é o responsável pelas informações relativas ao fornecimento de certidões, por exemplo, as certidões aos candidatos a um cargo eletivo, para provar a não existência de processos (negativa) ou a existência de processos (positiva) em seu nome, bem como todos os dados referentes ao funcionalismo, como férias, licenças, posse, exoneração, etc. que continuarão como estão. (é a parte administrativa)

O que queremos dizer:

1 – O protocolo (chancela) continua normal da forma como vem sendo feito até o momento;

2 – O que muda é o sistema de cadastro e a forma como hoje é realizado, deixando de fazê-lo no sistema PROT, inserindo os dados diretamente no sistema JUDWIN (até o momento acontece trabalho duplo, um em cada sistema);

3 – Os dados inseridos no sistema JUDWIN, fazem a ordem inversa, atualizando o sistema PROT, portanto, com um cadastro (inserção de dados), se

preenchem ambos os sistemas, já que no momento é inviável o abandono do sistema PROT, mesmo que fosse apenas à inclusão de dados. (há a parte administrativa)

4 – O desenvolvimento ou adequação pelos técnicos da T.I. e programadores no que se refere a compatibilidade e casamento dos sistemas, cujo estudo já está em andamento que é o caso do processamento dos autos (processos físicos), portanto, já há precedentes que demonstram ser possível tal aplicação.

### 6.1.2 O sistema JUDWIN

É neste sistema que se controla todo o processamento dentro do Judiciário, através dele é que são inseridas as petições e outros documentos referentes aos autos físicos bem como os despachos, movimentos – como à conclusão, baixa, remessa a outros Tribunais, etc. – os resultados dos julgamentos, acórdãos, etc., tendo este sistema o controle de todos os dados dentro do Judiciário.

O que queremos fazer:

1 – Compatibilidade ou casamento do sistema com o PROT, no sentido de que todas as inserções ocorridas possam por ordem inversa serem também atualizadas no PROT, o qual se faz necessário haja vista os pedidos de informações e controle, atualmente com um vasto meio e forma de pesquisa. (considerando o setor administrativo)

2 – Em um segundo passo indicar como prioridade o desenvolvimento de ferramentas de controle e pesquisa<sup>6</sup> que satisfaçam e preencham todas as lacunas do mesmo modo como se apresentam no sistema PROT.

3 – Solicitar o desenvolvimento (inserção dentro do sistema) de ferramenta que reconheça código de barras em que um deles conste o número da chancela do protocolo e em outro o número dos autos, que farão parte integrante da capa dos autos e poderá ser movimentado através da leitura dos dados pelo leitor óptico, sistema já utilizado pelo diversos setores da sociedade e tem sua divulgação e desenvolvimento facilitado o que, aliás, é uma ferramenta altamente eficaz e de baixo custo, inclusive, a peça física do leitor já é utilizado por diversos setores dentro

---

<sup>6</sup> Controle e pesquisa são ferramentas necessárias para o bom andamento dos trabalhos e informações às partes, não podemos mencioná-las por questões institucionais.

do Tribunal. Dizer que o custo desta inserção – do código de barras – nos autos será apenas da tinta, pois já se insere uma folha com os dados da autuação na capa do mesmo.

### 6.1.3 O Código de barras

O código de barras bem como sistemas de controle mais modernos, vieram para facilitar a vida dos usuários. Deste modo o que se propõe é que quando da autuação dos autos<sup>7</sup>, sejam inseridos na capa um código de barras para o número de protocolo e outro para o número dos autos, facilitando assim a leitura e movimentação dos mesmos, haja vista, a captura do número através de leitor óptico, o que afasta a possibilidade de erros, contando com a agilidade exclusiva dos leitores por feixe de luz, o qual será utilizado para o caso.

Toda a movimentação dos autos será desta forma atualizada de maneira mais rápida e de forma prática uma vez que não será necessário a inclusão de dados por meio de digitação ou o envio manual por meio de fichas, manuais ou livros que continuam sendo utilizados. Far-se-á a inclusão de um código que será o destino dos autos a serem movimentados, e isso é um trabalho manual – digitar o código – após, a leitura passa a ser automática através de leitor.

Aqui também depende de atualização e adaptação do sistema, perfeitamente possível, mas, que necessita de autorizações da administração do Tribunal. Deste modo, indicar o caminho para a melhoria e adaptação no processo de trabalho, já que depende da T.I.

### 6.1.4 O retorno dos autos que baixaram

Por algum motivo, e por determinação do relator, os autos voltam à comarca de origem e esse movimento quando da saída do Tribunal é realizado no sistema JUDWIN e quando volta passa pelo Protocolo que atualiza o movimento indicando o retorno dos autos. Dados baseados no ano de 2012 demonstram que estes

---

<sup>7</sup> Ano base 2012 segundo o processômetro inserido no site do TJPR os autos que chegaram ao Tribunal somaram o número de 463.422 e isso quer dizer que da mesma forma todos devem retornar a origem.

movimentos chegaram ao número de 3580<sup>8</sup> (três mil quinhentos e oitenta). Volume expressivo e que pode ser suprimido.

Esse é o ponto, estando integrados os sistemas, quando os autos retornarem à origem a leitura do número do protocolo que está interligado ao dos autos e com o sistema PROT fará automaticamente a atualização, de forma rápida e sem erros, no retorno ao Tribunal, se fará da mesma forma, sem passar por mais um servidor que teria de fazer a movimentação, caso em que o processo de trabalho se torna mais rápido e sem erros, permitindo maior efetividade nas ações e maior eficácia nos resultados, combatendo a morosidade, pelo menos nesta parte do Tribunal, que embora seja uma parcela pequena, pode com certeza dar uma contribuição grande, tendo em vista, a liberação dos servidores que podem ser aproveitados em outras atividades, sem contar a economia de materiais.

## **6.2 Plano de Implantação**

A implantação pode ser imediata, após a aprovação pela direção geral do Tribunal, à qual será apresentado este estudo.

Aprovado e autorizadas às transformações, que serão realizadas por meio de portarias ou decretos, espera-se que no prazo de 30 dias se obtenha o primeiro resultado, pelo menos no caso da modificação relacionada à baixa, retorno e movimentação dos autos, sem passar por setor diferente do judiciário e desnecessário, como o protocolo. Neste mesmo prazo, tendo em vista o casamento dos códigos do sistema PROT e JUDWIN, já em funcionamento, iniciar o cadastro das petições apenas no sistema JUDWIN, como exemplificado na proposta.

Em uma segunda fase num prazo de até 60 dias, a inclusão do código de barras na folha de autuação dos autos, pelo qual se fará, a partir de então, a movimentação, atualização e outros incursos.

Deste modo, concluir toda a implantação da proposta em no máximo 90 dias, inclusive com os ajustes e correções que se fizerem necessárias. Deixar claro que durante todo o processo os servidores serão instruídos e motivados a fazer parte das mudanças, inclusive dando a sua contribuição pessoal. Treinamento específico

---

<sup>8</sup> Dados contabilizados em números. Relacionado ao servidor responsável pelos movimentos quando do retorno dos autos, quero dizer que o número real é bem maior, pois quando este servidor está em férias é outra pessoa que faz este trabalho assim como demais pessoas que estão envolvidas.

não será necessário tendo em vista serem ajustes aos trabalhos já realizados pelos servidores, apenas serão melhorados.

### **6.3 Recursos**

Como se pode observar dos dados apresentados o custo para a implementação das alterações propostas é muito baixo, tendo em vista que o sistema já está em funcionamento e que o casamento do PROT com o JUDWIN já está sendo utilizado para o processamento dos autos. A inclusão de dois códigos de barra na capa dos autos, junto às informações da autuação também tem custo quase zero, haja vista, contrato com empresa especializada no desenvolvimento de T.I. e o código de barras é simples, provavelmente se tenha algo pronto, dentro da instituição, código de barras pelo qual se fará a movimentação e atualização dos protocolos e autos.

O custo maior será da aquisição de leitores ópticos em quantidade necessária a equipar as máquinas dos setores envolvidos, como as câmaras, setores de baixa e movimentação, pauta, publicação, etc., número aproximado de 100 máquinas ou leitores, já que para o trabalho será necessário um ou dois equipamentos por setor.

Na área de recursos humanos não haverá custo, tendo em vista que a proposta já indica um remanejamento ou aperfeiçoamento de atividades que ao final se terá mão de obra disponível, inclusive para outras atividades.

Instalações para o início da implantação são suficientes, no decorrer da implantação, teremos uma otimização no processo de trabalho e no uso das instalações, não mencionadas neste estudo, mas, que logisticamente falando, serão adequadas para dar maior vazão ao fluxo de trabalho.

### **6.4 Resultados Esperados**

O método de acompanhamento relacionado aos indicadores será acompanhado pelos relatórios internos, comparados aos dos meses anteriores. O sistema do TJPR é equipado com relatórios de controle por atividade, localização, por servidor, data, etc.

No caso do cadastro diretamente no JUDWIN, de antemão podemos garantir um indicador quantitativo de 100%, porque os servidores deixarão de realizar trabalho duplo.

### **6.5 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas**

Inicialmente não se pode visualizar risco ou problema. O que pode dar errado neste caso é a não compreensão da proposta pela direção da Instituição e seja a mesma não autorizada, mas, tendo em vista o que já está sendo realizado, no caso dos autos, teremos sim êxito. Caso não seja autorizado, se apresentará novos argumentos bem como as vantagens que as mudanças apresentam, relacionadas à otimização na movimentação dos autos entre outros acima descritos, dando ênfase ao que tem dito e publicado o CNJ.

## 7. CONCLUSÃO

As mudanças pretendidas vão mexer com a forma de trabalho e com o modo de agir dos servidores, que diretamente farão parte da mudança, nada que afete o desenvolvimento dos trabalhos junto a Instituição, já que as transformações serão apenas no sentido do trabalho ou ações voltadas para a melhoria e a agilidade na conclusão das tarefas.

Atualmente o judiciário tem sido alvo de reportagens, comentários, publicações, inserções nas redes sociais sobre a morosidade da prestação jurisdicional e é de fato um problema complexo que não é determinado por uma causa, mas por várias causas ou fatores que culminam na ineficiência da atividade fim.

Enfrentar estas causas ou fatores que culminam na morosidade é tarefa para o próprio judiciário que pode incentivar iniciativas inovadoras que possam constituir uma ferramenta com grande potencialidade no enfrentamento das deficiências, principalmente as de atividades meio que tomam uma parcela enorme do tempo, como o deslocamento dos autos, remessa pra cá e pra lá, etc. Deste modo, este estudo sugere uma forma de inovação no sistema de trabalho, justamente nas atividades meio que são necessárias e que podem ser melhoradas. Lembra-se que o incentivo à criatividade e à inovação deve abranger também o local do desenvolvimento das atividades meio, as pessoas, devem ser reconhecidas como um patrimônio importante – capital intelectual – como já se faz na iniciativa privada e que de nenhum modo deve ser desprezada pelo judiciário, que como prestador de serviço, deve manter constante aperfeiçoamento de suas atividades e dos processos de trabalho seja como forma de realinhamento das rotinas ou processos de trabalho já existentes ou com a criação de novos, como objetivo de dar maior celeridade à sua atividade fim, alcançando os seus objetivos de forma organizada e eficiente.

Há que se ressaltar que é preciso encontrar soluções encarando os desafios e apresentando ideias, propostas, projetos, que de algum modo sejam aproveitados como um caminho para a agilidade – mesmo porque, o capital intelectual está em todos os setores – dando ao jurisdicionado a resposta que tanto anseia.

Hoje a capacidade gerencial deve fazer parte da direção dos Tribunais, a qual precisa adotar práticas inovadoras, incentivando e motivando os servidores, na

busca de soluções – sem esperá-las apenas nas ciências jurídicas – aliando-se às ciências da administração objetivando novas práticas advindas de ótica diferente.

As alterações propostas, como a exclusão da inserção de dados que até então é realizada em duplicidade, seja feita diretamente no sistema JUDWIN, com preenchimento inverso dos dados, liberando servidores para atuar em outras áreas.

Atualizações na folha de autuação permitindo a inclusão de um código de barras para o protocolo e outro para o número do recurso que dará maior agilidade no tramite dos autos e todas as movimentações internas como mencionadas acima, através do uso de leitor óptico, combatendo erros e perda de tempo na digitação.

Propuseram-se modificações no modo como é realizada a baixa e o retorno dos autos das comarcas de origem, em que um sistema é atualizado (JUDWIN) e o outro após o retorno dos autos (PROT) ficando, portanto, este último com os dados incompletos. O projeto dá a direção de que estes dados sejam incluídos em um sistema e automaticamente atualizados em outro, no momento em que os autos forem enviados pelo setor do judiciário ou pelas câmaras as comarcas, como é feito hoje e que em seu retorno, sejam encaminhados diretamente às câmaras, sem passar pelo protocolo, sendo este, atualizado, quando da leitura do protocolo pelo leitor óptico, já na câmara.

A Secretaria de Controle Interno e o Departamento de Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) dizem que o controle interno dos Órgãos do Poder judiciário está desestruturado, há deficiências de pessoal, baixo nível de tecnologia apoiando os processos de trabalho entre outros quesitos que devem ser revistos ou aprimorados.

Por isso a busca por dar uma contribuição para a solução dos problemas levantados, mesmo que em escala menor, apresentando idéias simples com mudanças rápidas e de baixo custo para melhorar a eficiência do produto da atividade meio para se obter maior eficácia na atividade fim.

## 8. REFERÊNCIAS

BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Direito Administrativo**. – 2. ed. rev. e atual. – São Paulo : Saraiva, 2005.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; UAB, 2012.

\_\_\_\_\_, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26656:tj-do-amapa-alcanca-resultado-maximo-em-productividade&catid=224:judiciario&Itemid=4641](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=26656:tj-do-amapa-alcanca-resultado-maximo-em-productividade&catid=224:judiciario&Itemid=4641). Consulta realizada em 18 de outubro de 2013.

CARRETEIRO, Ronald Pinto. **Inovação Tecnológica : como garantir a modernidade do negócio**. Rio de Janeiro : LTC, 2009.

CHIAVENATO, I. Orientação das pessoas. In: \_\_\_\_\_ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLEMENTE, Ademir (organizador). **Projetos Empresariais e Públicos**. São Paulo : Atlas, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2005.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 1992 abr/jun; 26(2)

ESTADO DO PARANÁ, **Orçamento de 2013, Poder Judiciário, página 70**. <http://www.sepl.pr.gov.br/arquivos/File/Arquivos%20PDF%20/loa/PLOA2013.pdf> > consulta realizada em 12 de outubro 2013, às 15:40 horas.

EUZÉBIO, Gilson Luiz. **Controle Interno dos Tribunais é Deficiente**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/25170-controle-interno-dos-tribunais-e-deficiente-constata-levantamento>> consulta em: 27 de junho de 2013 às 17:20 horas.

HISTÓRICO TJPR. Disponível em: <http://www.tjpr.jus.br/historico-tjpr-museu> > Consulta realizada em 17 de abril de 2013, às 14:15 horas

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da Tecnologia e inovação : uma abordagem prática**. São Paulo : Saraiva, 2005.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. – 4. ed. – Porto Alegre : Brokman, 2006.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo : Pioneira, 1996.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Introdução à Administração da Produção e Operações**. São Paulo : Pioneira, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo : Atlas, 1996.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2006 jan/fev; 40(1)

REENGENHARIA, definição. Disponível em: [http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/reengenharia;jsessionid=h9DFWKIWNiOpBrtoffESwA\\_\\_>](http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/reengenharia;jsessionid=h9DFWKIWNiOpBrtoffESwA__>) consulta realizada em 10 de dezembro de 2013, às 15:58 horas.

REENGENHARIA: de Processos, de Funções e da Organização. <http://www.prococospt.com/ReengenhariadeProcessos.html>> consulta em 11 de dezembro de 2013> consulta realizada em 11 de dezembro de 2013, às 16:15 horas.

REENGENHARIA, o que é e como funciona. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/reengenharia-o-que-e-e-como-funciona/> > consulta realizada em 09 de dezembro de 2013, às 18:47 horas.

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership: a dynamic view**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SLACK, Nigel ...| et al. |; revisão técnica Henrique Corrêa, Irineu Giansi. **Administração da Produção**. São Paulo : Atlas, 1997.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação: uma nova abordagem gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. v2. Porto Alegre : TJRS Departamento de artes gráficas, 2009.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo : Atlas, 1997.